

# **Les sociétés coopératives en Suisse – Résilientes et prêtes pour le futur**

**Moniteur des coopératives 2024**



FEHR  
ADVICE  
Behavioral Economics Consultancy Group

FehrAdvice & Partners AG  
Binzmühlestrasse 170A  
8050 Zürich  
Schweiz

**In Auftrag gegeben durch:**



idée  
coopérative die Genossenschaft  
für Genossenschaften

Idée Coopérative Genossenschaft  
Casinoplatz 8  
3011 Bern

**Remarque sur le langage inclusif**

La présente publication utilise dans la mesure du possible un langage inclusif. Sauf indication contraire, les termes utilisés dans l'étude se réfèrent par conséquent à tous les genres.

# Table des matières

Avant-propos .....	3
Management Summary .....	4
1 Introduction .....	6
2 Approche méthodologique .....	7
3 Résultats.....	7
3.1 Importance des sociétés coopératives pour l'économie et le marché du travail .....	7
3.2 Présence des sociétés coopératives en Suisse.....	10
3.3 Avantages des coopératives.....	14
3.4 Volonté de coopérer et identification aux sociétés coopératives .....	20
3.5 Gouvernance des sociétés coopératives.....	23
3.6 Les coopératives en tant qu'employeurs.....	26
3.7 Sociétés coopératives et tendances actuelles .....	27
3.8 Réjouissances et préoccupations des sociétés coopératives (« Radar des réjouissances et des préoccupations ») .....	31
3.9 Avis individuels sur les potentiels inexploités des coopératives .....	33
4 Conclusions et perspectives.....	34
5 Sources .....	35
6 Table des illustrations .....	37
7 Appendice.....	38
Méthodologie du Moniteur des coopératives .....	38
Contenu de l'enquête en ligne .....	39

## Avant-propos

Chères lectrices, chers lecteurs,

En janvier 2020, idée coopérative société coopérative a publié le premier Moniteur des coopératives. À l'origine de cette initiative se trouvait le constat que les coopératives, bien que profondément enracinées dans l'histoire suisse depuis toujours, se situaient relativement en retrait dans la conscience collective et dans le dialogue social et économique. Le deuxième Moniteur des coopératives proposé par idée coopérative et FehrAdvice & Partners AG fait état de différents développements de la forme juridique de la coopérative depuis 2020. Il permet de voir comment les coopératives se sont développées depuis lors et comment elles se positionnent par rapport à leurs besoins, aux évolutions positives et préoccupantes qui surviennent et aux défis qui les touchent, elles et leurs membres. Ainsi, le Moniteur des coopératives ne propose pas seulement des chiffres relatifs aux évolutions, mais également des interprétations sur les raisons possibles et probables de ces développements. Les résultats et les interprétations sont présentés séparément, afin que vous puissiez vous faire votre propre opinion.

Dans un monde caractérisé par des changements de plus en plus rapides et des événements imprévisibles, les coopératives sont des acteurs importants et constants qui ne sont pas toujours visibles de manière adéquate sur la scène publique. Notre Moniteur des coopératives vise à éclairer ce rôle et à mettre en évidence les défis auxquels sont confrontées les coopératives.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à ces démarches pour leur soutien et leur intérêt pour le développement et le renforcement de l'idée coopérative. Le Moniteur des coopératives 2024 est à même de sensibiliser encore davantage sur l'importance et la diversité des coopératives et de faire entendre leur voix dans le dialogue social et économique.

Berne, janvier 2024

idée coopérative société coopérative

## Management Summary

Les coopératives sont particulièrement fortes dans leur volonté de coopérer et dans l'identification de leurs collaborateurs. Leur contribution à l'économie et au marché du travail en Suisse est en outre indéniable. Les coopératives mettent en pratique leurs spécificités typiques, telles que la responsabilité sociale, la participation et la durabilité, d'une façon beaucoup plus efficace aujourd'hui que par le passé. La pérennité des coopératives dépend de leur capacité à s'adapter à des conditions changeantes et à mettre en œuvre efficacement leurs spécificités typiques.

### **Force économique des plus petits**

Même si les coopératives ne représentent que 1 % des sociétés en Suisse, les dix plus grandes coopératives emploient 4 % de la population active et rapportent 11 % du produit intérieur brut (PIB). La plupart des coopératives sont de petite ou moyenne taille. Malgré la baisse du nombre total de coopératives, plus de 100 sociétés de ce type sont créées chaque année.

### **Présence urbaine et domination de la branche**

Les coopératives sont présentes dans toutes les régions du pays, avec une concentration grandissante en zone urbaine. Cette tendance est influencée par la popularité des coopératives de construction et d'habitation, la pénurie de logements et les avantages économiques de la ville. Les atouts historiques des coopératives dans différentes branches telles que le commerce au détail, la finance, l'énergie, l'agriculture, la sylviculture et le logement restent significatifs, alors que d'autres secteurs tels que le tourisme, le sport et les services tendent à perdre de leur importance pour la forme juridique de la coopérative.

### **Confiance et pérennité**

Les coopératives exploitent leurs spécificités typiques de façon plus rigoureuse qu'avant. Elles subissent une pression accrue en ce qui concerne les attentes en termes de bénéfice et l'horizon temporel de planification. Leurs principes clés sont considérés comme pérennes. Les coopératives se distinguent par un management de grande qualité, les coopératives de taille moyenne étant toutefois confrontées à de nouveaux défis dans ce domaine, par exemple au niveau de l'organisation, du suivi des performances de l'entreprise ou du contrôle régulier de l'atteinte des objectifs.

### **Forces que représentent l'identification et la coopération**

Les collaborateurs des coopératives démontrent une volonté de coopérer élevée et une forte identification à leur employeur (valeurs élevées constantes de plus de 90 %). Ces caractéristiques tendent même à s'améliorer. Alors que l'importance de l'orientation vers le profit pour les coopératives en tant qu'entreprises augmente, les collaborateurs ne la voient pas comme une spécificité essentielle des coopératives en tant qu'employeurs.

### **Gouvernance : la taille est déterminante**

Les structures de gouvernance varient beaucoup entre les coopératives de grande ou de petite taille. Alors que les grandes coopératives présentent une gouvernance disposant de nombreux moyens de gestion, la gouvernance des petites coopératives demeure perfectible. Les défis à relever pour les coopératives sont notamment la planification de la relève au niveau de la direction et de l'administration.

### **Focus sur la flexibilité et la promotion des femmes**

Les coopératives offrent de plus en plus de possibilités de travailler à distance. Ainsi, 75,1 % des coopératives proposent désormais le home office. En 2020, elles étaient près de la moitié seulement, soit 33,5 %. Par ailleurs, les

coopératives encouragent l'accès des femmes au marché du travail et la promotion porte ses fruits : les femmes représentent une part de plus en plus importante des collaborateurs (croissance de 36,6 % à 40,6 %) et des cadres dirigeants de l'entreprise (croissance de 26,1 % à 33,7 %).

### **La durabilité comme leitmotiv**

La durabilité est un thème dominant pour les coopératives et est davantage mise en œuvre aujourd'hui qu'en 2020. L'engagement des coopératives a également augmenté de manière significative sur de nombreux autres sujets d'actualité.

### **Optimisme malgré les défis à relever**

L'espoir en l'avenir dans les coopératives est essentiellement positif : les réjouissances prévalent les préoccupations. La différence entre les coopératives de grande ou de petite taille nécessite cependant une attention à plusieurs égards, tout comme une marginalisation possible des coopératives au sein de la société.

# 1 Introduction

Depuis la première publication du Moniteur des coopératives en 2020, la situation économique et sociétale a profondément changé. Nous vivons une période de bouleversements mondiaux, marquée par le COVID-19, la crise énergétique, les conflits internationaux et les guerres, la crise climatique et un développement technologique fulgurant, en particulier dans le domaine de l'intelligence artificielle. Ces événements ont influencé de manière significative notre façon de travailler, de communiquer et de faire des affaires. Une question décisive se pose dans ce contexte dynamique : comment les coopératives en Suisse se sont-elles développées et adaptées en tant que piliers centraux de l'économie pendant cette période ? Ont-elles pu faire bon usage de leurs forces, identifiées par le Moniteur des coopératives 2020, telles que leur offre sur le marché du travail, leur capacité à assumer leur responsabilité sociale et leur potentiel d'innovation ? Ou ces temps difficiles ont-ils mis les coopératives en difficulté ?

Le Moniteur des coopératives 2024 est là pour aborder ces questions. À une époque où les modèles commerciaux traditionnels sont mis à rude épreuve, les coopératives suisses se retrouvent face au défi de mettre en œuvre les principes qui les rendent uniques – l'orientation axée sur les membres, la participation démocratique et le réinvestissement des revenus – dans un environnement en pleine mutation. L'enquête, représentative, menée à l'automne 2023 vise à dresser un tableau actuel de cette évolution et à examiner comment les coopératives s'en sortent au milieu des changements dans l'environnement de travail numérique, sur le marché du travail et sous la pression de la hausse des prix et d'une concurrence accrue.

Le Moniteur des coopératives 2024 présente une investigation détaillée du paysage des coopératives en Suisse, éclairée sous différents angles. Il considère aussi bien les aspects économiques et sociaux que les indicateurs économiques comportementaux. Plus qu'un simple éclairage sur le développement actuel, le Moniteur des coopératives 2024 offre aussi des réflexions sur les perspectives d'avenir des coopératives en Suisse.

## 2 Approche méthodologique

Le Moniteur des coopératives 2024 utilise la même méthodologie que le Moniteur des coopératives 2020, afin d'assurer la comparabilité des deux études. Au cœur de l'analyse se trouve un sondage en ligne sur les coopératives en Suisse. Plus de 7 000 sociétés coopératives ont été invitées à participer à l'enquête, par voie postale et pour certaines par e-mail. Les réponses de l'enquête en ligne ont été collectées durant l'automne 2023. Tandis que l'on a pu recueillir 170 réponses des coopératives en 2020, le Moniteur de cette année en a obtenu plus du double, avec 397 réponses. Cela augmente considérablement la pertinence des résultats et démontre un engagement accru.

Comme en 2020, les données collectées ont été pondérées en fonction des segments de taille (chiffre d'affaires et nombre de collaborateurs) des coopératives participantes, ce qui permet de garantir que les résultats de l'étude sont représentatifs des coopératives en Suisse. La procédure de pondération est identique à celle utilisée pour le Moniteur des coopératives 2020 afin de faciliter la comparabilité des résultats. De plus amples détails concernant la méthodologie sont disponibles en annexe.

Le Moniteur des coopératives 2024 présente cette année une nouveauté : le Radar des réjouissances et des préoccupations. Les coopératives ont été interrogées sur leur manière d'aborder différents thèmes d'actualité : de manière globale, les coopératives envisagent-elles ces sujets plutôt avec réjouissance ou avec préoccupation ?

## 3 Résultats

Les neuf prochains sous-chapitres présenteront les principales conclusions du sondage en ligne du Moniteur des coopératives 2024. Une grande valeur ajoutée y apparaît par rapport au Moniteur des coopératives 2020 : qu'est-ce qui a changé ? Comment les coopératives sont-elles parvenues à renforcer leur position ? Où sont apparus les défis ? Pour certaines thématiques, cette comparaison dans le temps permet de constater des changements significatifs et durables. D'autres changements sont plutôt des tendances, des signes d'évolution, qui ne sont pas encore fiables et devront être surveillés dans le futur. Les conclusions du Moniteur permettent d'expliquer plusieurs tendances. Pour certains, les motifs précis de ces évolutions demeurent flous. Le présent rapport fournit cependant des pistes plausibles pour les expliquer, qui doivent être comprises comme des hypothèses.

### 3.1 Importance des sociétés coopératives pour l'économie et le marché du travail

#### Nombre de sociétés coopératives, chiffre d'affaires et emplois

Avec un total de 8 248 de coopératives inscrites au registre du commerce, cette forme juridique représente 1,15 % de toutes les sociétés enregistrées.<sup>1</sup> En comparaison avec le premier Moniteur, le nombre de coopératives a diminué de 311, soit de 0,19 % ; en 2020, le registre du commerce comptait 8 559 coopératives enregistrées, ce qui représentait alors 1,34 % des sociétés suisses.<sup>2</sup> Il n'y a toutefois pas eu que des radiations ; de nouvelles coopératives ont également été régulièrement créées. Les chiffres de l'Index central des raisons de commerce ainsi que les

---

<sup>1</sup>Office fédéral de la justice (2023). 2022 - Statistiques du registre du commerce de l'OFJ. Consulté à l'adresse <https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/wirtschaft/handelsregister/statistik.html>

<sup>2</sup> FehrAdvice & Partners AG (2020). Moniteur des coopératives 2020. Consulté à l'adresse <https://genossenschaftsmonitor.ch>

statistiques de la démographie des entreprises sur les créations de coopératives en sont la preuve.<sup>3</sup> L'Index central des raisons de commerce compte par exemple 460 nouvelles coopératives depuis 2020.<sup>4</sup>

Cela permet de constater que les coopératives représentent toujours une très faible proportion des sociétés en Suisse. Cette proportion tendant à diminuer, on retrouve aujourd'hui moins de coopératives qu'il y a quatre ans. Cependant, de nouvelles coopératives sont régulièrement créées, ce qui montre clairement que les coopératives constituent une forme juridique actuelle et nullement en voie de disparition.

L'importance des coopératives ne se mesure pas à leur nombre, mais à leur impact sur le milieu de travail et sur la performance économique.<sup>5</sup> En comparaison avec 2018, le nombre de personnes actives en Suisse augmente. En 2018, 5,06 millions de personnes étaient considérées comme actives et elles étaient 5,18 millions en 2022.<sup>6</sup> Les dix plus grandes coopératives occupaient en 2022 une part de 4,32 %, ce qui correspondait à 224 000 collaborateurs. Le nombre d'actifs dans les 10 plus grandes coopératives n'a presque pas changé depuis 2018 alors que le nombre total d'actifs en Suisse a augmenté, faisant ainsi diminuer légèrement la proportion des emplois au sein de coopératives. Ceci est compréhensible puisque le nombre total de coopératives a également légèrement diminué. Malgré le fait que les coopératives ne représentent que 1,15 % des sociétés en Suisse, les dix plus grandes coopératives emploient à elles seules 4,32 % de la population active.

Combien de nouveaux postes de travail sont créés par les coopératives ? Les coopératives récemment constituées créent en moyenne 1,6 nouveaux postes de travail en Suisse.<sup>7</sup> Les autres sociétés récemment constituées créent en moyenne seulement 1,4 nouvelles places. Ainsi, les coopératives nouvellement constituées contribuent davantage à la croissance du marché du travail que les créations d'autres formes de sociétés. Avec leur moyenne d'emplois créés, les coopératives sont comparables aux Sàrl ou aux sociétés de personnes nouvellement créées.<sup>8</sup> Cette contribution supérieure à la moyenne des nouvelles coopératives sur le marché du travail demeure stable depuis plusieurs années. Les coopératives ont donc un impact supérieur à la moyenne sur le marché du travail non seulement sur les emplois existants, mais aussi sur les nouveaux emplois créés.

Si l'on considère la contribution des coopératives au produit intérieur brut (PIB), on constate qu'elle est supérieure à la moyenne. Elle diminue toutefois légèrement par rapport à 2020. Les dix plus grandes coopératives, qui représentent 0,1 % de toutes les coopératives, ont apporté 10,6 % de rendement économique à la Suisse en 2022, soit 0,6 % de moins qu'en 2018.<sup>9</sup> Comme seules les coopératives du Top 10 ont été étudiées ici, la part effective du PIB suisse réalisé par les sociétés coopératives est en réalité encore plus élevée. Les coopératives s'autoévaluent

---

<sup>3</sup> Office fédéral de la statistique (2023). Statistiques de la démographie des entreprises UDEMO, « Création de nouvelles entreprises » données du 4 décembre 2023. Consulté à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/demographie-entreprises/nouvelles-taux-survie.html>

<sup>4</sup>Confédération suisse (2023) Index central des raisons de commerce. Consulté à l'adresse <https://www.zefix.admin.ch/fr/search/shab>, période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 22 décembre 2023 pour la forme juridique « Coopérative » et le type de mutation « Création »

<sup>5</sup>Pour étudier cela, nous suivons les dix plus grandes coopératives identifiées par Jungmeister & Taisch en 2014 au fil des années et observons comment leur « empreinte » sur l'économie et la société suisses a évolué.

Cf. Jungmeister, A., & Taisch, F. (2014). Der Beitrag der genossenschaftlichen DNA als Basis für Wachstum und Differenzierungsstrategien. *Selon Jungmeister & Taisch, les dix plus grandes sociétés coopératives sont Coop, le Groupe Migros (MGB), fenaco, Mobilière Suisse, Raiffeisen Suisse, Pensionskasse Energie, Pax Holding, Caisse suisse de voyage (Reka), Swisslos et ESA organisation d'achat.*

<sup>6</sup> Office fédéral de la statistique (2023). Statut sur le marché du travail, personnes actives occupées. Consulté à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/population-active/statut-marche-travail.html>

<sup>7</sup> Office fédéral de la statistique (2023) Statistiques de la démographie des entreprises UDEMO

<sup>8</sup>Les sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) et les sociétés de personnes (p. ex. société simple, société en commandite, société en nom collectif) sont d'autres formes juridiques possibles pour les entreprises et donc des alternatives à l'organisation d'une entreprise en coopérative.

<sup>9</sup> Tous les rapports finaux 2023 des plus grandes coopératives n'étaient pas encore disponibles au moment de la finalisation du Moniteur des coopératives. L'analyse se base donc sur les chiffres les plus récents de l'année 2022.

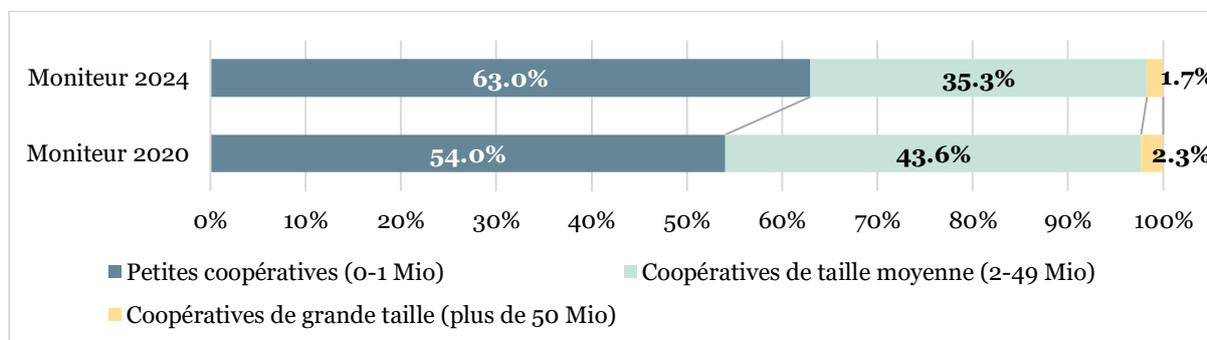
ainsi de manière assez juste : 46,5 % des coopératives interrogées considèrent que les coopératives en Suisse génèrent entre 5 % et 15 % du PIB total. On pourrait ainsi dire que même si les coopératives représentent une très faible proportion de toutes les sociétés en Suisse, leur influence sur le marché du travail et leur performance économique en Suisse est très élevée. Les coopératives continuent de fournir une contribution supérieure à la moyenne à la situation économique en Suisse.

### Répartition des sociétés coopératives par taille

En 2024, 63,0 % des coopératives sont des petites coopératives dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 1 million de francs suisses. En deuxième place et représentant 35,3 % des coopératives se trouvent les coopératives de taille moyenne dont le chiffre d'affaires varie entre 1 et 50 millions de francs suisses. Finalement les grandes coopératives ayant un chiffre d'affaires de 50 millions de francs suisses ou plus, de loin les moins nombreuses, représentent 1,7 % de toutes les coopératives (voir Illustration 1). Cette répartition est restée similaire depuis 2020. À cette époque, la majorité des coopératives (54,0 %) étaient de petite taille, venaient ensuite celles de taille moyenne (43,6 %) puis celles de grande taille (2,3 %). Par rapport à 2020, on constate une tendance à la croissance du nombre de petites coopératives (de 54,0 % à 63,0 %). Le nombre de coopératives de taille moyenne a par contre tendentiellement diminué (de 43,6 % à 35,3 %).

Pourquoi « tendentiellement », étant donné qu'il s'agit d'une différence claire d'environ 9 % ? En 2020, près de 10 % des coopératives avaient choisi de ne donner aucune indication sur leur chiffre d'affaires. Cette proportion est proche de 0 % en 2024. Il est donc possible qu'en 2020, ce soient principalement les petites coopératives qui n'avaient pas fourni de données. Dans cette hypothèse, la différence entre 2020 et 2024 serait nettement plus faible et la répartition des coopératives dans les différentes catégories de chiffres d'affaires resterait par conséquent grosso modo la même depuis 2020. Comment le chiffre d'affaires des différentes coopératives a-t-il évolué depuis 2020 ? A-t-il plutôt augmenté ou diminué ces dernières années ?

### Illustration 1. Catégorisation des sociétés coopératives selon le chiffre d'affaires



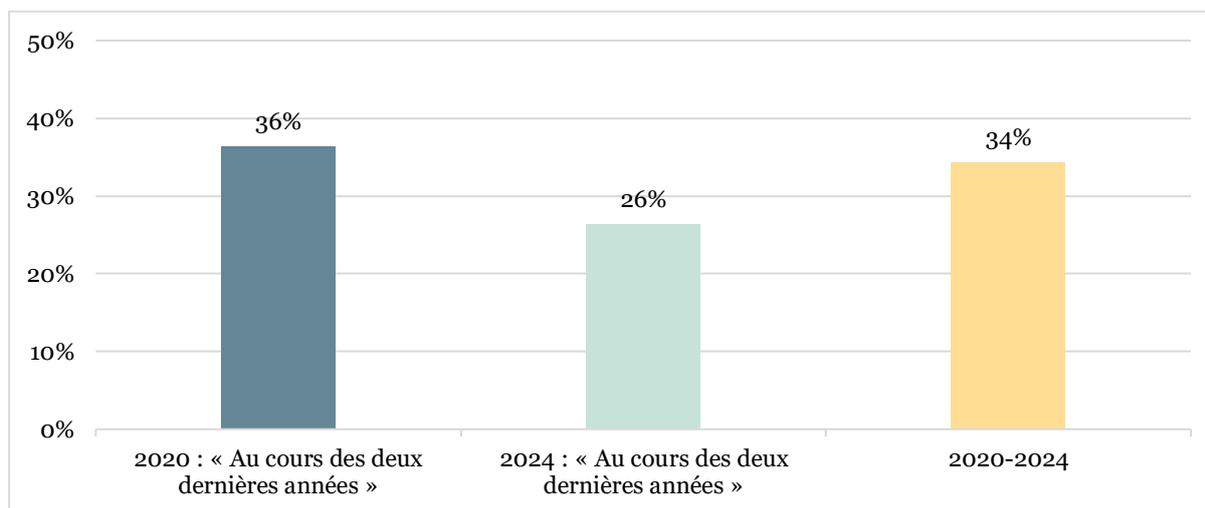
### Chiffre d'affaires des sociétés coopératives

Le chiffre d'affaires des coopératives a en moyenne augmenté depuis 2020 (voir Illustration 2). 44,8 % des coopératives ont indiqué que leur chiffre d'affaires avait augmenté pendant cette période, alors que seuls 10,5 % des coopératives ont indiqué que leur chiffre d'affaires avait diminué. Le reste des coopératives évalue son chiffre d'affaires comme étant resté à peu près constant durant cette période. Le nombre de coopératives dont le chiffre d'affaires a augmenté comparé à celui dont ce chiffre a diminué permet d'identifier combien de coopératives ont vu leur chiffre d'affaires augmenter plutôt que baisser. Que dit donc ce chiffre pour la période 2020-2024 ? Pour cette période, les coopératives ayant vu leur chiffre d'affaires augmenter sont 34,3 % de plus que celles qui l'ont vu diminuer. Le chiffre d'affaires a été légèrement affecté par les deux dernières années marquées par la crise. Pour cette période, ce chiffre s'élève à 26,9 % seulement, ce qui reste toutefois nettement positif. Même en temps de crise, les coopératives ont ainsi vu en moyenne leur chiffre d'affaires augmenter. En comparaison, durant les deux années

précédant le début de la pandémie de COVID-19 (c.-à-d. durant les deux années avant 2020), les coopératives ayant connu une augmentation du chiffre d'affaires étaient 36,4 % de plus que celles ayant connu une diminution. Ce chiffre est similaire à celui de la période totale 2020-2024. Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires des coopératives reflète donc une tendance positive.

**Illustration 2. Développement du chiffre d'affaires des sociétés coopératives entre 2020 et 2024.**

(Représentation du solde net des coopératives dont le chiffre d'affaires est en hausse moins celui des coopératives dont le chiffre d'affaires est en baisse)



**Principales conclusions**

- L'impact économique des coopératives continue d'être très élevé : bien qu'elles ne représentent qu'environ 1% de toutes les sociétés, les dix plus grandes coopératives réunissent environ 4 % des personnes actives et contribuent à environ 11 % du PIB.
- Seules peu de coopératives sont des grandes entreprises – plus de 98 % sont, en termes de chiffre d'affaires, de petite ou de moyenne taille.
- Le nombre total des coopératives diminue légèrement, mais de nouvelles coopératives sont régulièrement créées. La forme juridique de la coopérative reste (toujours) d'actualité et demandée.
- Même en temps de crise, les coopératives voient leur chiffre d'affaires augmenter.

### 3.2 Présence des sociétés coopératives en Suisse

La plupart des coopératives en Suisse (40,4 %) indiquent avoir leur siège principal en milieu urbain. 33,7 % le considèrent comme étant en campagne et 26,0 % dans une agglomération.<sup>10</sup> Par rapport à 2020, la répartition entre la ville, l'agglomération et la campagne a changé (voir Illustration 3) : il y a aujourd'hui moins de coopératives dont le siège principal se trouve en milieu rural (-10,8 %) ou dans une agglomération (-5,7 %), et donc plus de sièges principaux en ville (+16,5 %). Les grandes coopératives continuent d'avoir leur siège principal essentiellement en ville (48,7 %). Même les petites coopératives affichent cette tendance : alors qu'en 2020, plus de la moitié avaient

<sup>10</sup>Question posée aux coopératives participantes : *Comment décririez-vous l'environnement/l'emplacement du siège principal de votre coopérative ?* Réponses à choix : *Ville, campagne, agglomération*

leur siège principal en milieu rural, cette proportion est descendue à 38,2 % en 2024. Il en va de même pour les coopératives de taille moyenne, qui sont de plus en plus nombreuses à avoir leur siège principal en ville et dans des zones d'agglomération. De manière générale, les sièges principaux des coopératives ont donc tendance à quitter la campagne pour la ville.

Pourquoi en est-il ainsi ? 70,8 % des coopératives créées dans les cinq dernières années ont choisi de s'installer en ville. La moitié des nouvelles coopératives créées en ville sont des coopératives de construction et d'habitation. Cette tendance pour la ville s'explique partiellement par le nombre proportionnellement important de coopératives de construction et d'habitation. 56,9 % des coopératives situées en ville sont des coopératives de construction et d'habitation, ce qui est supérieur à la proportion globale des coopératives de construction et d'habitation en Suisse (45,4 %). Les logements sont actuellement très demandés en Suisse, en particulier en zone urbaine, et la coopérative d'habitation continue manifestement de représenter un moyen très apprécié pour se procurer un logement. Les coopératives d'habitation et de construction sont en grande partie responsables de cette tendance, ce n'est toutefois pas la seule explication. En effet, la ville offre également de nombreux autres avantages pour le siège d'une coopérative. Comme le souligne le plus récent baromètre ville-campagne de fenaco, dans l'économie, la ville est déterminante.<sup>11</sup> Celui qui veut rester compétitif dans le contexte économique actuel doit avoir un pied en ville, ce que ressentent de plus en plus les coopératives.

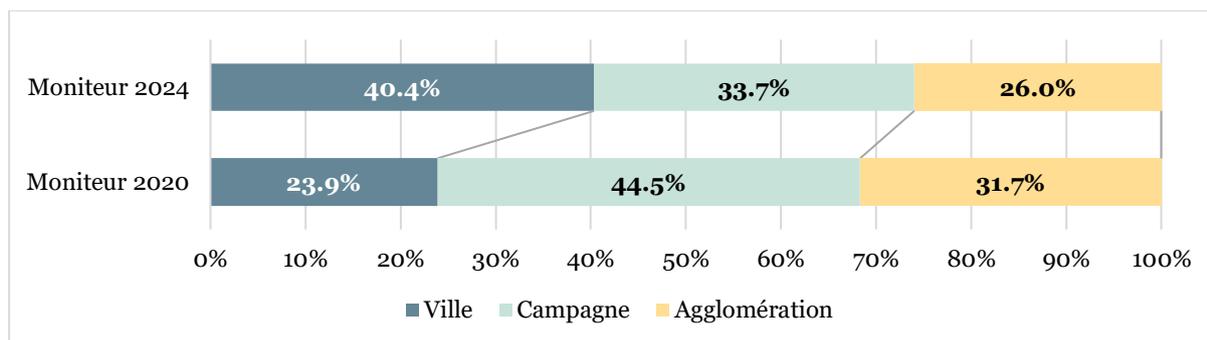
Outre les créations de sociétés, celles qui cessent leur activité peuvent également avoir une influence. Le fait que les coopératives ferment principalement dans les zones rurales contribue également au changement observé. Comme les coopératives qui ont cessé leur activité n'ont pas participé à l'enquête, il n'est pas possible d'établir des conclusions chiffrées sur cette base. Le Moniteur des coopératives dispose toutefois de données très complètes quant aux adresses de plusieurs milliers de coopératives en 2020 et 2024. En catégorisant les codes postaux des adresses en zones urbaines ou rurales, on constate qu'en 2024, les coopératives ayant leur adresse en ville sont plus nombreuses qu'en 2020. L'inverse est aussi vrai pour les zones rurales : le nombre de coopératives ayant leur adresse postale en zone rurale est moins élevé en 2024 qu'en 2020. La différence est d'environ 5 %, ce qui signifie que le changement au niveau des adresses ne représente pas l'intégralité de cette tendance à l'urbanisation.

Une autre macro-tendance intervient. Pour s'urbaniser, il n'est pas toujours nécessaire que les coopératives transfèrent leur siège principal en ville. Souvent, la ville vient d'elle-même aux coopératives. Prenons par exemple un siège principal situé depuis des années dans une agglomération située en périphérie d'une ville. En raison de l'arrivée d'autres entreprises dans la région, du raccordement des réseaux de transport à la ville voisine et du développement des infrastructures, l'agglomération fusionne finalement avec la ville. Certaines coopératives considèrent donc aujourd'hui avoir leur siège principal en zone urbaine, alors qu'elles l'auraient situé en agglomération il y a quelques années. Il en va de même pour les villages ruraux qui ont fusionné en une seule agglomération en raison de la densification de l'habitat. Les coopératives se voient ainsi prises dans cette tendance à l'urbanisation, même si elles ne l'ont pas choisi. Les coopératives se déplacent en ville et la ville vient aux coopératives.

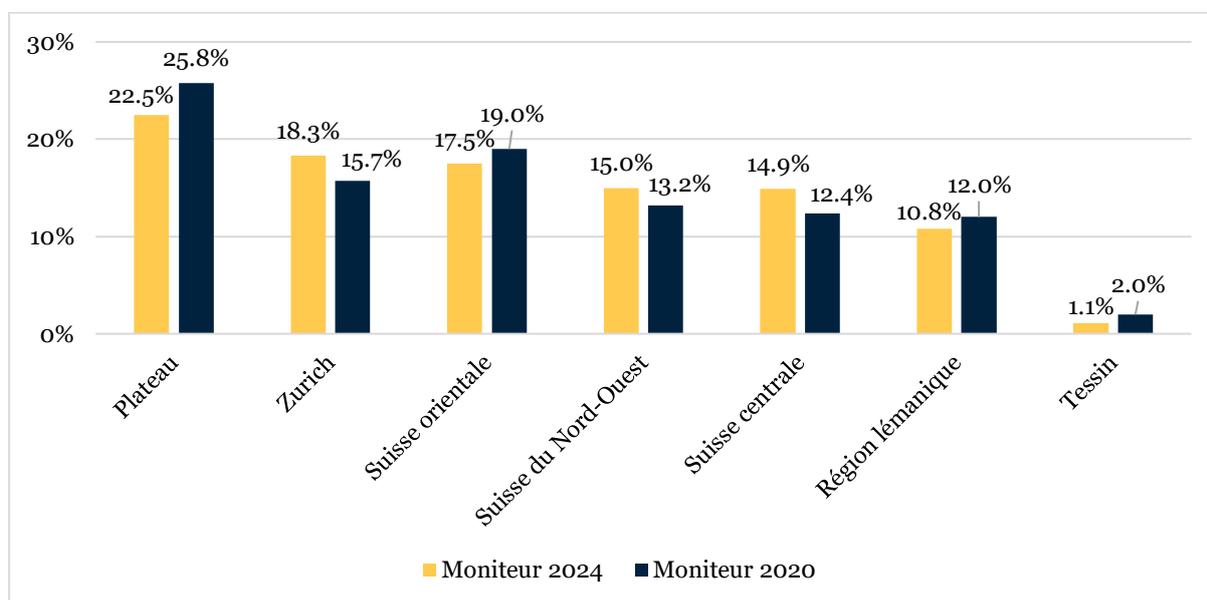
---

<sup>11</sup>.fenaco (2023). fenaco baromètre ville-campagne 2023. Rapport d'étude. Consulté à l'adresse <https://www.fenaco.com/fr/barometre-ville-campagne-2023>. Voir Illustration 14, page 28.

**Illustration 3. Écart ville-campagne du siège principal des sociétés coopératives<sup>12</sup>**



**Illustration 4. Répartition géographique des sociétés coopératives en Suisse**

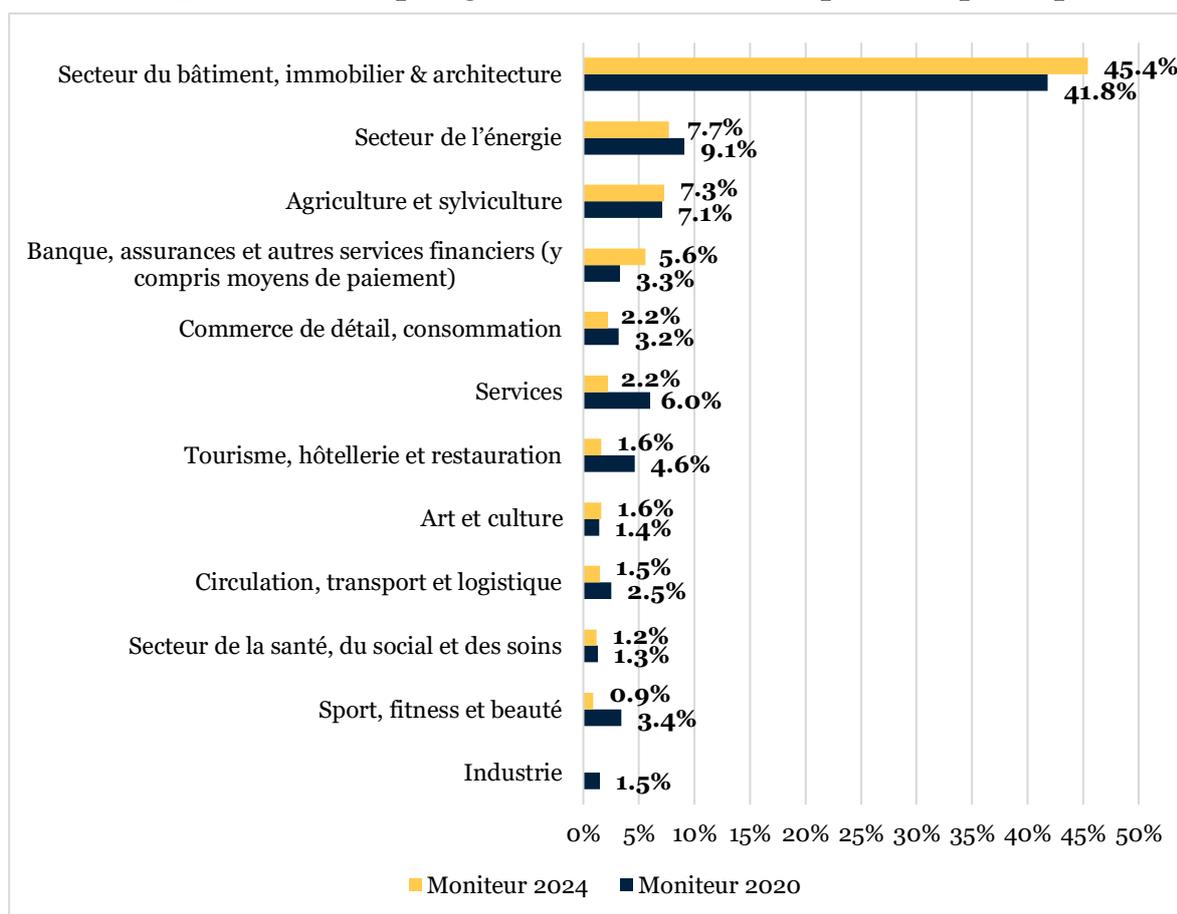


Tout comme en 2020, la présence des coopératives a été constatée dans tout le pays en 2024. La répartition au sein des différentes régions s'est légèrement modifiée, avec des augmentations tendancielle pour les régions de Zürich, de la Suisse centrale et de la Suisse du Nord-Ouest (voir Illustration 4). En 2024, la plupart des coopératives se trouvent dans sur le Plateau (22,5 %). La Suisse orientale et Zürich se suivent de près et alternent depuis 2020 entre les positions deux et trois. Viennent ensuite la Suisse du Nord-Ouest, la Suisse centrale et la région lémanique. Comme en 2020, c'est au Tessin qu'il y a de loin le moins de coopératives. Toutes les variations entre 2024 et 2020 se situent dans la marge de fluctuation prévisible et ne représentent donc pas de tendances durables dans la répartition régionale : les coopératives suisses sont toujours présentes dans toutes les régions du pays.

<sup>12</sup>Les auteurs sont d'avis que ces résultats surestiment probablement les changements réels. Tous les résultats démontrent une marge de fluctuation aléatoire d'environ 5 %, comme c'est le cas pour l'écart ville-campagne. On peut donc déclarer qu'il existe une tendance globale à l'urbanisation qui concerne aussi les coopératives, même si l'ampleur et la vitesse du changement sont probablement plus faibles dans la réalité.

Le commerce de détail, le domaine de la finance incluant les assurances et les banques, le secteur de l'énergie avec les fournisseurs d'énergie ainsi que l'agriculture et le secteur de la construction et de l'habitat avec les coopératives d'habitation sont historiquement les secteurs typiques dans lesquels se développent les coopératives suisses.<sup>13</sup> Les branches suivantes restent particulièrement bien représentées parmi les coopératives, avec seulement quelques légères modifications tendancielle : les coopératives de construction et d'habitation (45,4 %, +3,6 %) et le secteur financier (5,6 %, +2,3 %) présentent une part légèrement plus élevée qu'en 2020 (voir Illustration 5).<sup>14</sup> Les secteurs de l'énergie, de l'agriculture et de la sylviculture se situent à 7-8 % et le commerce de détail à 2-3 %.

**Illustration 5. Sélection des plus grandes branches des coopératives participantes**



D'autres domaines, par exemple les prestations de service (-3,8 %), le tourisme (-3,0 %) et le secteur sport et fitness (-2,5 %), présentent une tendance de léger recul (voir Illustration 5). L'ampleur de ce recul est faible et ne constitue pas encore une tendance durable. Il s'agit néanmoins d'une constatation intéressante. En effet, ces secteurs ont été plus touchés par l'impact économique de la pandémie de COVID-19 que la construction de logements, le commerce de détail et la finance, ce qui explique certainement en partie les signes de recul du nombre de coopératives dans ces secteurs.

<sup>13</sup> Le site Internet de la Confédération suisse cite ces branches comme des exemples typiques de l'utilisation de la forme juridique de la coopérative. Consulté le 20 décembre 2023 à l'adresse : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/choisir-une-forme-juridique/societe-cooperative.html>

<sup>14</sup> Seules les branches les plus représentées des coopératives sont indiquées ici ainsi qu'à l'illustration 5, ce qui explique que les valeurs ne totalisent pas 100%.

#### Principales conclusions

- Les coopératives suisses restent présentes dans toutes les régions du pays, en ville et en campagne, ainsi que dans différents secteurs. Elles marquent ainsi l'ensemble de l'économie suisse.
- Bien que la répartition régionale des coopératives ne change pas, le nombre de coopératives ayant établi leur siège principal en ville par rapport à celles l'ayant à la campagne ou en agglomération est plus grand qu'en 2020. Cela s'explique entre autres par la popularité persistante des coopératives de construction et d'habitation. Le développement macroéconomique et la densification de la population jouent également un rôle et influencent de plus en plus la tendance de l'urbanisation des sièges principaux.
- En ce qui concerne les branches, celles qui sont historiques dans le paysage des coopératives continuent de jouer un rôle important. Il s'agit du commerce de détail, de la finance, du secteur de l'énergie, de l'agriculture et du logement. Les branches telles que le tourisme, les prestations de service et le sport perdent en importance au niveau des coopératives.

### 3.3 Avantages des coopératives

#### Importance des spécificités typiques des coopératives

L'enquête menée recense les principales propriétés et caractéristiques typiques des coopératives. Celles-ci ne proviennent pas des dispositions légales régissant la forme juridique de la société coopérative, mais sont néanmoins perçues et vécues par les coopératives comme des caractéristiques qui leur sont spécifiques, qui les distinguent des autres acteurs ou concurrents qui ne sont pas des coopératives. C'est ce que montre également le Moniteur des coopératives de cette année : la responsabilité sociale reste « la spécificité numéro 1 » pour désormais près de 80 % des coopératives, qui la considèrent comme particulièrement importante. Cet élément est à relever, étant donné que la forme juridique n'exige pas en soi de responsabilité sociale. En effet, elle implique simplement que la coopérative soit utile à ses membres. La responsabilité sociale est par conséquent une tradition bien établie des coopératives suisses, mais sans aucune nécessité légale. Avec cette tradition, qui inclut également le développement durable, les coopératives suivent la tendance sociale.

En 2024, les cinq principales spécificités typiques des coopératives sont la responsabilité sociale (79,2 %), la participation (62,3 %), la durabilité (58,3 %), la promotion des structures régionales (50,8 %) et le sens des responsabilités face au risque (47,9 %, voir Illustration 6). En 2020, les spécificités typiques les plus importantes étaient majoritairement les mêmes. Seule la proximité avec la clientèle se classait alors, avec 47,9 %, dans le top 5 alors que le sens des responsabilités face au risque figurait un peu plus bas au classement, avec 41,2 %.

En comparaison avec 2020, les principales spécificités typiques ont gagné en importance. Ainsi, la participation est passée de 44,3 % à 62,3 %, soit une augmentation de plus de 20 %. La communication transparente a aussi pris de l'importance aux yeux des coopératives. Aujourd'hui avec 45,3 %, elle est de 13 % supérieure à la valeur de 2020 (31,9 %). Il en va de même pour le sens des responsabilités face au risque, qui a gagné un peu plus de 6 %. Les spécificités qui ont perdu du terrain sont toutes comprises dans la marge de fluctuation attendue. Aucune des spécificités ne montre donc de tendance négative statistiquement significative.

Il est intéressant de constater que l'orientation vers le profit et le potentiel d'innovation se classent, en 2024 comme en 2020, à une certaine distance, soit aux deux dernières places. Avec 2,2 %, les coopératives font très clairement passer le bénéfice de l'entreprise au second plan. En comparaison avec 2020 (6,6 %), la valeur a même baissé de

deux tiers. Le faible résultat du potentiel d'innovation est par contre surprenant et donne un signal aux coopératives qu'elles doivent rester ou devenir innovantes pour maintenir leur compétitivité. Il ne semble toutefois pas s'agir d'une spécificité qui distingue les coopératives des autres entreprises.

De manière générale, il en découle que les spécificités des coopératives sont devenues nettement plus importantes depuis 2020. La position, dans le classement, des spécificités les plus importantes ou les moins importantes est toutefois demeurée presque identique entre les années 2020 et 2024. Cela signifie que les coopératives connaissent leurs spécificités, sont d'accord sur les éléments qui constituent des spécificités ou non et y attribuent une plus grande importance.

### Utilisation des spécificités des coopératives

Les spécificités typiques des coopératives sont-elles mises en œuvre dans la pratique ? La plupart des coopératives mettent déjà activement en œuvre les spécificités dans leur quotidien. En moyenne, 62 % des coopératives indiquent qu'elles les appliquent. En 2020, cette valeur était de seulement 30 % ; la mise en œuvre s'est donc développée de plus du double.

Cela se voit aussi au niveau des différentes spécificités individuellement (voir Illustration 6). La proximité avec les clients et la communication transparente sont effectives dans plus de 70 % des coopératives. En 2020, le score était encore à 39,4 % (proximité avec les clients) et à 24,7 % (communication transparente). Ces augmentations sont importantes en seulement quatre ans. Même l'orientation vers le profit, qui se positionne aujourd'hui avec le score le plus faible (29,1 %), est quatre fois plus présente qu'en 2020. Cela montre que les coopératives sont également soumises à la pression d'une orientation vers le profit, même si cela ne les aide pas à se démarquer des autres entreprises. Le comportement autour de la gestion des profits ne s'est pas modifié. Comme avant, moins de la moitié des coopératives (45,4 %) distribuent leurs bénéfices à leurs membres. Les coopératives ont plutôt tendance à les conserver dans la coopérative sous forme de fonds propres afin de les réinvestir ou de les utiliser comme ressources et réserves de croissance. Les coopératives veulent et doivent procurer des avantages à leurs membres. Dans la plupart des cas, la distribution d'un bénéfice n'est pas l'avantage le plus intéressant pour les membres. Néanmoins, la pression sur les coopératives pour qu'elles versent aussi des bénéfices augmente.

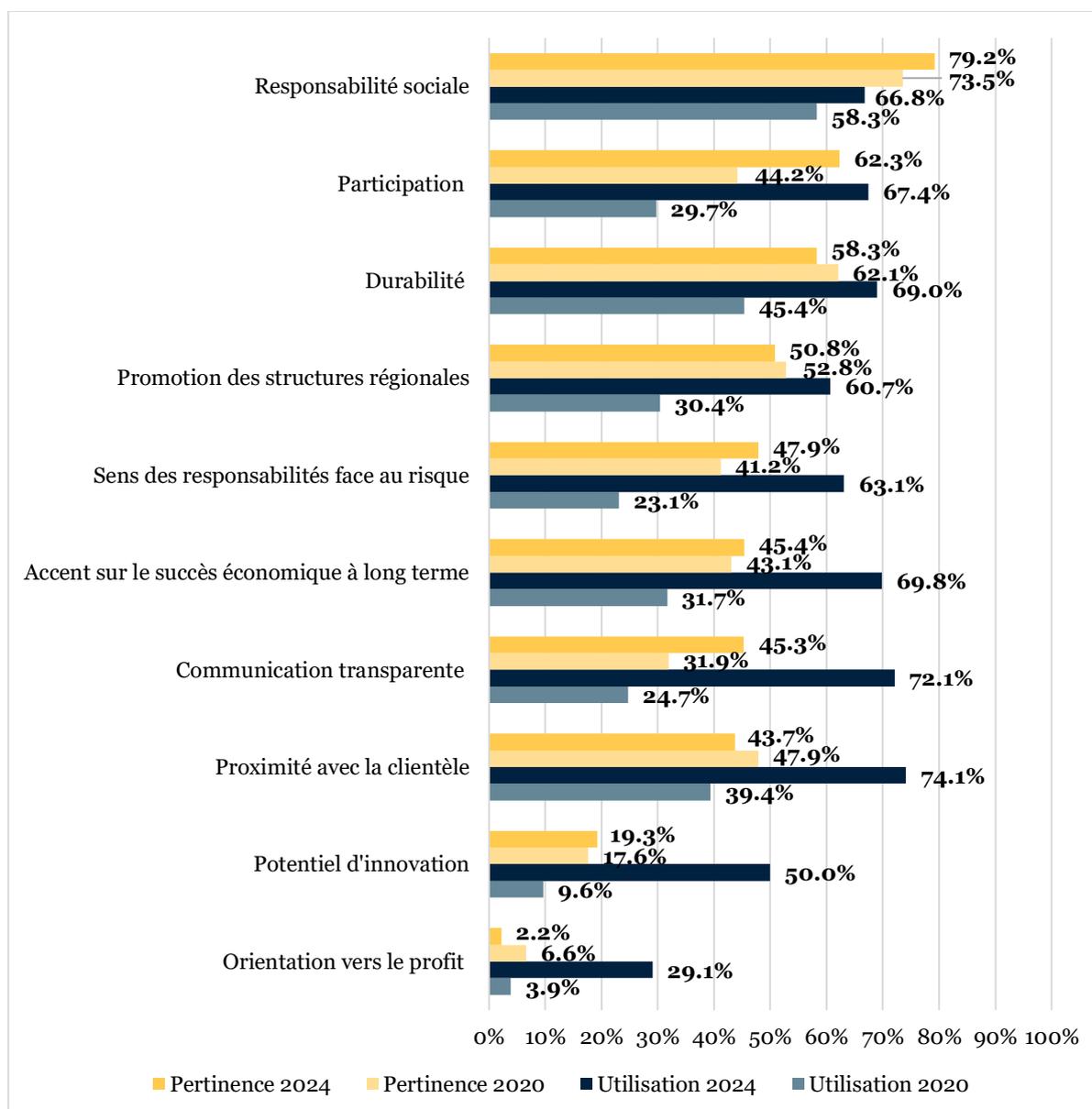
Comment se présente la situation au niveau des coopératives qui distribuent des bénéfices ? 52,2 % des coopératives qui distribuent des bénéfices le font en rémunérant les parts sociales. 19,5 % le font sous forme de réductions et 14,8 % sous forme de ristournes. 13,5 % ne précisent pas leur méthode de distribution. À l'exception de l'orientation vers le profit, toutes les autres spécificités typiques des coopératives sont aujourd'hui déjà mises en œuvre par une majorité de coopératives. La responsabilité sociale, déjà largement appliquée en 2020, montre la plus faible augmentation avec 8,5 % de plus.

Aujourd'hui, déjà plus de la moitié des coopératives se concentrent sur leur potentiel d'innovation, soit plus de cinq fois plus qu'en 2020 (voir Illustration 6 **Error! Reference source not found.**). Dans l'intervalle, le rôle de l'innovation dans le quotidien des coopératives est devenu beaucoup plus important, même si celle-ci n'est pas considérée comme une spécificité typique. Cette tendance semble se traduire par un changement de style dans la gestion des coopératives. Si l'on compare à 2020, 62,7 % des coopératives décrivent aujourd'hui leur style de gestion comme étant (plutôt) innovant alors qu'en 2020, elles n'étaient que 58,2 %. Les coopératives de taille moyenne présentent le style de gestion le plus innovant (70,0 %) et les grandes coopératives le style le plus conservateur : celles-ci se décrivent à 51,8 % comme conservatrices ou plutôt conservatrices.

Ces évolutions positives dans la mise en œuvre des différents critères ont aussi fondamentalement changé l'ordre des spécificités dans le classement. À l'exception de l'orientation vers le profit et du potentiel d'innovation, qui occupent les deux dernières places en termes de mise en œuvre, aucune spécificité n'a le même rang en 2024 qu'en 2020. Le degré de mise en œuvre a donc beaucoup plus évolué que l'importance des différentes spécificités, qui est

restée très similaire au niveau du classement. Aujourd’hui, les spécificités sont mises en œuvre de manière beaucoup plus cohérente et uniforme qu’en 2020.

**Illustration 6. Spécificités typiques des sociétés coopératives – Pertinence et utilisation**



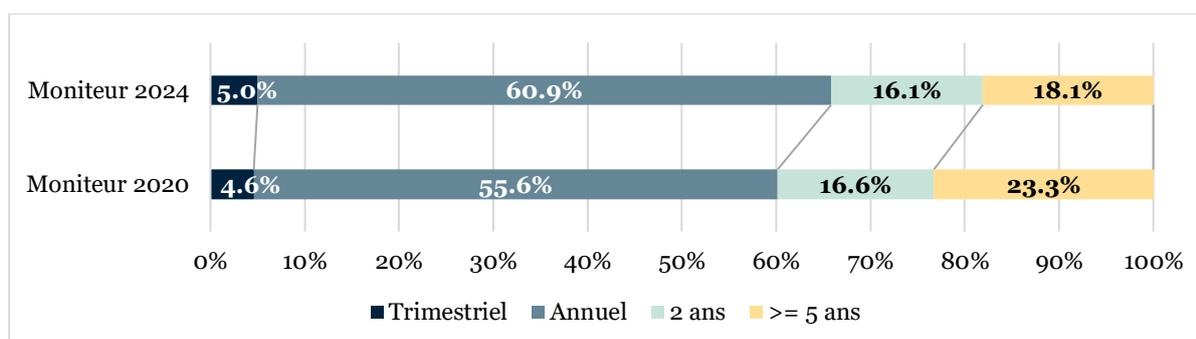
Il est intéressant de relever que les coopératives ne mettent pas systématiquement en œuvre que les spécificités typiques des coopératives qu'elles considèrent comme particulièrement importantes. La proximité avec la clientèle, la communication transparente et le focus sur la réussite économique à long terme sont certes mis en œuvre par la plupart des coopératives, mais ne sont considérés comme particulièrement importants que par environ 45 % des coopératives. Il est probable que certaines coopératives aient besoin de spécificités telles que la proximité avec la clientèle ou la communication transparente pour pouvoir simplement exister sur le marché face à la concurrence. Ces spécificités semblent nécessaires aux yeux des coopératives, mais ne font pas d'elles des entreprises uniques, loin s'en faut. Ce type de spécificités est aussi connu sous le nom de « facteurs d'hygiène », qui doivent être satisfaits pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces « facteurs d'hygiène » ne suffisent toutefois pas à la différenciation d'une entreprise.

L'enquête du Moniteur 2024 le démontre clairement : les coopératives connaissent leurs spécificités typiques et les utilisent beaucoup plus aujourd'hui dans leur quotidien qu'il y a quatre ans.

### Horizon temporel de planification des sociétés coopératives

Beaucoup plus de coopératives mettent l'accent sur leur succès économique à long terme. Avec près de 70 %, elles sont plus de deux fois plus nombreuses qu'en 2020. Que cela signifie-t-il au niveau de la planification stratégique des coopératives ? Les coopératives s'engagent-elles à renforcer leurs objectifs à long terme ? Les résultats de l'enquête montrent que plus de la moitié des coopératives (65,9 %) planifient essentiellement d'année en année ou de trimestre en trimestre, ce qui est un peu plus qu'en 2020 (voir Illustration 7). En revanche, presque une coopérative sur quatre planifiait à un horizon temporel de cinq ans ou plus en 2020, alors qu'aujourd'hui seule à préoccupation une sur cinq le fait (voir Illustration 7). Il en découle donc la tendance que l'horizon temporel de planification des coopératives se raccourcit et qu'elles s'adaptent plus qu'avant à un environnement dynamique et compétitif. Cela résulte d'une part du fait que les coopératives se focalisent plus sur le profit, mais également du changement d'environnement survenu ces dernières années. Cela signifie qu'il est primordial pour les coopératives de planifier à long terme, mais qu'elles doivent également, compte tenu de l'augmentation des incertitudes et des attentes en matière de bénéfices, accorder suffisamment d'attention au court terme.

#### Illustration 7. Horizon temporel de la fixation des objectifs stratégiques des coopératives



### Principes spécifiques aux sociétés coopératives

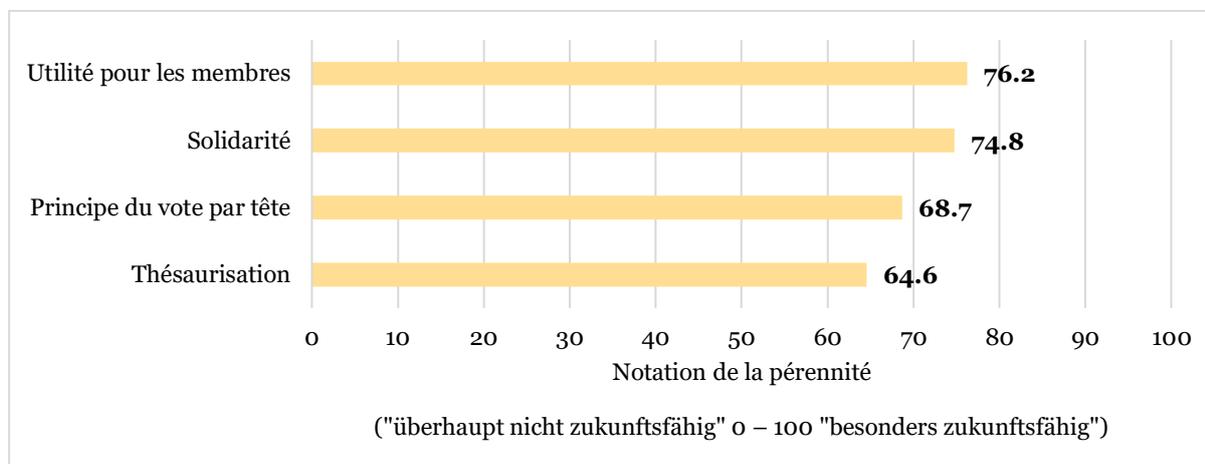
Les spécificités exposées ci-dessus proviennent d'une tradition et d'une pratique largement vécues et sont partagées par la plupart des coopératives en Suisse, mais pas nécessairement par toutes. Il en va autrement des quatre principes clés que sont la solidarité, le vote par tête, la thésaurisation et l'utilité pour les membres., qui sont contraignants et concernent donc en principe toutes les coopératives en Suisse. Les coopératives n'ont qu'un pouvoir d'appréciation sur la fréquence et la rigueur de l'application de ces principes, et non sur leur mise en œuvre effective. Les quatre principes fondamentaux des coopératives ont été abordés pour la première fois lors de l'enquête 2024, afin de déterminer dans quelle mesure ils sont viables du point de vue des coopératives :

- **Solidarité** – « Les membres agissent et assument les responsabilités ensemble »
- **Principe du vote par tête** – « Un membre, une voix »
- **Thésaurisation** – « Renoncement à la distribution des bénéfices »
- **Utilité pour les membres** – « Les produits et les prestations servent les membres »

L'utilité pour les membres et la solidarité sont évaluées comme étant les principes les plus pérennes, avec respectivement 76,2 % et 74,8 %. Le principe du vote par tête (« Un membre, une voix ») affiche 68,7 % et la thésaurisation, déjà mise en œuvre comme spécificités des coopératives dans la pratique, est également jugée

importante pour l'avenir avec 64,6 %. Les résultats présentés à l'illustration 8 démontrent que les coopératives considèrent généralement leurs principes comme viables.

### Illustration 8. Pérennité des principes spécifiques aux coopératives



Des différences apparaissent lorsque l'on considère l'évaluation de ces principes en fonction de la taille des coopératives. Les grandes coopératives évaluent par exemple la pérennité du principe du vote par tête avec 63,0 %, soit un peu moins que les petites ou moyennes coopératives, avec 69,0 % et 68,4 %. C'est compréhensible si l'on considère le coût des votes par correspondance dans les grandes coopératives en Suisse. Les grandes et moyennes coopératives considèrent en revanche l'utilité pour les membres, avec 79,1 % et 78,6 %, comme plus viable que les petites coopératives, avec 74,8 %. Bien que l'on constate des différences entre les grandes, les moyennes et les petites coopératives, toutes sont unanimes en Suisse sur la pérennité de ces principes, indépendamment de leur taille.

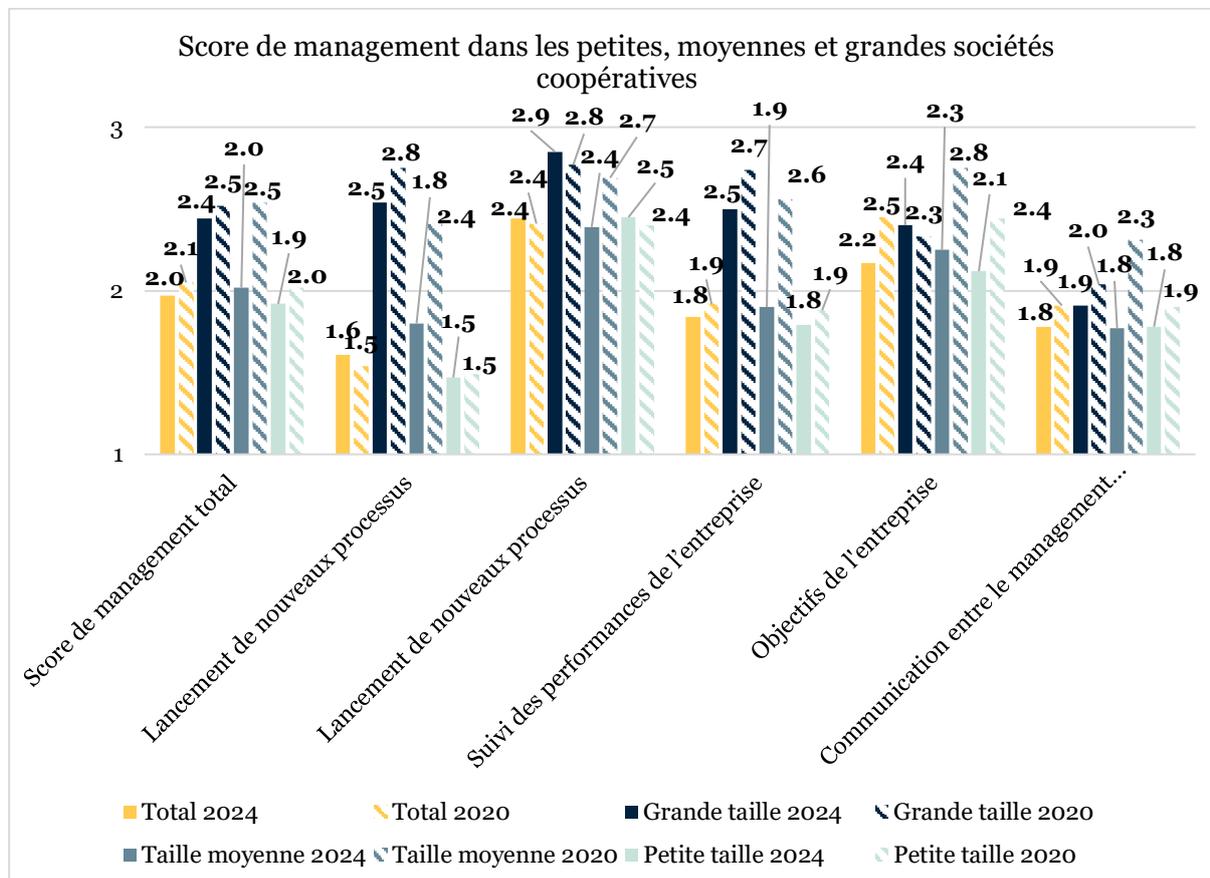
### Score management dans les sociétés coopératives

La rubrique Score management de l'enquête aborde des aspects organisationnels importants. Le Score management, qui s'inspire de la méthodologie du World Management Survey de Bloom & Van Reenen (2007), se base sur une auto-évaluation des cadres par rapport à des dimensions importantes du management.<sup>15</sup> Selon l'enquête, les coopératives atteignent cette année presque le même Score management moyen (total) de 2,0 que lors de la dernière mesure (2,1). Les sous-dimensions du Score management demeurent également constantes, à un niveau élevé, à l'exception de la sous-dimension relative à la fixation des objectifs de l'entreprise, qui descend de 2,5 à 2,2 (voir Illustration 9). Si l'on regarde les résultats de la fixation des objectifs de l'entreprise en détail, le tableau suivant se dessine : seuls 40,9 % des coopératives poursuivent des objectifs financiers et non financiers de manière équilibrée. Dans ce contexte, les cadres dirigeants de ces coopératives tirent parti des avantages que présentent les objectifs non financiers, qui sont souvent plus inspirants et stimulants pour les collaborateurs que les objectifs purement financiers.<sup>16</sup> En 2020, 61,4 % poursuivaient un objectif équilibré et entre 2020 et 2024, la proportion des

<sup>15</sup> Les dimensions du management comprennent le type d'organisation prédominant dans les entreprises (hiérarchie vs structure horizontale), la procédure d'introduction de nouveaux processus, le suivi des performances de l'entreprise, les objectifs principaux objectifs de l'entreprise (objectifs financiers vs non financiers) ainsi que le suivi et la communication sur le développement des talents dans les coopératives. Lemos, R. ; Sadun, R. ; Scur, D. ; Van Reenen, J. (2021). World Management Survey – Manufacturing. Consulté à l'adresse <https://doi.org/10.7910/DVN/OY6CBK>, Harvard Dataverse.

coopératives qui se sont fixé exclusivement ou presque exclusivement des objectifs opérationnels et financiers a augmenté de 38,6 % à 59,1 %. Les objectifs non financiers ont un peu moins de poids que les objectifs opérationnels financiers. Les objectifs non financiers sont indispensables à la réussite de l'entreprise, car ils peuvent se focaliser sur le contenu et la stratégie et motivent souvent davantage les collaborateurs que les objectifs financiers.

**Illustration 9. Score management des sociétés coopératives**



Les résultats de l'enquête du Moniteur des coopératives montrent que le Score de management augmente avec la taille de la coopérative. Ainsi, en ce qui concerne l'organisation, le suivi de la performance de l'entreprise et le lancement de nouveaux processus, les grandes coopératives sont nettement meilleures que les plus petites. (voir Illustration 9). Pour la fixation des objectifs de l'entreprise et la communication entre le management et les talents, les différences entre les grandes et les petites coopératives sont négligeables. Cela se présentait déjà de la même manière en 2020 et ne s'est pas amélioré de manière significative au cours des quatre dernières années. Il y a donc bien des éléments de management qui semblent plus aisés pour les grandes coopératives que pour les petites.

À quoi cela peut-il être dû ? Les résultats de l'enquête ne permettent pas de répondre à cette question de manière définitive. Nous partons de l'hypothèse que les grandes coopératives ont certaines ressources financières et en personnel qui manquent souvent aux petites coopératives. Cela leur permet, par exemple, d'introduire des nouveaux processus d'entreprise complexes comme mesure stratégique favorisant leur capacité à appréhender l'avenir. L'un

Voir également les ressources équivalentes pour les secteurs « Soins de santé », « Vente au détail », et « Éducation ». Toutes les informations relatives au World Management Survey, par exemple la méthodologie, sont disponibles sur le site <https://worldmanagementsurvey.org/>. Les auteurs du WMS ont décrit la méthodologie pour la première fois dans cette publication : Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

des obstacles auxquels se heurtent les petites coopératives résident dans le fait que certains processus, pourtant importants sur le plan stratégique, ne réduisent pas immédiatement les coûts – et semblent donc peu intéressants à court terme – mais impliquent des dépenses supplémentaires qui ne seront rentables qu'à long terme. Outre la capacité des collaborateurs à voir à long terme et leur persévérance, une situation financière solide est nécessaire pour supporter les investissements jusqu'à ce qu'ils génèrent des revenus.

Les petites coopératives, avec peu de collaborateurs et de partenaires commerciaux et avec des structures simplifiées, profitent de pouvoir réagir de façon plus rapide et flexible. Les outils de communication entre le management, les collaborateurs et les talents sont donc nettement plus courts et moins compliqués que dans les grandes coopératives. L'atteinte des objectifs fixés par les entreprises est en outre facilitée et plus rapide à mesurer que pour les grandes coopératives, qui ont de nombreux indicateurs. Ces hypothèses peuvent expliquer pourquoi les petites coopératives sont plus proches des grandes coopératives dans le Score de management (objectifs de l'entreprise et communication entre le management et les talents) et se situent plus loin derrière dans les autres sous-domaines.

Pourquoi les coopératives de taille moyenne reculent-elles dans le Score de management ? Les périodes dynamiques mettent les organisations au défi. Les coopératives de taille moyenne ne disposent pas des mêmes ressources en termes de personnel, de temps, de finances et de compétences que celles dont disposent les grandes coopératives pour faire face à la pression croissante et aux exigences de plus en plus élevées. Contrairement aux petites coopératives, elles ne sont pas suffisamment flexibles ou agiles pour s'adapter à court terme aux changements de circonstances. C'est précisément parce qu'elles se trouvent au milieu qu'elles ne peuvent, selon cette hypothèse plausible, exploiter pleinement aucun des deux avantages. Dans une idée d'échange continu entre les coopératives via des plateformes telles qu'idée coopérative, il est donc particulièrement important pour les coopératives de pouvoir échanger sur ces défis et apprendre les unes des autres.

#### Principales conclusions

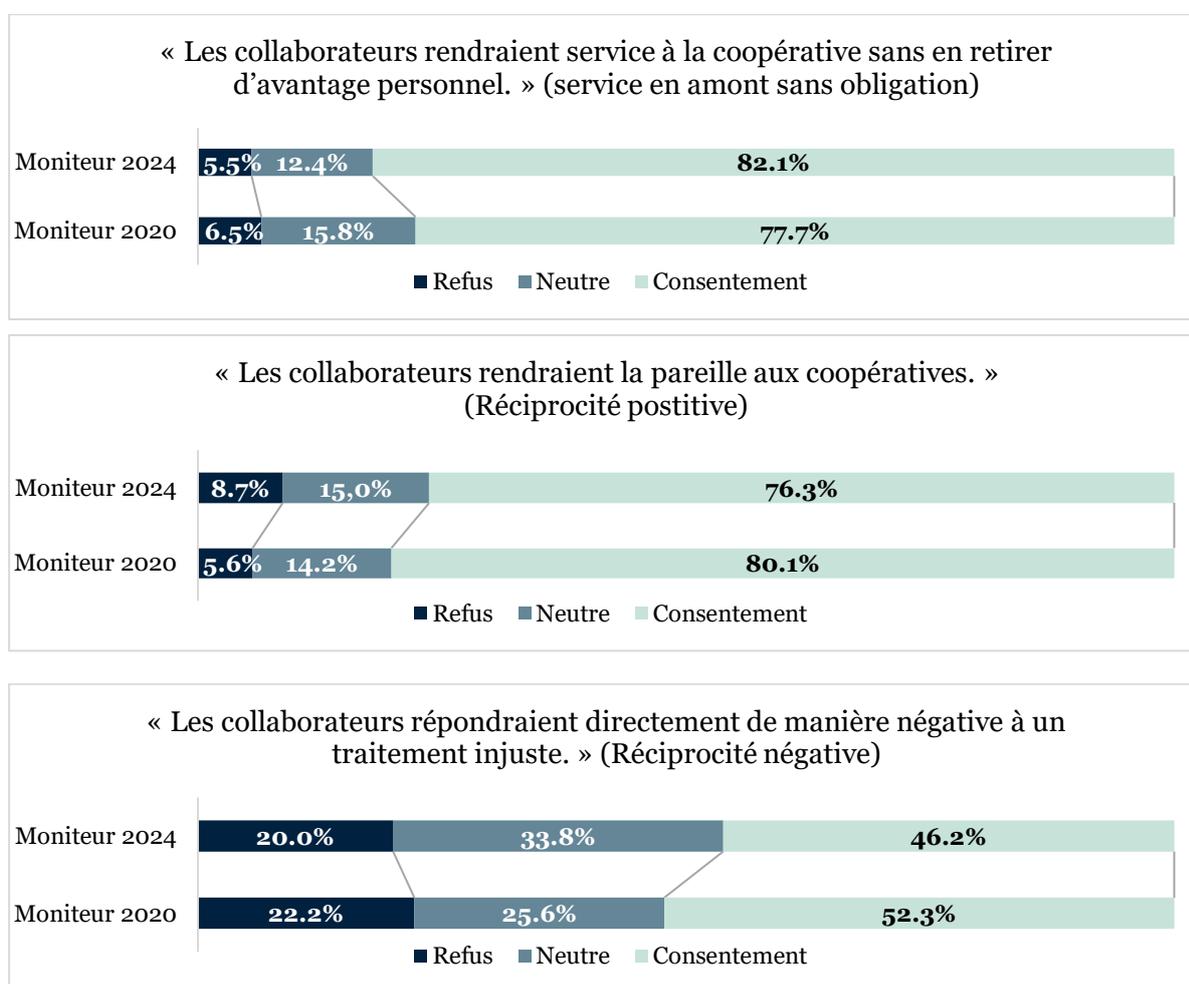
- Les coopératives connaissent leurs spécificités et les utilisent aujourd'hui d'une façon plus consistante qu'il y a quatre ans. Les coopératives sont donc devenues plus confiantes et actives.
- Même si la stabilité des coopératives à long terme reste très importante, elles ne peuvent se soustraire aux développements à court terme (horizon temporel plus court, attentes de bénéfices).
- Les coopératives considèrent les principes spécifiques aux coopératives – utilité pour les membres, solidarité, vote par tête et thésaurisation – comme viables.
- Les coopératives en Suisse se donnent de bonnes notes en ce qui concerne l'organisation et le management. Cependant, les coopératives de taille moyenne se retrouvent de plus en plus face au défi de maintenir une qualité de gestion élevée.

### 3.4 Volonté de coopérer et identification aux sociétés coopératives

Les coopératives sont orientées vers l'utilité pour leurs membres et agissent de manière cohérente avec leurs valeurs (voir la section 3.3). Pour évaluer de manière adéquate la contribution des coopératives à l'économie globale, il convient d'inclure des éléments d'économie comportementale tels que l'identité, la coopération et la confiance, qui sont essentiels pour le caractère et la pérennité des coopératives (Marwa 2014). Ces aspects vont au-delà de la gestion d'entreprise et permettent de mesurer le « capital » à long terme que les coopératives lient, entretiennent et renforcent grâce à la relation humaine qu'elles entretiennent avec leurs collaborateurs, membres, clients et fournisseurs. Plus l'identité, la volonté de coopérer et la confiance sont élevées, mieux c'est pour les coopératives elles-mêmes et mieux c'est en général aussi pour la société dans son ensemble.

L'enquête actuelle montre une grande volonté de coopérer des collaborateurs dans les coopératives en Suisse (voir Illustration 10). Du point de vue des coopératives, leurs collaborateurs agissent souvent dans un sens de « réciprocité positive »<sup>17</sup> : Plus de quatre cinquièmes des coopératives interrogées (82,1 %) ont des collaborateurs qui rendraient service à la coopérative en tant qu'employeur sans en retirer d'avantages personnels. Elles étaient 77,7 % en 2020, ce qui signifie une légère amélioration. 76,3 % des personnes interrogées rendent la pareille aux coopératives (réciprocité positive). Elles étaient 80,1 % en 2020, ce qui signifie une légère baisse. Dans 46,2 % des coopératives, les collaborateurs répondraient directement de manière négative à un traitement injuste de la part de la coopérative (réciprocité négative). En 2020, c'était le cas dans 52,3 %. Cela montre une petite amélioration. La volonté de coopérer, déjà très élevée en 2020, a continué à s'améliorer dans deux des trois aspects de l'économie comportementale. Dans l'ensemble, les coopératives comptent plus que jamais sur leurs collaborateurs et profitent de collaborateurs particulièrement disposés à coopérer.

**Illustration 10. Volonté de coopérer dans les sociétés coopératives**



La volonté de coopérer nécessite la confiance dans le fait que les partenaires de coopération ne profitent pas de leur propre avantage en amont et abusent ainsi de la confiance. Outre cette confiance et le fait de donner et de recevoir naturellement entre les coopératives et leurs collaborateurs, l'identité joue un rôle essentiel dans la volonté de coopérer. Le collaborateur qui s'identifie à son employeur sera bien plus disposé à donner au-delà du strict

<sup>17</sup>La réciprocité est un concept de l'économie comportementale qui décrit la réciprocité ou l'interdépendance comme un principe fondamental de l'action humaine. La réciprocité positive désigne ici la bonne volonté, une faveur ou un acte positif.

minimum et prêt à accepter les changements qui seraient désagréables, mais importants d'un point de vue stratégique. Il est donc important de connaître la mesure dans laquelle les collaborateurs s'identifient à leur employeur.

Quel est le résultat en 2024 ? L'identification des collaborateurs avec les coopératives en tant qu'employeurs se situe à un niveau très élevé. Les collaborateurs s'identifient fortement (90,5 %) avec leur coopérative. Cette valeur n'est que légèrement inférieure à celle d'il y a quatre ans et montre une identification très élevée (voir Illustration 11).

**Illustration 11. Quel est le degré d'identification des collaborateurs à leur coopérative ?**

**Identité 2024**

**90,5 / 100**

**Identité 2020**

**91,1 / 100**

Pourquoi les collaborateurs s'identifient-ils si fortement à leur coopérative ? La réponse résulte de ce qu'on appelle le moteur d'identité, c'est-à-dire les facteurs qui se trouvent derrière la forte identité et qui la conditionnent. Les valeurs des coopératives sont les principaux moteurs de l'identité (voir Illustration 12). Leur importance pour l'identité (79,5) a augmenté en comparaison à 2020 (72,7). Les collègues de travail (76,7) et la forme juridique de la coopérative (71,6) sont des raisons importantes pour la forte identité et ont tendance à augmenter au fil du temps (73,9 et 68,6). L'ordre des moteurs d'identité reste exactement le même en 2024 et 2020.

Contrairement à ces trois moteurs d'identité influents, le bénéfice n'a qu'une faible importance pour l'identité ou l'identification. Ce constat est intéressant puisque pour les coopératives, l'orientation vers le profit joue un rôle de plus en plus important (voir le chapitre 3.3), alors qu'il semble que ce ne soit pas le cas pour les collaborateurs. Il est donc particulièrement important pour les coopératives de déterminer d'où vient la pression en faveur de l'orientation vers le profit et à qui elle bénéficie. Il s'agit ici de mettre en balance les intérêts et les effets sur différentes parties prenantes telles que les membres, les collaborateurs et les concurrents. Il peut tout à fait arriver que l'orientation vers le profit soit dans l'esprit de certains acteurs (p. ex. les membres), mais en décourage d'autres (p. ex. les collaborateurs). FehrAdvice & Partners montre en outre régulièrement dans son Indice d'identité que ce ne sont pas que les collaborateurs qui s'identifient particulièrement fortement avec les coopératives suisses, mais également clients suisses.<sup>18</sup> La forte identité, qui persiste au fil du temps, ainsi que la volonté de coopérer des collaborateurs font clairement partie des spécificités des coopératives. Cela se remarque par rapport à d'autres employeurs sur le marché du travail et aux autres entreprises en concurrence autour des clients. Les coopératives devraient percevoir ce potentiel et l'exploiter pleinement.

---

<sup>18</sup> FehrAdvice & Partners AG (2024). Wie stark sich Menschen mit Unternehmen und Brands identifizieren: Identitätsindex Schweiz 2024. Disponible à partir du printemps 2024 sur <https://insights.fehradvice.com>.

**Illustration 12. Pour quelles raisons les collaborateurs s'identifient-ils aux coopératives et à quel degré ?**

Moteur d'identification	2024	2020
Valeurs coopératives	79,5	72,7
Collaborateurs	76,7	73,9
Forme juridique de la coopérative	71,6	68,6
Bénéfice annuel	35,6	35,5

Principales conclusions

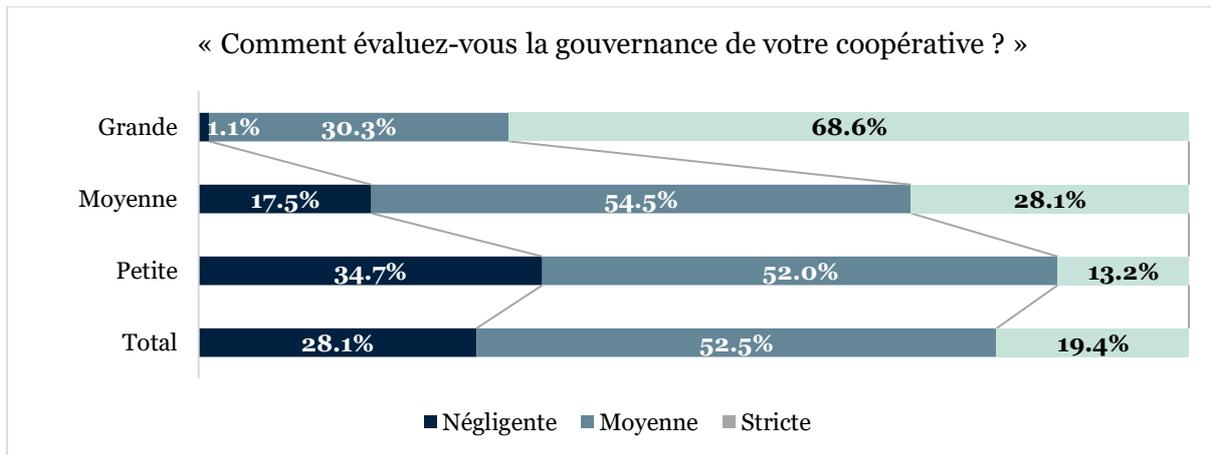
- Les collaborateurs des coopératives en Suisse sont particulièrement prêts coopérer et s'identifient fortement à leur coopérative en tant qu'employeur.
- Les deux spécificités que sont la volonté de coopérer et l'identification restent élevées et s'améliorent même légèrement depuis 2020.
- À la différence de l'importance croissante de la recherche de profit pour les coopératives en tant qu'entreprises, l'orientation vers le profit n'est pas une spécificité qui permet aux coopératives de se différencier dans la concurrence pour les meilleurs collaborateurs. Les coopératives doivent donc mettre soigneusement en balance les avantages et les inconvénients d'une orientation vers le profit.

### 3.5 Gouvernance des sociétés coopératives

Outre les aspects organisationnels et stratégiques déjà mentionnés, les mécanismes de gouvernance jouent un rôle décisif dans le succès durable des coopératives suisses. La plupart des coopératives évaluent leur gouvernance d'entreprise (52,5 %) comme « moyenne », par opposition à « négligente » ou « stricte » (voir Illustration 13).<sup>19</sup> Cette évaluation est cependant différente pour les grandes, moyennes et petites coopératives. Alors que 1 % des grandes coopératives évaluent leur gouvernance comme « négligente » et donc susceptible d'être développée de manière significative, c'est le cas de 34,7 % des petites coopératives. Le tableau inverse apparaît dans l'évaluation de la rigueur de la gouvernance : 68,6 % des grandes coopératives évaluent leur gouvernance comme stricte alors que c'est le cas pour 13,2 % des petites seulement. C'est une des différences les plus marquantes entre les petites, moyennes et grandes coopératives parmi tous les résultats de l'enquête.

<sup>19</sup> Cette question a été posée pour la première fois sur le Moniteur des coopératives 2024. Il n'y a donc pas de valeur de comparaison de 2020.

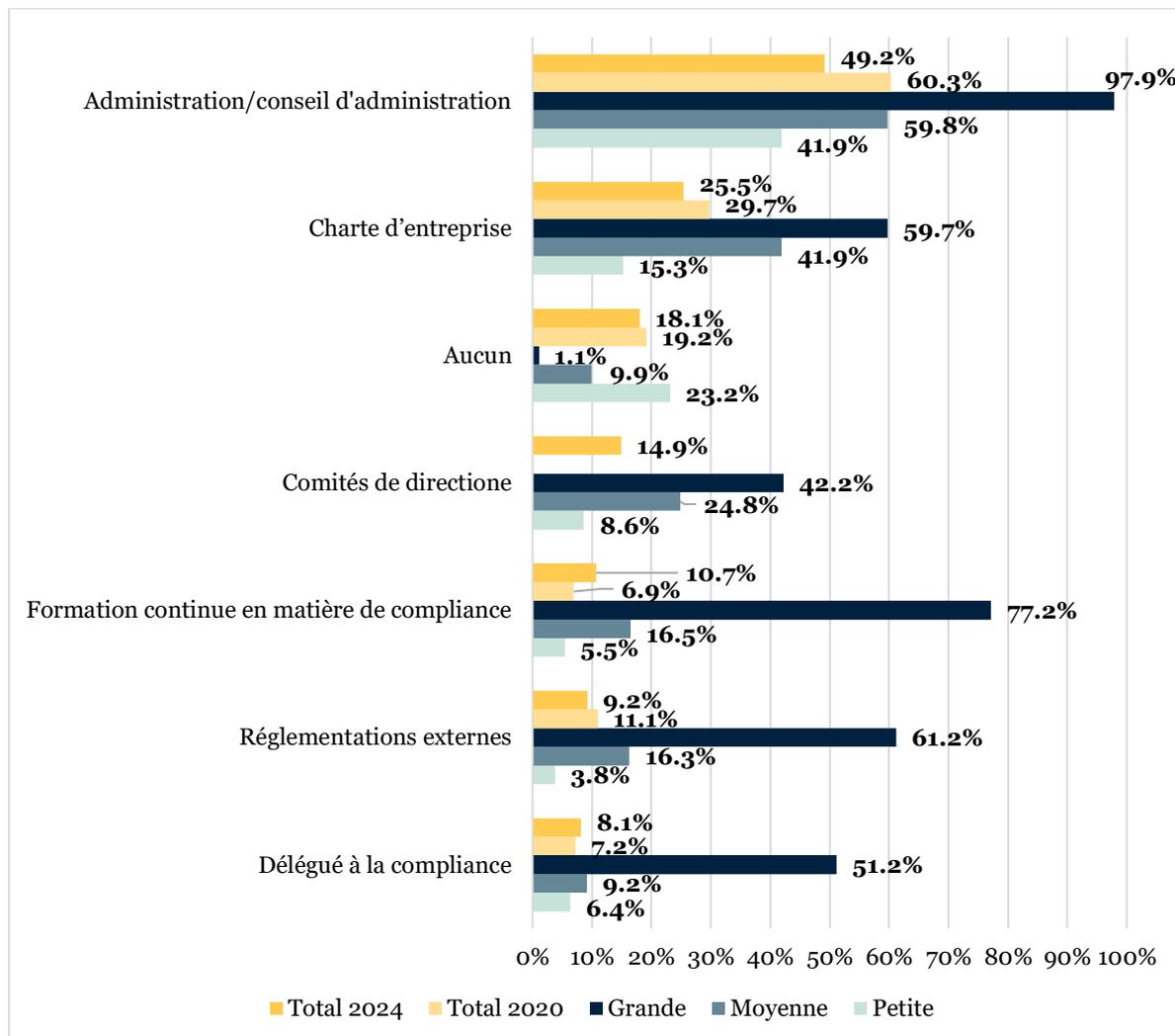
**Illustration 13. Évaluation par les coopératives de leur gouvernance**



Comment s'expliquent ces différences ? La raison principale réside dans le fait que les grandes coopératives ont davantage de moyens de gouvernance à disposition. En effet, certaines des plus grandes coopératives sont actives dans le secteur financier en tant que banques et assureurs. Cette branche est strictement réglementée et contrôlée par l'Autorité de surveillance des marchés financiers (FINMA) et la Banque Nationale (BNS) ainsi que par de nombreuses dispositions légales. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant que les grandes coopératives aient davantage une gouvernance stricte que les petites. De plus, les grandes coopératives sont généralement contrôlées en détail par de grands auditeurs bien établis, ce qui n'est habituellement pas le cas pour les petites coopératives.

L'enquête démontre que les grandes coopératives disposent d'un large éventail de mécanismes de gouvernance. Outre un organe de surveillance (le conseil d'administration), elles disposent d'une charte d'entreprise claire, de réglementations externes et de délégués pour des domaines d'action spécifiques (p. ex. la compliance) et, dans 77,2 % des cas, d'une formation continue en matière de compliance pour tous les collaborateurs. De plus, il s'avère que plus la coopérative est petite, plus les moyens de gouvernance sont réduits. Beaucoup de ces moyens de gouvernance sont étroitement liés aux ressources disponibles, qui sont moins grandes dans les petites coopératives. Une option existante qui permettrait aux petites coopératives de disposer de plus de moyens à moindre coût serait dans un esprit de coopération, de partager certains outils de gouvernance. Elles pourraient par exemple, proposer des offres de formation continue communes ou des modèles de règlement, que les différentes coopératives n'auraient plus qu'à adapter à leur situation spécifique.

**Illustration 14. Moyens de gouvernance des sociétés coopératives<sup>20</sup>**



Comme le montre l'enquête, le règlement de la succession au niveau de l'administration et de la direction pose des défis aux coopératives. Aujourd'hui, plus de la moitié (55,1 %) des coopératives se dirigent vers des changements au sein de leur administration. En 2020, elles étaient encore moins de 50 %. Au sein de la direction également, les changements prévus au cours des cinq prochaines années passent de 42,4 % à 48,3 %. Bien que le changement soit certain, il est rare qu'un plan de succession soit déjà en place. La proportion des coopératives ayant planifié leur succession a, en comparaison avec 2020 (entre 50 et 60 %), considérablement diminué (entre 20 et 30 %). C'est une preuve supplémentaire que la planification et les décisions ont tendance à être prises à court terme par les coopératives. La dernière révision des statuts effectuée par les coopératives date en moyenne de 7,6 ans. Dans les grandes coopératives, cette révision date de 3,2 ans, soit à préoccupation la moitié.

Pour les coopératives, outre les mécanismes de gouvernance traditionnels, l'élément participatif joue un rôle important, en particulier le vote par tête et la participation des membres, un choix décisif pour une gouvernance réussie (selon Nilsson, 2001 ; Shaw, 2006; Novkovic, 2012; Novkovic & Webb, 2014 ; Birchall, 2017). Le Moniteur des coopératives 2020 soulève le défi de trouver le bon équilibre entre l'agilité et l'expertise dans la gestion de l'entreprise d'une part, et la représentativité et l'engagement des membres d'autre part, afin de garantir une

<sup>20</sup> « Les comités de direction » comme moyen de gouvernance ayant fait partie de l'enquête pour la première fois en 2024, il n'existe pas de valeurs de référence pour l'année 2020.

gouvernance des coopératives durable (voir Jungmeister & Taisch, 2014) ; Birchall, 2017). Dans la nouvelle édition du moniteur de cette année, la pérennité a été évaluée en utilisant les principes spécifiques des coopératives (thésaurisation, solidarité, vote par tête et utilité pour les membres) afin d'établir si la croissance positive des coopératives pouvait être obtenue à l'aide de ces principes (voir p. ex. Illustration 8 et Section 3.3).

En ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, les coopératives disposent de nombreux moyens. Ceux-ci ne sont toutefois pas mis en œuvre de manière aussi rigoureuse par toutes les coopératives. C'est pour cette raison qu'il existe un potentiel d'amélioration de la gouvernance pour de nombreuses coopératives. Il existe une différence notable entre les grandes et les petites coopératives. Les coopératives devraient donc utiliser davantage les ressources communes existantes au niveau des moyens de gouvernance, les développer et également saisir les occasions d'apprendre les unes des autres en matière de gouvernance.

#### Principales conclusions

- La taille des coopératives a une forte influence sur la façon dont la gouvernance est vécue. Dans les grandes coopératives, la gouvernance est stricte et de nombreux moyens de gouvernance sont mis en œuvre. Dans les petites coopératives au contraire, la gouvernance est perfectible et peu de moyens de gouvernance sont employés.
- Les ressources disponibles, la sensibilisation et l'expertise (externe), mais aussi les obligations réglementaires, sont en grande partie déterminantes pour la mise en œuvre d'une gouvernance rigoureuse.
- De nombreuses coopératives assisteront à des changements au sein de la direction ou du conseil d'administration dans les prochaines années. Pour la grande majorité de ces changements, aucune disposition n'a encore été prise pour la succession. Il est nécessaire de prendre des mesures pour assurer la continuité et le développement à long terme des coopératives.

### 3.6 Les coopératives en tant qu'employeurs

Le Moniteur des coopératives a également analysé les contributions des coopératives à l'intégration durable des femmes sur le marché du travail en Suisse. Les résultats de l'enquête montrent que la proportion moyenne de femmes parmi l'ensemble des collaborateurs dans les coopératives participantes est passée de 36,6 % à 40,6 %, avec une représentation nettement plus importante des femmes aux postes à responsabilités aujourd'hui qu'en 2020 (33,7 % par rapport à 26,1 %) (voir Illustration 15). En comparaison avec ces données au niveau de la Suisse, le taux de femmes dans les directions d'entreprises ou parmi les cadres en 2022 était en moyenne de 36 %, ce qui tend à être légèrement plus élevé que dans les coopératives.<sup>21 22</sup>

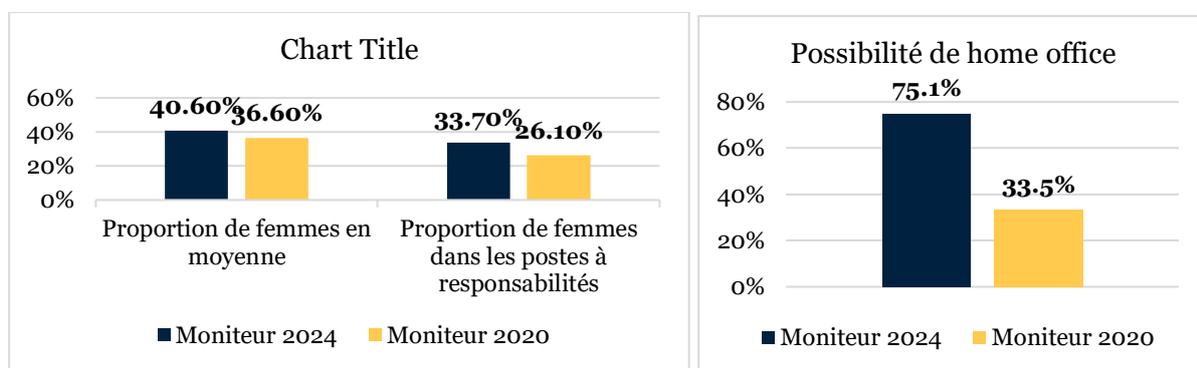
La pandémie de coronavirus a provoqué l'émergence de nouvelles méthodes de travail, aussi pour les coopératives. La proportion des coopératives qui offrent la possibilité de travailler en home office a augmenté de manière fulgurante en passant de 33,5 % en 2020 à 75,1 % en 2024, soit plus du double. Les coopératives démontrent ainsi une grande flexibilité et une capacité d'adaptation aux changements intervenant dans leur environnement.

<sup>21</sup> Office fédéral de la statistique (2023). Enquête suisse sur la population active (ESPA), « Femmes dans des postes à responsabilités ». Consulté à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-femmes-hommes/activite-professionnelle/situation-profession.html>

<sup>22</sup> Voir également : Statista (2023). Geschlechterverteilung in Führungspositionen in Schweizer Unternehmen nach Managementebene im Jahr 2023. Consulté à l'adresse <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1182864/umfrage/geschlechterverteilung-in-fuehrungspositionen-in-der-schweiz>

L'enquête FlexWork Survey <sup>23</sup> suit depuis plusieurs années le développement du travail digital et a également relevé en 2022 quel pourcentage de la population active en Suisse peut travailler de manière mobile. Le home office fait partie des options proposées. Elle démontre que 46 % des personnes actives en Suisse travaillent au moins de temps en temps de manière mobile et flexible, une valeur nettement inférieure au home office proposé par les coopératives. La proportion de la population active en Suisse qui travaille au moins de temps à autre de manière mobile et flexible a augmenté durant ces dernières années, de 38 % à 48 %. Selon les auteurs de l'enquête FlexWork, cette augmentation est également liée à la pandémie de COVID-19. Elle tombe dans la moyenne avec une augmentation maximale de seulement 10 % comme pour les coopératives en Suisse. Les coopératives suisses sont par conséquent des précurseurs du travail à distance.

**Illustration 15. Proportion de femmes et possibilité de home office dans les sociétés coopératives**



Principales conclusions

- Les coopératives en Suisse encouragent les femmes sur le marché du travail. Cet encouragement a des effets mesurables sur la proportion de femmes dans les équipes et les postes à responsabilités. Cette proportion a nettement augmenté depuis 2020.
- Les coopératives se situent juste en dessous de la moyenne suisse en ce qui concerne la proportion de femmes. Il y a encore du potentiel pour les coopératives de jouer un rôle plus important dans la promotion des femmes en Suisse.
- Les coopératives suisses sont pionnières dans les possibilités qu'elles offrent en matière de home office. Elles ont su tirer parti de la pandémie et l'utiliser d'une façon plus efficace et durable que les autres entreprises.

**3.7 Sociétés coopératives et tendances actuelles**

Un tableau intéressant des tendances actuelles en matière de contenu se dessine dans les coopératives. Quelles sont les préoccupations des coopératives dans leur travail quotidien ? Le thème de l'environnement et du développement durable des coopératives est toujours considéré, et de loin, comme le sujet le plus pertinent. Il est intéressant de

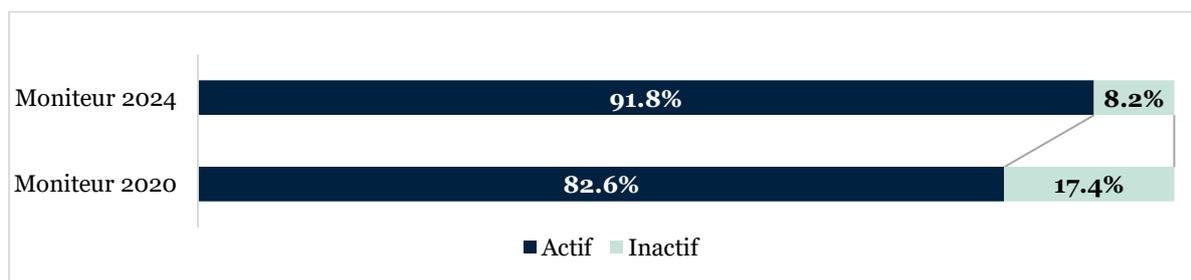
<sup>23</sup> Weichbrodt, J. ; Soltermann, A. (2022). FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Rapport abrégé. Consulté à l'adresse <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/phasenmodell/media/flexwork-survey-2022-kurzbericht.pdf>

constater qu'il a même gagné en importance, ce qui le place clairement en première position. Alors que l'environnement et le développement durable occupent pratiquement toutes les coopératives, les autres tendances concernent différentes minorités, même si elles sont généralement très importantes. Les autres tendances pertinentes pour les coopératives sont, selon le Moniteur des coopératives, la crise de l'énergie (46,3 %) ainsi que le développement des coopératives et de leur valeur (46,9 %) (voir Illustration 17).

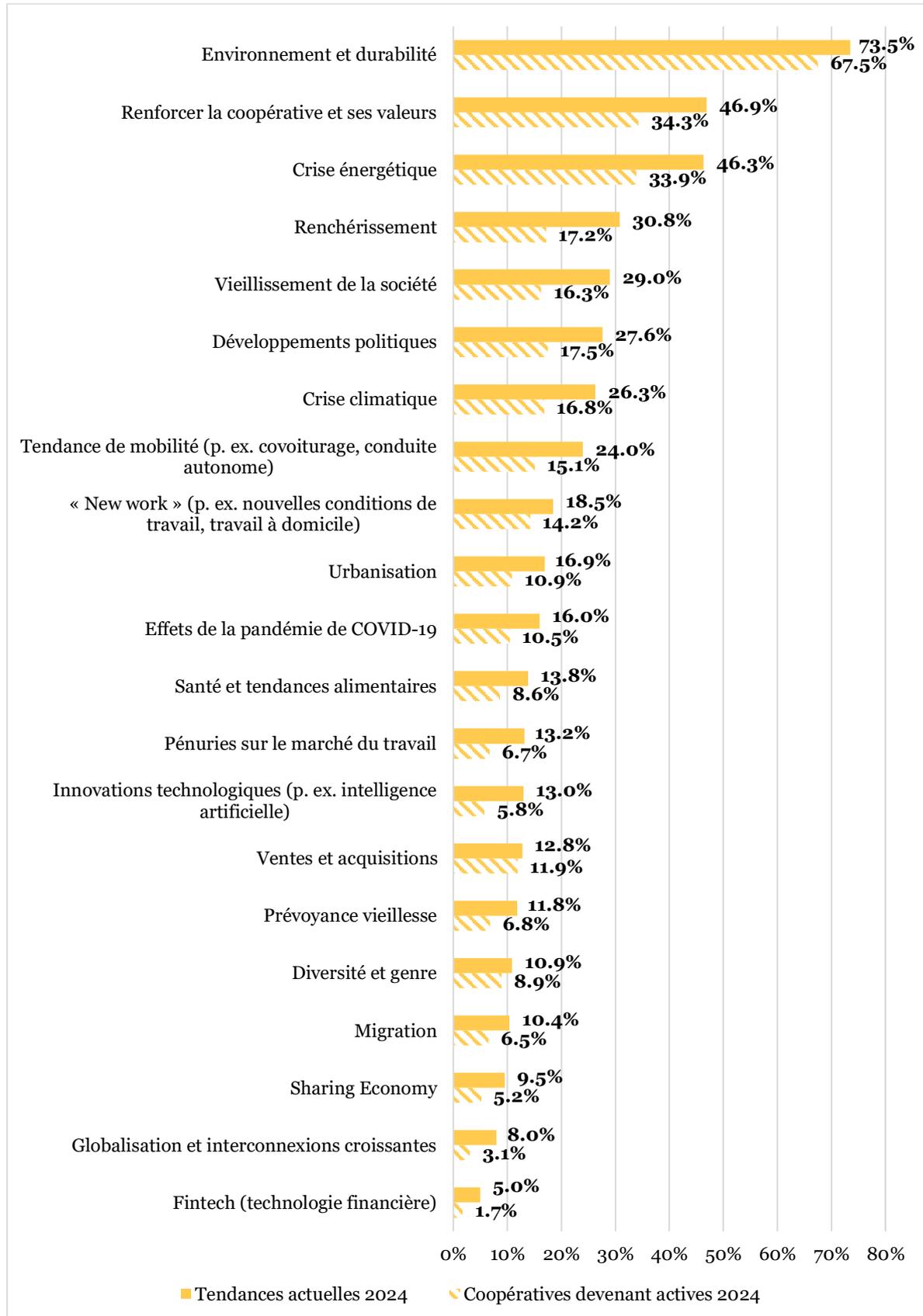
Par rapport à 2020, le vieillissement de la société et les développements politiques ont perdu de l'importance, tandis que le New Work a gagné en pertinence. Il est évident que la pertinence des thèmes et des tendances actuelles change avec l'actualité. Ainsi, les répercussions de la pandémie de COVID-19 n'étaient pas encore à l'ordre du jour en 2020 et ont contribué à l'augmentation de l'importance du New Work.

Les coopératives ont-elles été actives dans les tendances qui étaient pertinentes pour elles ? En 2024, les coopératives agissent effectivement beaucoup plus dans les tendances qu'elles considèrent comme pertinentes. Plus de deux tiers des coopératives sont désormais actives dans le domaine de l'environnement. C'était loin d'être le cas en 2020, alors que seulement près de 44,6 % des coopératives étaient actives dans le secteur de l'environnement et du développement durable. La majorité des coopératives indique s'être engagée activement en tant qu'entreprise dans au moins une des tendances. La proportion des coopératives qui ne sont devenues actives dans aucune tendance est descendue de 17,4 % à 8,2 % (voir Illustration 16). Un recul qui montre à quel point les coopératives ont réagi de façon active et dynamique aux circonstances. Sont demeurés inchangés les investissements dans les nouvelles technologies (46,3 % vs 48,7 %), la formation continue des collaborateurs (33,8 % vs 31,3 %) et la recherche et développement (8,5 % vs 5,8 %).

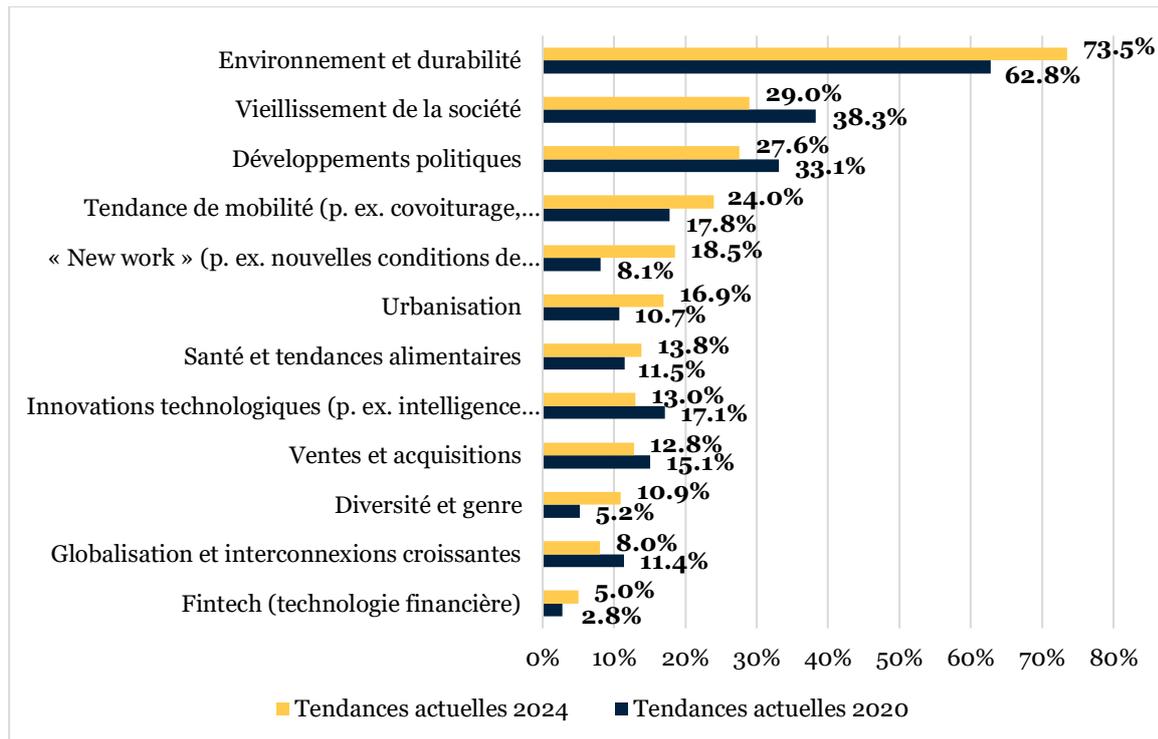
**Illustration 16. Combien de coopératives sont déjà actives dans les tendances**



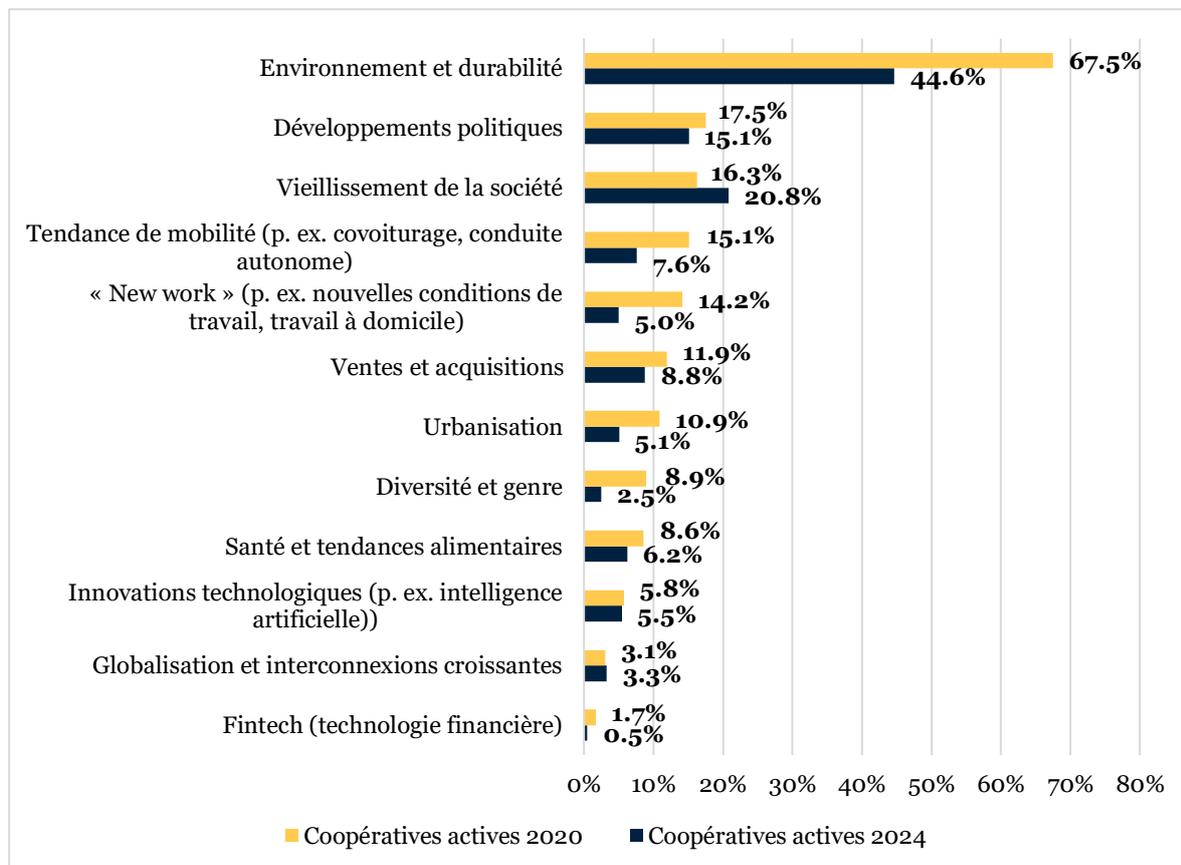
**Illustration 17. Mesure 2024 : Tendances actuelles et où les coopératives sont actuellement actives**



**Illustration 18. Auparavant et aujourd'hui : Quelles sont les tendances actuelles ?**



**Illustration 19. Auparavant et aujourd'hui : Où les coopératives deviennent-elles actives ?**



#### Principales conclusions

- Parmi les tendances actuelles, c'est surtout l'environnement durable qui préoccupe les coopératives. Il s'agit de loin du thème le plus important. Il a gagné de l'importance depuis 2020 et devient aujourd'hui beaucoup plus souvent activement traité qu'auparavant.
- De manière générale, les coopératives sont plus actives aujourd'hui qu'en 2020, et ce en ce qui concerne toutes les tendances. Leur engagement a augmenté de façon mesurable.

### 3.8 Réjouissances et préoccupations des sociétés coopératives (« Radar des réjouissances et des préoccupations »)

Le Radar des réjouissances et des préoccupations a été relevé pour la première fois en 2024 dans le cadre de l'enquête. Il concerne différents thèmes d'actualité et la principale question est de savoir si les coopératives abordent ces thématiques avec préoccupation ou avec entrain. Pour chaque thématique, les coopératives pouvaient placer le curseur dans la direction « Préoccupations » (valeur de -50 à 0) ou plutôt en direction « Réjouissances » (valeur de 0 à +50). Par défaut, le curseur était réglé sur la position centrale neutre (à la valeur 0). Les résultats du Radar des réjouissances et des préoccupations sont représentés à l'illustration 20

et les coopératives font actuellement état tant de réjouissances que de préoccupations. Quatre thèmes ressortent comme générant plutôt des préoccupations aux coopératives. Il s'agit de la marginalisation des coopératives dans la société, du nombre de coopératives devant fermer leurs portes, des différences entre les grandes et les petites coopératives et des potentielles modifications du cadre juridique applicable aux coopératives. Il convient de préciser que ces quatre préoccupations représentent une petite minorité des 22 thèmes abordés et que l'intensité des préoccupations est plutôt faible, les valeurs étant proches de zéro. Il convient néanmoins de prendre au sérieux les préoccupations exprimées, en particulier parce qu'il s'agit de thématiques très importantes pour les coopératives. Le Moniteur des coopératives montre par exemple que le nombre de coopératives a légèrement reculé et qu'il existe une grande différence entre les réponses des grandes et des petites coopératives. En tant que plateforme des coopératives, idée coopérative est prédestinée à répondre aux préoccupations, à prendre des initiatives appropriées et à faire des propositions concrètes.

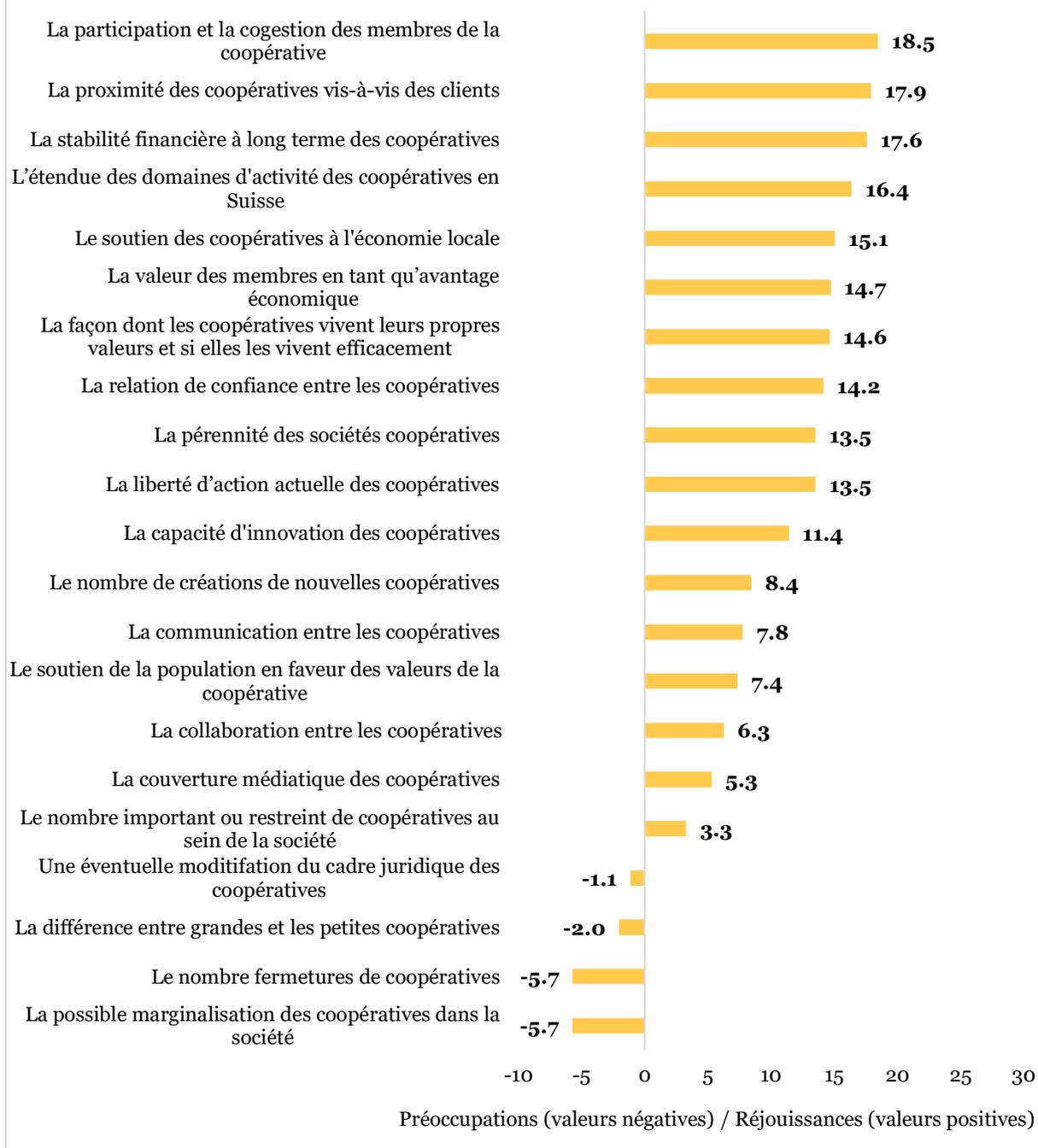
Les réjouissances surpassent nettement les préoccupations, en nombre et en intensité. On peut ainsi observer que les aspects positifs et les succès des coopératives sont non seulement nombreux (18 thèmes), mais aussi beaucoup évalués avec une intensité bien plus grande que les préoccupations. Cela témoigne d'un état d'esprit positif dans les coopératives.

Le fait que les coopératives participent aux évolutions sociétales et, dans ce contexte, apportent une contribution active et prennent des responsabilités les réjouit.<sup>24</sup> La responsabilité sociale est une réjouissance au top du Radar des réjouissances et des préoccupations. Au top de ces réjouissances se situent également la participation à la coopérative et l'implication dans les prises de décisions, qui sont ancrées dans les principes de solidarité et du vote par tête, ainsi que la proximité avec la clientèle (voir Illustration 20).

<sup>24</sup> Par souci de simplification, les questions du « Radar des réjouissances et des préoccupations » ont été posées avec la même formulation pour tous les thèmes (même si les termes « Réjouissances » et « Préoccupations » n'étaient pas totalement adéquats dans tous les contextes, par exemple la « réjouissance » d'une « responsabilité ») : *Lesquels des thèmes suivants vous réjouissent-ils dans le contexte des coopératives en Suisse ? Quels thèmes vous inquiètent-ils ?*

Parmi ces réjouissances et ces préoccupations, où peut-on identifier des différences entre les coopératives ? La plus grande différence se situe dans l'évaluation de la durabilité des coopératives : pour les petites coopératives, la durabilité représente une réjouissance avec +14,3, augmente pour les coopératives de taille moyenne et constitue une grande réjouissance pour les grandes coopératives avec +24,6.

**Illustration 20. Le Radar des réjouissances et des préoccupations des coopératives**



Les grandes et les petites coopératives sont d'accord sur un point : toutes ressentent la différence entre les grandes et les petites coopératives comme plutôt négative (-1). Ce qui démontre que les différences mesurables entre les tailles de coopératives, qui sont thématiques à plusieurs reprises dans ce Moniteur, sont une préoccupation pour les coopératives elles-mêmes.

**Principales conclusions**

- Les coopératives ou les collaborateurs des coopératives sont plutôt positifs : pour eux, il y a actuellement plus de réjouissances que de préoccupations. Les réjouissances pèsent davantage dans la balance que les préoccupations.
- Les différences récurrentes entre les grandes et les petites coopératives constituent une préoccupation partagée et légère. Une possible dynamique négative qui donne à réfléchir est la fermeture ou la marginalisation des coopératives et les restrictions d'ordre juridique.
- En ce qui concerne la pérennité de la forme juridique de la coopérative, les grandes coopératives sont plus optimistes que les petites.

### 3.9 Avis individuels sur les potentiels inexploités des coopératives

L'enquête du Moniteur des coopératives proposait aux participants de partager leur point de vue sur les potentiels inexploités des coopératives. Après l'analyse qualitative des quelques commentaires, on peut identifier trois potentiels principaux : (1) la mise en réseau et l'intégration, (2) l'augmentation de la visibilité et de la prise de conscience de l'existence des coopératives et (3) l'innovation et le développement de la forme juridique de la coopérative.

Le premier point comprend l'amélioration de la mise en réseau des coopératives entre elles, en particulier l'intégration des plus petites. Il s'agit de renforcer la coopération entre les coopératives en Suisse et en Europe, dans le but d'encourager une réflexion critique des coopératives sur leurs propres performances.

Le deuxième point concerne l'augmentation de la visibilité et de la prise de conscience de l'existence des coopératives. Les principes typiques des coopératives devraient faire l'objet d'une promotion plus intensive afin de faire connaître leurs avantages à un plus grand nombre de personnes. Cela impliquerait également de communiquer avec des groupes de population non traditionnels tels que ceux issus de la migration, par exemple en mettant l'accent sur l'importance sociale des coopératives. Les valeurs des coopératives, qui sont considérées comme durables ne sont souvent pas suffisamment connues de la population suisse. Pour rendre la forme juridique de la coopérative plus attractive auprès des jeunes, il est essentiel de communiquer clairement sur les avantages et les processus décisionnels des coopératives. Les coopératives ne doivent pas se contenter de faire le bien, elles doivent aussi communiquer activement à ce sujet.

Le troisième point, relatif à l'innovation et au développement, comprend la promotion de l'innovation par la participation des membres aux coopératives. Cette participation doit être attractive et offrir une valeur ajoutée aux

**Principales conclusions**

- Les coopératives ou plus précisément les collaborateurs des coopératives voient des potentiels inexploités dont les coopératives pourraient tirer profit.
- Le réseau des coopératives pourrait être renforcé de manière à favoriser encore plus la coopération en Suisse et en Europe.
- Comme auparavant, il faudrait accroître la sensibilisation en augmentant la visibilité des coopératives en Suisse.
- Les coopératives devraient être synonymes d'innovation et de développement, raison pour laquelle il faut qu'elles s'engagent sur des thèmes d'actualité.

membres. Un autre domaine important est la digitalisation. Le lien entre la forme juridique de la coopérative et le New Work doit être renforcé.

## 4 Conclusions et perspectives

L'enquête du Moniteur des coopératives 2024 a révélé un certain nombre de résultats intéressants et importants, aussi en comparaison du Moniteur 2020. Que peut-on en déduire ? Le présent chapitre présentera les principales conclusions et les perspectives qui se profilent.

### **Résilience et fiabilité en période dynamique**

Les coopératives en Suisse se sont montrées résilientes et stables depuis le Moniteur des coopératives 2020. Malgré les défis posés par les pandémies, les crises et d'autres développements, elles restent un pilier fort de l'économie suisse. Elles ont pénétré toutes les branches et toutes les régions, emploient de nombreux collaborateurs à long terme et génèrent un chiffre d'affaires croissant. Les coopératives sont capables de s'adapter aux nouveaux développements et d'offrir résilience et fiabilité dans le temps. Ainsi les coopératives répondent présentes lorsque les marchés se trouvent confrontés à des défis, par exemple la pénurie de logements.

### **Capacité d'adaptation aux tendances**

Les coopératives ont démontré leur capacité à s'adapter aux nouvelles tendances et à les utiliser à leur avantage. Elles ont non seulement renforcé l'importance des spécificités typiques des coopératives identifiées dans le cadre du premier Moniteur des coopératives, mais les ont également mises en œuvre de manière plus conséquente dans leur quotidien. Les coopératives réagissent avec souplesse aux évolutions rapides, se fixent des objectifs stratégiques à court terme et s'adaptent à la tendance à l'urbanisation.

### **Confiance et différenciation**

Les coopératives font preuve de confiance dans leurs spécificités typiques, qu'elles considèrent comme des facteurs de différenciation essentiels face à la concurrence. Ces spécificités, que sont par exemple la responsabilité sociale, la participation, la durabilité ou la promotion régionale ne sont pas seulement considérées comme importantes, elles sont aussi activement mises en œuvre dans le quotidien des affaires. La confiance et l'importance des coopératives se reflètent dans l'économie et la société. Les coopératives demeurent des acteurs indispensables dans le paysage économique de la Suisse.

### **Défis des petites et grandes coopératives**

La présente étude fait ressortir des différences systématiques entre les petites et les grandes coopératives, en particulier en ce qui concerne la gouvernance, les ressources à disposition et le style de direction. Alors que les grandes coopératives ont (ou doivent avoir) des structures de gouvernance et des ressources plus complètes, les petites coopératives se distinguent par une plus grande flexibilité et agilité. Les coopératives elles-mêmes voient cette différence entre « les grands et les petits » plutôt comme un défi pour l'avenir. On peut aussi la considérer comme une chance, dans l'idée d'utiliser les forces de chaque taille comme avantage des coopératives et trouver le « dénominateur commun » de toutes les coopératives en Suisse, qu'elles soient grandes ou petites.

### **Femmes à des postes à responsabilités et modèle de travail flexible**

Une augmentation significative de la proportion de femmes occupant des postes à responsabilités met en lumière les progrès en matière d'égalité. La majorité des coopératives a également introduit des modèles de travail flexibles

comme le home office, répondant ainsi à l'évolution de la société (post-pandémie) et aux exigences du marché du travail (marché des collaborateurs).

### Regard optimiste sur l'avenir

Les coopératives envisagent l'avenir avec optimisme. Elles considèrent les défis tels que la crise énergétique et climatique, l'innovation et les changements démographiques comme des opportunités d'adapter leurs principes de gestion et de travail à des contextes nouveaux et changeants. Il est ainsi possible pour les coopératives de devenir des leaders entrepreneuriaux en Suisse dans des domaines tels que la durabilité, la promotion des structures régionales et la promotion des femmes. Les coopératives peuvent encore renforcer leur soutien mutuel pour relever ces défis et profiter les unes des autres. Pour ce faire, elles doivent unir leurs ressources et apprendre à se considérer comme des partenaires dans un projet commun au bénéfice de tous. La combinaison, typique et traditionnelle des coopératives, entre résilience et pérennité est la meilleure prédisposition pour parvenir au succès.

## 5 Sources

Birchall, J. (2017). *The Governance of Large Co-operative Businesses*. Manchester : Co-operatives UK

Bloom, N. ; Lemos, R. ; Sadun, R. ; Scur, D. ; Van Reenen, J. (2021). *World Management Survey – Manufacturing*. Consulté à l'adresse <https://doi.org/10.7910/DVN/OY6CBK>, Harvard Dataverse et <https://worldmanagementsurvey.org/>

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

Office fédéral (2023). *Genossenschaft : Für wen eignet sich die Rechtsform ?* Consulté à l'adresse <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/choisir-une-forme-juridique/societe-cooperative.html>

Office fédéral de la justice (2023). *2022 - Statistiques du registre du commerce de l'OFJ*. Consulté à l'adresse <https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/wirtschaft/handelsregister/statistik.html>

Office fédéral de la statistique (2023). *Statut sur le marché du travail, personnes actives occupées*. Consulté à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/active-professionnelle-temps-travail/population-active/statut-marche-travail.html>

Office fédéral de la statistique (2023). *Enquête suisse sur la population active (ESPA), « Femmes dans des postes à responsabilités »*. Consulté à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/situation-economique-sociale-population/egalite-femmes-hommes/active-professionnelle/situation-profession.html>

Office fédéral de la statistique (2023). *Statistiques de la démographie des entreprises UDEMO, « Création d'entreprises » données du 04.12.2023*. Consulté à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/industrie-services/entreprises-emplois/demographie-entreprises/nouvelles-taux-survie.html>

FehrAdvice & Partners AG sur mandat d'idée coopérative (2020). *Genossenschaften in der Schweiz – ein Erfolgsmodell der Gegenwart und Zukunft*. Consulté à l'adresse **Fehler! Linkreferenz ungültig.**

Wie stark sich Menschen mit Unternehmen und Brands identifizieren: Identitätsindex Schweiz 2024.  
Disponible à partir du printemps 2024 à l'adresse <https://insights.fehradvice.com>

fenaco (2023). fenaco baromètre ville-campagne 2023. Rapport d'étude. Consulté à l'adresse **Fehler!**  
**Linkreferenz ungültig.**

In :

Confédération suisse (2023). Index central des raisons de commerce. Consulté à l'adresse  
<https://www.zefix.admin.ch/fr/search/shab>

Statista (2023). Geschlechterverteilung in Führungspositionen in Schweizer Unternehmen nach  
Managementebene im Jahr 2023. Consulté à l'adresse  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1182864/umfrage/geschlechterverteilung-in-fuehrungspositionen-in-der-schweiz>

Novkovic, S. ; & Webb, T. (2014). Co-operatives in a post-growth era. London : Zed Books

Shaw, L. (2006). Overview of corporate governance issues for co-operatives. In : *Meeting on Corporate Governance and co-operatives*, p. 38 ss. London

Weichbrodt, J. ; Soltermann, A. (2022). FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und  
Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Rapport abrégé. Consulté à l'adresse  
<https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit/phasenmodell/media/flexwork-survey-2022-kurzbericht.pdf>

## 6 Table des illustrations

<b>Illustration 1. Catégorisation des sociétés coopératives selon le chiffre d'affaires</b> .....	9
<b>Illustration 2. Développement du chiffre d'affaires des sociétés coopératives entre 2020 et 2024.</b> (Représentation du solde net des coopératives dont le chiffre d'affaires est en hausse moins celui des coopératives dont le chiffre d'affaires est en baisse) .....	10
<b>Illustration 3. Écart ville-campagne du siège principal des sociétés coopératives</b> .....	12
<b>Illustration 4. Répartition géographique des sociétés coopératives en Suisse</b> .....	12
<b>Illustration 5. Sélection des plus grandes branches des coopératives participantes</b> .....	13
<b>Illustration 6. Spécificités typiques des sociétés coopératives – Pertinence et utilisation</b> .....	16
<b>Illustration 7. Horizon temporel de la fixation des objectifs stratégiques des coopératives</b> .....	17
<b>Illustration 8. Pérennité des principes spécifiques aux coopératives</b> .....	18
<b>Illustration 9. Score management des sociétés coopératives</b> .....	19
<b>Illustration 10. Volonté de coopérer dans les sociétés coopératives</b> .....	21
<b>Illustration 11. Quel est le degré d'identification des collaborateurs à leur coopérative ?</b> .....	22
<b>Illustration 12. Pour quelles raisons les collaborateurs s'identifient-ils aux coopératives et à quel degré ?</b> .....	23
<b>Illustration 13. Évaluation par les coopératives de leur gouvernance</b> .....	24
<b>Illustration 14. Moyens de gouvernance des sociétés coopératives</b> .....	25
<b>Illustration 15. Proportion de femmes et possibilité de home office dans les sociétés coopératives</b> .....	27
<b>Illustration 16. Combien de coopératives sont déjà actives dans les tendances</b> .....	28
<b>Illustration 17. Mesure 2024 : Tendances actuelles et où les coopératives sont actuellement actives</b> .....	29
<b>Illustration 18. Auparavant et aujourd'hui : Quelles sont les tendances actuelles ?</b> .....	30
<b>Illustration 19. Auparavant et aujourd'hui : Où les coopératives deviennent-elles actives ?</b> .....	30
<b>Illustration 20. Le Radar des réjouissances et des préoccupations des coopératives</b> .....	32

## 7 Appendice

### Méthodologie du Moniteur des coopératives

Cet appendice présente la méthodologie utilisée pour le Moniteur des coopératives 2024 et le contenu de l'enquête en ligne.

De manière à obtenir une image complète et significative de l'évolution de la contribution et du rôle des coopératives dans l'économie et la société suisses, la méthodologie du Moniteur des coopératives 2024 s'inspire de celle de 2020. Comme pour le Moniteur précédent, des données provenant de trois sources différentes ont été utilisées. Cela comprend les conclusions d'études existantes ainsi que les données et statistiques économiques (entre autres les données d'entreprise mises à disposition par l'Office fédéral suisse de la statistique), qui ont été reliées à l'enquête que nous avons menée. Le Moniteur a été élaboré et réalisé en trois étapes :

En premier lieu, l'enquête en ligne du Moniteur des coopératives 2020, utilisée comme base, a été améliorée et complétée par des questions supplémentaires, afin de saisir la perspective des coopératives sur les différentes thématiques. Les thèmes du dernier Moniteur ont donc été maintenus. Des modifications au niveau du questionnaire ont été effectuées uniquement aux endroits où la formulation ou les options de réponses pouvaient être précisées ou complétées grâce à l'expérience du dernier Moniteur. Le sens des questions n'a pas été modifié. De cette manière la comparaison entre 2024 et 2020 est possible.<sup>25</sup>

En plus des thèmes et questions déjà présents dans le précédent Moniteur, une autre thématique a été ajoutée au Moniteur 2024 : le Radar des réjouissances et des préoccupations des coopératives. Il nous a semblé intéressant de connaître les préoccupations actuelles des coopératives et d'identifier les thèmes qu'elles envisageaient avec réjouissance ou avec préoccupation en vue de l'avenir. Les thèmes du Radar des réjouissances et des préoccupations ont été définis et développés dans le cadre d'une collaboration entre les acteurs des coopératives et idée coopérative.

La deuxième étape a consisté en l'envoi du questionnaire numérique à un échantillon de 7 621 coopératives, qui ont été contactées par courrier postal et, lorsque les coordonnées électroniques étaient disponibles, par e-mail. Ainsi, 92,4 % des 8 248 coopératives existantes en Suisse ont été contactées.

Les réponses de 397 coopératives ont été collectées dans toute la Suisse entre octobre et novembre 2023. Le nombre de réponses reçues a plus que doublé en comparaison avec le dernier Moniteur des coopératives<sup>26</sup>, ce qui renforce la validité des résultats. Environ 5 % des coopératives contactées ont rempli le questionnaire de manière complète, ce qui est positif pour une enquête détaillée effectuée sur la base du volontariat sans aucune rémunération monétaire et envoyée par publipostage.

En moyenne, les participants ont eu besoin d'environ 15 minutes pour répondre au questionnaire en ligne. Des coopératives de toutes les catégories (petites, moyennes et grandes) et de toutes les régions linguistiques de Suisse ont participé à l'enquête. Les personnes contactées occupaient principalement des postes tels que ceux de président de l'administration (41,1 %) ou de directeur (28,2 %). 17,6 % des participants étaient membres d'une direction, 13,6 % d'un conseil d'administration ou de l'administration, 12,9 % étaient responsables des finances, 12,6 % d'autres collaborateurs et 22,2 % des membres de coopératives avec un aperçu pertinent sur la direction. Plusieurs participants occupaient plus d'une fonction au sein de leur coopérative.

---

<sup>25</sup> Afin de simplifier la lecture, les résultats sont toujours donnés pour 2020 et 2024, soit les années de publication du Moniteur des coopératives, qui paraît chaque année en janvier. Les données ont été collectées au cours des étés et automnes précédant la publication, soit en 2019 et 2023.

<sup>26</sup> En 2020, 170 coopératives ont répondu à l'enquête du Moniteur des coopératives.

Dans le cadre de la troisième étape, les données rassemblées ont été pondérées en fonction du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs des coopératives participantes, afin de s'assurer que les données collectées soient représentatives de la population de référence de toutes les coopératives en Suisse. La méthode de pondération est restée la même que pour le Moniteur des coopératives 2020 afin de faciliter la comparaison des résultats. Les coopératives ont été classées en fonction du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs dans cinq grandes catégories : très petites, petites, moyennes, grandes et très grandes. Ces catégories par taille sont connues par l'ensemble des coopératives. Cela permet de pondérer les différentes catégories dans l'échantillon collecté de manière à ce que leurs proportions correspondent à celles de la population de base des coopératives.

## Contenu de l'enquête en ligne

L'enquête en ligne comprenait les éléments suivants :

- Aspects fondamentaux** des coopératives en Suisse tels que la taille, le siège principal, l'âge de la coopérative, le chiffre d'affaires, le développement du chiffre d'affaires, la gestion des excédents financiers
- Aspects relatifs au personnel** tels que le nombre de collaborateurs, les accords de travail, les données relatives au conseil d'administration ou à l'administration, les possibilités de formation complémentaire, la diversité des sexes
- Aspects d'économie comportementale** tels que la volonté de coopérer au sein de l'équipe, l'identification des collaborateurs à la coopérative
- Spécificités typiques des coopératives** et leur influence sur le quotidien des entreprises
- Facteurs de management** tels que les motivations entrepreneuriales et les structures organisationnelles ainsi que l'auto-évaluation de la direction sur différents aspects du management (organisation hiérarchique, procédure de lancement de nouveaux processus, suivi des performances de l'entreprise, nature des objectifs de l'entreprise, comportement de la direction et développement des talents)<sup>27</sup>
- Pertinence des **tendances actuelles et des thèmes d'avenir** et leur gestion dans le quotidien de l'entreprise
- Réjouissances et préoccupations** (*nouveau cette année*) : Attitudes des participants envers différents thèmes dans les coopératives

À l'exception des réjouissances et des préoccupations, tous les contenus étaient déjà présents lors de la dernière édition et peuvent donc être comparés en détail.

---

<sup>27</sup> Basé sur la méthodologie de l'enquête World Management de Bloom & Van Reenen (2007). Elle mesure une auto-évaluation des cadres dirigeants des coopératives au niveau des dimensions centrales du management : le type d'organisation prédominant dans les entreprises (hiérarchie vs structure horizontale), la procédure d'introduction de nouveaux processus, le suivi des performances de l'entreprise, les objectifs principaux objectifs de l'entreprise (objectifs financiers vs non financiers) ainsi que le suivi et la communication sur le développement des talents dans les coopératives. Comme l'ont démontré Bloom et Van Reenen (2007), ces mesures issues de la pratique du management sont positivement liées à la productivité, à la rentabilité et au taux de survie des entreprises.



die Genossenschaft  
für Genossenschaften

**idée  
coopérative**