



Les coopératives, ces entreprises du futur

Le poids des coopératives ne cesse de croître dans notre pays, avec à la clé des créations d'emplois et des retombées concrètes pour l'économie belge. Le programme Do It Coop, by Crédal & Cera, soutient cet élan et offre aux coopératives un accompagnement et des conseils adaptés pour la création de projets collectifs pérennes. Quels sont les enjeux actuels et futurs des coopératives en Belgique ?

Nous vous proposons un focus sur ces entreprises qui ont la particularité de servir une finalité sociale plutôt que de maximiser à tout prix le profit. Analyse et commentaires de Sybille Mertens, directrice du centre d'Economie sociale à l'ULiège, et de Jérôme Rassart, expert en création de coopératives pour Do It Coop.

1. Une création d'emplois en hausse

Le nombre d'emplois issus des coopératives a connu entre 2011 et 2019 une **augmentation de 17,8%** en termes de nombre moyen de salarié-es, et de 14,2% en termes d'équivalents temps plein. Les sociétés coopératives représentent ainsi **3,5% du volume total de travail belge**. De plus, depuis 2015, le nombre de sociétés coopératives comptant plus de 1.000 employés a doublé.

Selon Sybille Mertens, « ***nous allons assister au redéveloppement des coopératives de travailleur-euses car il y a des tas de métiers où les gens ne s'y retrouvent pas. Les jeunes générations souhaitent une qualité de vie, elles sont en recherche de modèles dans lesquels elles croient et dans lesquels elles peuvent s'organiser comme elles veulent. C'est une tendance sur laquelle il faut sans doute compter*** ».

Aujourd'hui, on estime qu'une **1 société coopérative sur 5 est pourvoyeuse d'emploi direct**. Notons que beaucoup d'entreprises coopératives ne sont pas considérées comme employeurs car elles travaillent avec des employé-es indépendant-es, qui n'ont donc pas de contrat de travail au sein de la structure.

2. Le poids des coopératives dans l'économie belge

Si les coopératives ne représentent qu'1% de toutes les entreprises belges actives, leur contribution à l'économie belge en termes de chiffre d'affaires ou encore de contribution au PIB est bien plus importante. Elles représentent aujourd'hui **3% du PIB belge**.

Cependant, en raison de la nature des coopératives, la **contribution** de certaines d'entre elles à notre économie est **sous-estimée** si l'on ne considère que le PIB. En effet, une coopérative peut créer de la valeur pour ses membres, par exemple en offrant un prix de vente plus bas à ses client-es ou encore une valeur d'achat plus élevée à ses producteurs.

Malgré une diminution du bilan total des coopératives sur la période 2011-2019, à mettre en lien avec la diminution du nombre de coopératives (voir point 8), **le chiffre d'affaires et la masse salariale ont augmenté de manière significative depuis 2011, avec respectivement 40% et 27% d'augmentation**.

3. Le pouvoir de rassembler

Les coopératives occupent une place importante dans le paysage économique belge. Nos compatriotes semblent soutenir et apprécier ce modèle : près de **2 millions de belges** sont actionnaires au sein d'une coopérative.

La coopérative est une société en copropriété, et dont la copropriété peut prendre différentes formes. Il existe par exemple des coopératives de consommateurs où les clients sont propriétaires de leur magasin (comme chez Beescoop à Bruxelles). Dans le cas d'une coopérative de fournisseurs (Fairbel), les agriculteurs peuvent décider de créer ensemble une laiterie ou une meunerie afin de fournir du lait ou des céréales. Nous pourrions encore citer les coopératives de salarié-es où ils-elles sont propriétaires de leur entreprise, ce qui est le cas de Smart.

Par ailleurs, la conjoncture des nombreuses crises environnementales, économiques, sociales ou encore sanitaires a vu **l'émergence d'un nouveau coopératif souvent appelé citoyen ou multiacteurs**. Des consommateur·ices, des producteur·ices, des travailleur·euses, des citoyen·nes et éventuellement des pouvoirs publics locaux s'associent autour de projets et de valeurs communes, comme c'est le cas des coopératives de biens communs : Terre-en-Vue ou FairGround.

Selon Jérôme Rassart, « *la tendance de ces dernières années vient de la forte émergence de ces coopératives citoyennes visibilisées par les coopératives éoliennes il y a quinze ans, et aujourd'hui présentes dans de nombreux secteurs (immobilier, finance, alimentaires, services à la personne, etc.).* ». L'expert appelle cela le « *renouveau coopératif* ».

Pour Sybille Mertens, « *l'engouement existant pour ce modèle s'explique de manière conjoncturelle. Le fait que les taux d'intérêt aient été aussi bas et ce, depuis longtemps, a amené de l'innovation dans le type de placements proposés au grand public. On a alors vu apparaître cette mobilisation de l'épargne citoyenne.* »

4. Accompagner les coopératives en 2022

Accompagner ce nouveau coopératif, c'est l'objectif de Do It Coop, un programme de formation dédié aux coopératives et initié par deux acteurs historiques belges : Cera et Crédal. « *Le programme Do It Coop et les agences conseil en économie sociale se sont développés, en tant qu'acteurs du secteur, à travers les besoins de celui-ci. Leurs accompagnements sont reconnus car ils fournissent des outils de gestion et des conseils juridiques et techniques. Ils aident à la création et au développement du secteur coopératif* », explique Jérôme Rassart, conseiller Do It Coop et employé pour l'agence conseil Crédal.

La mission des agences conseil est également **de mettre en réseau** les collectifs qui portent les projets pour que ceux-ci s'inscrivent dans un maillage déjà actif et existant. Selon Jérôme Rassart, qui conseille des coopératives depuis plus de 15 ans, « *rencontrer autant de collectifs qui ont des idées si innovantes est très énergisant. Les besoins environnementaux et sociaux de notre société en matière d'alimentation, d'énergie, de service à la personne et de logement sont de taille, et les coopératives ont un rôle immense à jouer pour les relever. Avoir la chance de travailler pour soutenir et conseiller des projets qui ont du sens est une de mes motivations pour me lever le matin.* »

5. Des entreprises plus résilientes

En cas de crise, les observateurs économiques ont pu remarquer que les **coopératives s'en sortent mieux** que les entreprises traditionnelles. La raison est liée à leur principe de base : ne pas être tributaires d'un actionariat avide de retour financier rapide et mettre le curseur sur le service rendu. Cela permet d'acquérir un avantage comparatif et qualitatif qui motive les consommateur·ices ou les producteur·ices à se rassembler. Les coopératives peuvent alors non seulement faire appel à une base sociale large mais aussi accumuler des bénéfices en réserve pendant les bonnes années. On observe par exemple que **74 % des coopératives fondées en 2016 ont survécu à leurs 5 premières années** contre 68.7 % dans le cas des PME classiques (Unizio, UCM & Graydon (2021) Starters Atlas 2021). Il

est par ailleurs démontré que si une coopérative en phase de démarrage survit à ses cinq premières années, la probabilité d'une cessation d'activité diminue considérablement.

Le mot **résilience** est devenu courant et caractéristique du secteur coopératif.

6. Stimuler l'innovation sociale

Le secteur coopératif a aussi la caractéristique d'être particulièrement innovant. Cette innovation se reflète dans le mode d'organisation, car le secteur est **imaginatif** et souvent **précurseur** dans les réponses apportées. Pour Jérôme Rassart, cette innovation est sociale : *« elle représente l'intégration des différentes parties prenantes qui pourraient bénéficier du service de la coopérative. Cela permet d'inclure les personnes concernées pour créer des biens et des services qui s'adaptent à leurs besoins plutôt que de créer des besoins pour commercialiser des biens et des services, ce qui est purement innovant. »*

Mais les coopératives peuvent-elles réellement **résoudre les inégalités sociales** ? Selon la directrice du centre d'Economie social à l'ULiège, *« c'est un vrai point d'attention que le modèle coopératif ne soit pas réservé aux bobos. C'est une vraie question : comment les gens qui luttent contre la pauvreté et les inégalités sociales se reconnectent avec le modèle coopératif et le rendent aux mains de celles et ceux qui en ont sans doute besoin aussi ? »*

Au niveau de la prise en compte du genre dans les coopératives, Sybille Mertens pense que *« c'est le rôle des pouvoirs publics et des accompagnateur-ices comme les agences de comprendre les besoins spécifiques des femmes pour que la coopérative amène une solution particulière à ceux-ci. Le modèle coopératif est pensé pour l'intérêt collectif et celui de ses membres. Si des projets collectifs voient le jour avec une réflexion autour du genre, ils peuvent **amener plus de solutions** que le modèle classique capitaliste. »*

7. La gouvernance

La gouvernance désigne l'ensemble des modes de décision, des interactions entre organes, ainsi que la répartition du pouvoir.

Dans une société coopérative, l'ensemble des coopérateur-ices sont propriétaires. L'implication dans une coopérative représente pour ces personnes un réel engagement en tant que citoyen-ne, entrepreneur-euse ou encore salarié-e qui souhaite **prendre part à une autre économie**.

Ces coopérateur-ices sont représenté-es au sein de l'Assemblée Générale, organe souverain (le « parlement »), qui va élire les membres du Conseil d'Administration (le « gouvernement ») en charge de mener à bien la finalité et les missions de la coopérative. Cet organe d'administration, qui prend à terme un rôle stratégique, est souvent complété par une équipe managériale (les salarié-es) qui ont un rôle opérationnel dans la coopérative.

Dans le cas des coopératives à finalité sociale, les voix en assemblée générale ne sont pas proportionnelles à l'apport d'argent mais se basent sur le principe **d'une personne = une voix**. Une coopérative est ainsi gérée de manière collective, et démocratiquement contrôlée.

Cet aspect démocratique est très important pour nos experts Do It Coop. « *Inclure la démocratie dans des entreprises est l'un des principaux enjeux de celles-ci* », souligne Jérôme Rassart.

8. Leur forme juridique

Au niveau juridique, le but social ou sociétal des coopératives a été renforcé lors de la réforme du code des sociétés en 2019. La coopérative doit désormais définir sa finalité et son but social, ce qui n'est pas demandé à une société classique. Ce rôle sociétal peut être en lien avec le développement durable dans son entièreté en alliant écologie, inclusion sociale et échanges économiques.

Cette mesure, inspirée du mouvement international « Alliance Coopérative Internationale », vient **renforcer ces valeurs de coopération et de finalité au collectif**. Elle a néanmoins entraîné une baisse du nombre de coopératives enregistrées, car celles-ci sont désormais contraintes de prouver leur rôle sociétal et de l'inscrire dans leurs statuts.

Sur la période 2014-2020, une évolution négative du nombre d'entreprises dans l'ensemble du secteur coopératif belge a été enregistrée avec une diminution de 2,3% par an en moyenne. En début d'année 2021, **19.607 sociétés coopératives** actives ont été enregistrées en Belgique.

Due au nouveau Code des Sociétés et associations, cette tendance à la baisse se poursuivra certainement au cours de la période suivante. Cependant, le nombre de coopératives restera tout de même important, et les nouvelles coopératives créées n'en seront que plus **ancrées dans les valeurs initiales** du mouvement coopératif.

9. Freins, défis et enjeux des coopératives

Pour Sybille Mertens, « *le plus gros frein au développement de coopératives, c'est l'entrepreneuriat. La denrée rare, c'est le-la citoyenne motivé-e, compétent-e, qui a du temps, qui aime bien l'action collective, qui est prêt-e à y aller en sachant que le résultat est pour la collectivité.* » Elle poursuit : « *Ce n'est déjà pas toujours évident de trouver son emploi, sa voie, alors participer à un projet collectif ne coule pas forcément de source.* »

Par ailleurs, le défi des coopératives citoyennes est de **pouvoir répondre aux attentes de toutes les parties prenantes**. Il est donc essentiel de réfléchir et de construire la gouvernance de tels projets collectifs. En somme, de poser les bases et les règles du jeu de la coopération. Certaines coopératives vont appliquer des outils d'intelligence collective pour mener à bien leurs visions et leurs actions au sein, éventuellement, de groupes de travail.

Un autre défi, pour la directrice du centre d'Economie social, concerne « *les enjeux d'alimentation et d'énergie qui demandent des réflexions systémiques. En comparaison aux coopératives du 19^{ème} siècle où les gens se mettaient ensemble pour avoir du pain bon marché, ici, les collectifs doivent se rassembler pour **repenser la souveraineté alimentaire de la Région wallonne.** C'est quand même un autre défi.* »

Enfin, pour favoriser l'émergence de nouvelles coopératives, Sybille Mertens préconise « **une réelle réflexion des partis politiques sur les modèles d'entreprises. Le modèle coopératif peut être un levier pour reconstruire un tissu économique qui a du sens. Celui-ci s'intégrerait pleinement dans les programmes des partis politiques qui souhaitent mobiliser les citoyen-nés, favoriser l'entrepreneuriat, mais aussi plus d'écologie et de social.** »

10. Perspectives

« **Malgré un contexte économique compliqué et des périodes à venir plus que turbulentes, les coopératives doivent rester ambitieuses, car les enjeux sociaux et environnementaux sont urgents** », souligne Jérôme Rassart.

Sybille Mertens partage cet avis. « **L'enjeu pour les coopératives existantes est de garder cet idéal, de continuer à penser qu'elles constituent une alternative. Elles doivent rester vigilantes à garder leur promesse de différence tout en faisant face aux réalités d'une entreprise en croissance.** »

« **Les acteur-ices de l'économie sociale doivent se serrer les coudes, nous devons former une réelle alliance pour peser dans l'économie belge en tant qu'écosystème. Il doit y avoir un réflexe coopératif. Par exemple, si une coopérative organise un évènement, elle peut se tourner vers un catering qui vient d'une autre coopérative, idem pour le lieu de l'évènement. Il existe même de nos jours des coopératives actives en téléphonie (Neibo). Si chacune des entreprises sociales choisissait pour clien-te les autres coopératives existantes, nous renforcerions cet écosystème** », explique Jérôme Rassart.

Quant aux citoyen-nés qui souhaiteraient se lancer dans la création de la coopérative, l'équipe Do It Coop rappelle que cette forme entrepreneuriale ne doit pas être prise à la légère. Elle nécessite une approche professionnelle, des coûts de constitution, un capital de départ et une activité économique suffisamment porteuse pour réussir à pérenniser le démarrage. Son étude de faisabilité économique, technique et organisationnelle doit être bien préparée. Nous recommandons donc fortement aux fondateur-ices de s'entourer d'experts comme les conseillers **Do It Coop et les agences conseil agréées en économie sociale.**

Les chiffres repris dans ce dossier proviennent de : « Belgian Coöperative Monitor 2021 » rédigé en 2021, en collaboration entre le Centre d'Expertise pour l'Entrepreneuriat coopératif de la KU Leuven et la coopérative Cera.

Vous avez des questions ? Vous souhaitez approfondir le sujet ? Nos experts en accompagnement de coopératives sont à votre disposition pour toute interview.

Pour toute demande d'interview veuillez contacter :
Sébastien Degrave – 0478/669.663 ou sebastien.degrave@credal.be