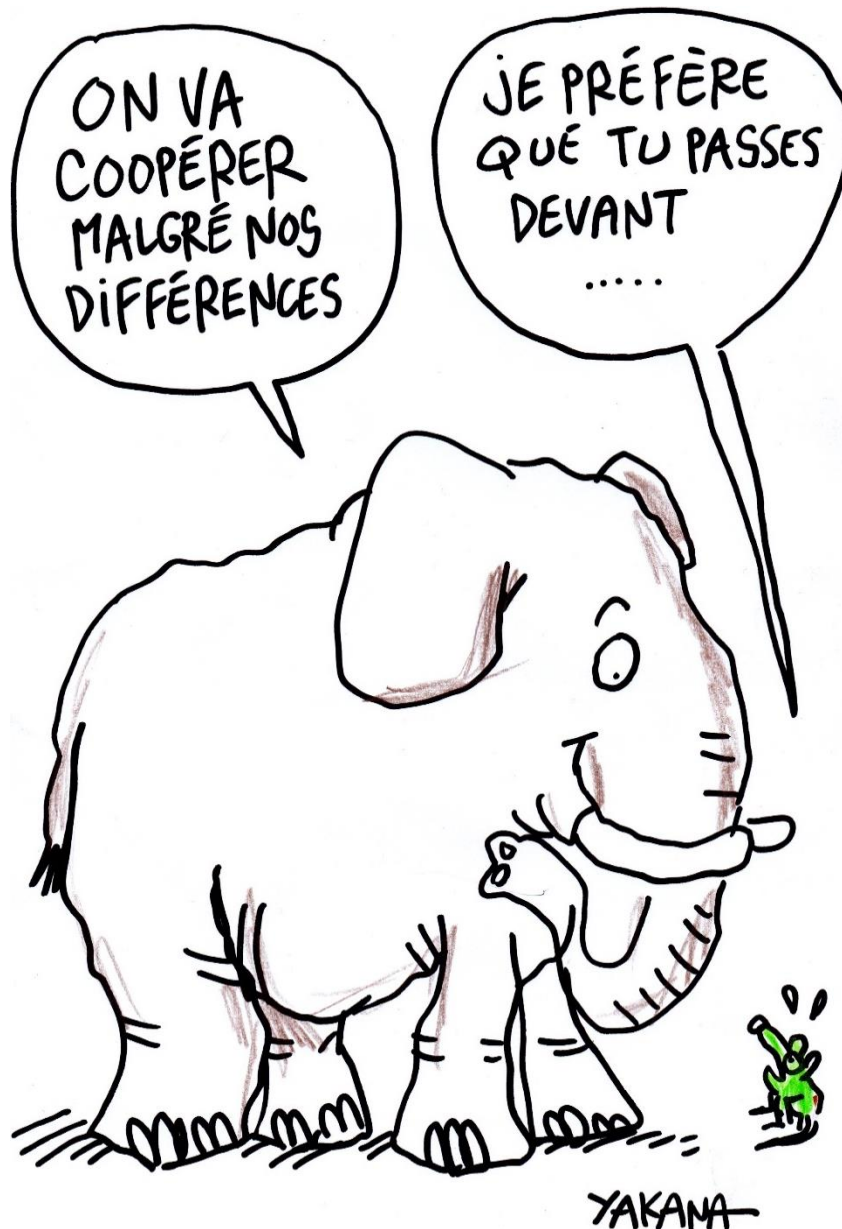




La coopération en trois dimensions

Quelques clés pour coopérer en économie sociale



La coopération en trois dimensions

Quelques clés pour coopérer en économie sociale

Cette analyse fait suite à un atelier de réflexion sur la question de la coopération que SAW-B a co-organisé avec Smart le 14 février 2023 dans le cadre du cycle « La coopération ça se cultive ». L'idée était, à partir de témoignages et d'échanges, d'identifier les avantages de la coopération, les obstacles à la coopération, et les manières de les dépasser. Etaient présents plusieurs entrepreneuses.eurs, et représentants des pouvoirs publics. Les discussions ont été riches d'enseignements. Les témoignages étaient partagés par Mathilde Leboeuf, qui présentait la coopération à partir de son projet Cabas, et Patrick Brulard qui présentait son projet Coopconstruct. L'après-midi s'est terminée par l'intervention de la chercheuse Justine Ballon.

Cette analyse vise à synthétiser les principaux aspects qui sont ressortis des témoignages et discussions, afin de diffuser et renforcer les pratiques de coopération existantes en proposant quelques pistes de réflexion.

Quelles étaient les entreprises représentées ?

Cabas est une coopérative d'artisans et de producteurs alimentaires qui se rassemblent pour coopérer sur plusieurs aspects, principalement la vente et la logistique. Ce projet est né d'un double besoin de la part des producteurs, qui avaient du mal à trouver des débouchés, et de la part d'épiceries locales qui avaient du mal à s'approvisionner. Le fait d'individualiser l'approvisionnement pour chaque projet est très coûteux et complexe. Chez Cabas, il y a l'idée de changer la logique des intermédiaires qui habituellement sont là pour prendre des marges. Ici, l'idée est de réduire ses marges au maximum pour en laisser plus au producteur, ou pour rendre un produit plus accessible au consommateur. En plus de ça, Cabas fait vivre la coopérative, anime une communauté, tisse des liens entre les producteurs et les artisans, etc.

Coopconstruct est un projet qui consiste à créer une entreprise générale sociale de la construction sous forme de société coopérative regroupant des entreprises d'économie sociale actives dans le secteur de la construction afin d'innover collectivement et de pouvoir répondre à de nouveaux marchés nécessitant des ressources, des compétences et/ou une agrégation qu'elles ne possèdent pas individuellement.

Nombreuses entreprises de l'économie sociale sont actives dans le secteur de la construction. Elles interviennent généralement uniquement comme sous-traitantes. En se regroupant sous forme de coopérative, les entreprises d'économie sociale pourront mutualiser leurs compétences et leurs ressources et obtenir une agrégation leur permettant d'accéder à de nouveaux marchés.

La structure commune à créer veut intégrer tant dans son fonctionnement que dans les services proposés l'ensemble des dimensions de durabilité : la dimension environnementale, la dimension sociale, la dimension éthique et la dimension circulaire.

Pourquoi la coopération en économie sociale ?

La coopération est un des piliers de l'économie sociale. A contrario de l'économie capitaliste, basée sur la concurrence, l'économie sociale veut montrer qu'il est possible de produire des biens et des services sans chercher en permanence à gagner des parts de marchés supplémentaires par une compétition et une concurrence aux autres entreprises quitte à les mettre en faillite.. Si le capitalisme met principalement en avant la dimension innovante qu'est censée susciter la concurrence, c'est pour masquer tous les dégâts, la concurrence déloyale, tous les abus que suscite la compétition. A l'inverse, la coopération est tout à fait capable d'innovation. Dans le cadre de l'économie sociale, les projets de Cabas et de Coopconstruct montrent que pour exister, ces projets sont sans cesse obligés d'innover, de trouver des voies alternatives aux voies classiques, d'explorer des manières de faire, d'échanger, d'animer.

Ces innovations sociales ont aussi la particularité de se mettre directement au service des besoins sociaux qu'elles identifient. Car, si la coopération peut se faire entre entreprises, elle peut aussi se faire avec les bénéficiaires, clients, consommateurs qui peuvent participer activement à la mise en place des projets en s'assurant ainsi de leur utilité réelle. Ce cadre est bien différent du cadre de concurrence capitaliste, qui va chercher à multiplier les publicités, à obtenir l'attention par tous les moyens, ce qui est évidemment loin de répondre à des besoins sociaux mais plutôt de créer des besoins solvables.

La coopération est aussi une arme vitale de l'économie sociale. Car, face à un système dominant capitaliste, les entreprises sociales ne peuvent s'en sortir seules. La coopération est un outil indispensable de solidarité pour faire bloc et défendre une autre économie, construire une véritable alternative. En se soutenant, en mutualisant, en s'associant, en défendant collectivement leurs particularités, les entreprises sociales peuvent en partie échapper aux règles impitoyables du marché en étant plus robustes, et construire une identité collective indispensable à la construction d'un mouvement.

Les principales dimensions de la coopération

A partir des discussions, nous dégageons ici trois aspects de la coopération qui reprennent une grande partie des enjeux qui ont été discutés lors de cette matinée.

Dimension économique

De manière générale, la coopération est subordonnée au cadre économique, que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau du secteur.

Cette subordination a un aspect **limitant**. C'est par exemple le cas dans le secteur de l'alimentaire, où Mathilde nous expliquait que la coopération était limitée par les marges déjà très écrasées du secteur. Chaque nouvel intermédiaire, et donc chaque nouvelle potentielle coopération, demande une nouvelle répartition de marges réduites entre plus d'acteurs.

Mais la subordination à l'économique possède aussi **un aspect constructif**, puisque les aspects économiques doivent être pris en compte pour toute coopération, ils sont aussi le ciment d'une coopération. Autrement dit, le fait que la coopération réponde à des besoins économiques concrets de tous les coopérants est à la fois la condition d'apparition d'une forme de collaboration et le carburant qui va faire perdurer la coopération sur le long-terme. Cela est vrai tant dans le secteur de l'alimentaire que dans celui de la construction. Mathilde parlait de l'exemple du Réseau Paysan, qui produit au Luxembourg et vend à Bruxelles, mais n'a pas envie de s'occuper de l'acheminement, alors qu'à l'inverse Cabas s'occupe de l'aspect logistique et n'est pas concurrent dans la production. De la même manière dans la construction, les marchés publics imposent de remplir un certain nombre de fonctions et de professions qui sont rarement présentes en même temps dans une seule entreprise sociale. Les entreprises ont donc intérêt à collaborer entre elles pour être complémentaire et accéder à des nouveaux marchés qui demandent une multiplicité de compétences.

Dimension humaine

La coopération entre entreprises d'économie sociale est souvent fortement dépendante des femmes et des hommes qui en sont potentiellement responsables.

Cette dimension a notamment été mise en évidence dans une discussion sur la différence entre **coopérer et collaborer**. Plutôt que de voir une opposition entre ces deux échanges, un participant faisait remarquer qu'il y avait plutôt une continuité. Avant d'arriver réellement à une coopération, il fallait un certain temps d'échanges et de prise de confiance entre les humains qui la porte, qui passe généralement par un temps plus ou moins long de collaboration.

Mais quelle différence entre coopérer et collaborer ?

Les deux mots réfèrent à des réalités relativement proches. Cela vaut donc la peine de se pencher un instant sur leurs définitions :

Collaborer c'est avoir un objectif commun et travailler individuellement pour cet objectif. La collaboration peut donc impliquer de partager des outils, des ressources ou des méthodes, d'échanger ponctuellement sur l'objectif commun, mais chacun garde sa propre autonomie au niveau du projet.

Coopérer c'est avoir un projet commun, et donc en plus de l'objectif, c'est tout le processus qui est commun, avec des tâches complémentaires, et qui se concrétise par une forme d'organisation structurelle entre les différents acteurs.

Cet aspect humain a plusieurs revers qui en font un aspect **limitant**. En premier lieu, cela veut dire que la coopération, ou même la simple collaboration *nécessite l'initiative humaine* d'une personne qui est prête à prendre le temps de tisser ce lien de confiance. C'est une dimension que mettait en avant Patrick, où il a été confronté au phénomène dans certaines régions. Celui-ci mettait en avant les disparités de coopération entre régions. Dans certains cas il existait déjà des processus de coopération entre certains acteurs locaux, où certaines circonstances les avaient poussés à collaborer, par exemple dans le cas d'une complémentarité entre eux pour répondre à une demande. Dans d'autres cas il n'existe aucune coopération et les acteurs de la construction se regardent dans le blanc des yeux. Et même ces coopérations « spontanées » restent souvent limitées à un groupe d'acteurs qui se connaissent et ne cherchent que rarement à étendre leur réseau de confiance par manque de temps ou par méfiance envers des entreprises qu'ils ont l'habitude de considérer comme des concurrents. Dans d'autres régions cependant, les acteurs voient l'intérêt de la coopération, mais aucun ne prend le temps et/ou l'initiative d'organiser cette coopération, et de construire ces relations. Ce phénomène est aggravé par une relative méfiance due au fait que certaines entreprises peuvent parfois être concurrentes. Il est donc parfois nécessaire qu'un projet comme Coopconstruct vienne prendre en charge le rapprochement entre différents acteurs pour poser un cadre propice à la construction de liens de confiance, à travers des ateliers ou des initiatives de rencontres entre entrepreneurs par exemple. C'est ce cadre qui sera indispensable pour nouer des relations de confiance et pour prendre le temps de construire d'organiser des collaborations temporaires, utiles pour faire l'expérience de l'intérêt de travailler ensemble, et qui pourront ensuite se transformer en véritables coopérations.

En second lieu, la *dépendance* à la dimension humaine peut être limitante au moment où les individus qui ont mis en place la coopération quittent la fonction. Un changement de personne peut rapidement faire disparaître un long processus de coopération. Cela amène Mathilde à poser le problème d'institutionnaliser et de poser des balises qui permettraient de dépasser cette dépendance et donc cette fragilité de la coopération, par exemple en construisant un cadre, un accord, une plateforme, où des individus compétents seraient dédiés spécifiquement à la coopération.

Finalement, un autre aspect de cette dimension humaine est *l'aspect culturel*. Une des discussions portait sur le fait que la coopération est rarement mise en avant, qu'à l'inverse nous sommes habitués à penser par défaut en termes de concurrence. C'est le cas dès l'école par exemple, où nous sommes habitués à nous comparer les uns aux autres selon des critères de réussite définis par le système scolaire. Cette dimension nous rappelle l'importance de la sensibilisation, fondamentale au développement de la coopération au-delà de la marginalité dans laquelle elle est reléguée. Car, pour que des femmes et des hommes s'engagent dans des processus de coopération, il faut qu'ils la considèrent positivement, qu'ils en connaissent des exemples de réussite, voire qu'ils l'aient déjà expérimenté. La coopération reste incertaine par essence, puisqu'elle dépend des humains qui la portent. Se lancer dans un processus de

coopération dépend donc toujours d'une vision de l'être humain qui considère qu'*on ne peut pas faire sans la coopération*, en considérant l'être humain comme un animal social avant tout.

Dimension politique

On a vu que les deux dimensions précédentes posaient chaque fois des limites à la coopération. Que ce soit pour des raisons économiques, de manque de moyens, ou pour des raisons culturelles, de sensibilisation à la coopération, cette dernière dépend de facteurs sur lesquels l'emprise des acteurs d'économie sociale est limitée. C'est dans ce cas que le développement de l'économie sociale à travers la coopération doit passer aussi par un changement de cadre.

La dimension politique a été rappelée par les participants en appelant à intégrer dans la coopération une dimension de plaidoyer, de mobilisation pour faire bouger les lignes. Un projet comme Cabas qui consiste à mettre en son centre les producteurs alimentaires, c'est-à-dire à la fois leur assurer des revenus dignes et à leur donner le pouvoir de participer, avec les autres coopérateur·trice·s aux décisions stratégiques et de gestion de l'entreprise, est assez rare. Cette expérience en cours, basée sur la coopération, doit à la fois veiller à perdurer, à atteindre ses résultats et impacts mais aussi à influencer sur le cadre en vue de lever les obstacles rencontrés et susciter la reproduction et l'essaimage du projet sur d'autres territoires. C'est là un véritable travail d'entrepreneuriat institutionnel, de remise en question des règles et des pratiques dominantes du champ dans lequel il opère et de mobilisation de ressources nécessaires à toutes les dimensions de son projet (économique, sociale et politique).

Cette dimension nous rappelle que nous sommes avant tout dans une société qui est dominée par la logique capitaliste. Que ce soit par l'économie de marché, qui avantage les entreprises qui font le plus de profit, au détriment souvent des entreprises sociales qui sont moins rentables mais répondent à des besoins sociaux vitaux. Ou à travers l'idéologie véhiculée dans les écoles où les médias, qui met en avant la concurrence, la réussite des plus « entreprenants » sans prendre en compte la dimension éthique et collective. Mais les sociétés humaines se transforment, et ces aspects ne sont pas gravés dans le marbre. Au contraire, dans le contexte de crise sociale et environnementale que nous connaissons il est urgent de remettre en question radicalement le système capitaliste !

Les écosystèmes coopératifs d'innovations sociales, un levier de transition sociale et écologique ?

Lors de cette matinée de réflexion était présente la chercheuse Justine Ballon qui est venue nous présenter quelques résultats de ses recherches. Elle se penche justement sur la question de la transformation sociale au niveau institutionnel, à partir d'une intercoopération entre entreprises sociales. Elle s'intéresse en particulier à l'intercoopération dans le cas des coopératives.

Plusieurs exemples ont été présentés pour montrer comment l'intercoopération peut mener à des changements institutionnels. Par exemple la Fédération nationale des coopératives de consommateurs, créée en 1912 et qui rassemble encore aujourd'hui des centaines de coopératives, a

clairement pour objectif « la substitution au régime compétitif et capitaliste [...] d'un régime où la production sera organisée en vue de la collectivité des consommateurs et non du profit ». Pour défendre ces principes, la fédération s'est organisée en différents pôles qui s'occupaient de rendre des avis politiques et de défendre une autre vision de la société.

Une des actions de cette Fédération était d'encourager la « concentration » de petites coopératives dans des « Sociétés coopératives de développement ». Pour renforcer l'impact territorial des coopératives de consommation, la Fédération soutenait la fusion de petites boutiques avec une entreprise mieux implantée et plus grande, créant ainsi une coopérative plus importante chargée de gérer un entrepôt qui ravitaillait les boutiques qui devenaient des succursales. Le tout était géré par des sociétaires de manière autonome¹.

Plus récemment, Justine Ballon a étudié le regroupement de 9 SCIC dans le mouvement des Licoornes, qui se donnent pour objectif de « donner le pouvoir de transformer radicalement l'économie à [leurs] côtés en construisant un modèle économique entièrement coopératif ». Cette organisation rassemble plus de 120 000 sociétaires et plus de 500 salarié.e.s. Chacune des entreprises membres a la particularité de chercher à se positionner comme une alternative à des plateformes et services bien connus mais monopolisés par des entreprises classiques : Mobicoop au lieu de BlaBlaCar, Coopcycle plutôt que Deliveroo, Reasonate au lieu de Spotify, FairBnb plutôt que AirBnb, Commown plutôt que Apple, Les oiseaux de passage plutôt que Booking, etc. Et ces entreprises mettent également des moyens publicitaires importants pour faire connaître leurs alternatives et en montrer une image attirante et à la mode.

En voyant qu'elles pouvaient être complémentaires, ces coopératives ont fait le choix d'augmenter leur force de frappe au niveau commercial, mais aussi au niveau institutionnel. Le réseau Licoorne leur permet donc de « coordonner leurs actions de communications, mutualiser à terme certaines fonctions et certains outils de gestion, en commençant à coopérer entre coopératives² ». Dans les deux cas, les coopératives ont cherché à agir à plusieurs niveaux :

- en réalisant des expérimentations concrètes, dans une perspective de transformation sociale dans l'activité productive
- par une posture de « critique en acte » des institutions et dynamiques dominantes, avec l'objectif de « diffuser une vision alternative au « modèle capitaliste ».

Ces deux aspects peuvent permettre de produire des nouvelles règles et conventions, voire à modifier la réglementation et la législation. Concrètement cela se traduit par des nouvelles formes de régulation du marché, une forme coopérative qui favorise une consommation engagée. C'est aussi l'occasion d'étendre la démocratie à la sphère économique, à travers une démocratie des consommateurs.

Conclusion

Cette analyse visait à donner quelques clés pour développer des pratiques de coopération en économie sociale. Nous ne prétendons évidemment pas avoir pu couvrir l'ensemble des enjeux liés à la coopération, ni même les principaux. Mais les discussions de l'atelier sur la coopération nous semblaient suffisamment intéressantes pour être partagées. Ces différentes dimensions peuvent servir à des structures d'économie sociales qui chercheraient à se lancer dans la coopération, afin de pointer certaines questions indispensables à se poser dans tout processus de coopération. Mais elles permettent aussi de sensibiliser des responsables politiques, des fédérations, des chercheuses ou chercheurs, des centres de réflexion qui voudraient encourager et sensibiliser autour de la question de la coopération.

Nous espérons que ces dimensions permettront de contribuer modestement aux débats et échanges indispensables à l'existence et à l'extension de la coopération.

¹ Alain Mélo, « Quelle histoire pour nos coopératives ? », Revue Recma, Juillet 2012, URL : <https://www.erudit.org/en/journals/recma/1900-v1-n1-recma0740/1017424ar.pdf>

² Justine Ballon, S'organiser en écosystème pour transformer la société : le cas des Licoornes et du Laboratoire citoyen de la Transition, analyse Smart 2022, URL : https://smartbe.be/wp-content/uploads/2022/06/03-22_Ecosysteme_innovation_sociale.pdf

Avec le soutien de

SAW-B



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES



Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : info@saw-b.be ou 071 53 28 30

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de

Rédaction : Marian de Foy

Relecture : Quentin Mortier et Hugues De Bolster

Illustration : Yakana

