## L’entreprise coopérative : un projet de société, un projet de paix

Quel modèle d’entreprise voulons-nous pour demain ?

La question traverse depuis longtemps l’histoire économique. Elle revient, sous des formes diverses, chaque fois qu’une société vacille, doute de ses équilibres ou cherche un nouveau cap.

Aujourd’hui, elle s’impose avec une intensité particulière car nous affrontons une accumulation de fractures : dérèglement climatique, creusement des inégalités, crispations sociales, essoufflement démocratique, recherche de sens dans le travail, notamment chez les jeunes générations.

Face à l’importance des enjeux, il ne suffit plus d’amender à la marge un système capitaliste à bout de souffle. Il faut repenser le cadre global : quelle entreprise peut encore répondre aux défis du 21e siècle ? Quelle forme d’organisation économique peut concilier robustesse, solidarité, participation et durabilité ? À nos yeux, une voie s’impose avec force : celle de l’entreprise coopérative.

La coopérative ne propose pas seulement une autre manière d’entreprendre ; elle dessine une autre manière d’habiter l’économie. Elle ne se limite pas à produire des biens ou des services ; elle organise des relations égalitaires, distribue démocratiquement le pouvoir, ancre l’activité dans un territoire, relie l’initiative économique à une finalité collective. Elle porte bien davantage qu’un statut juridique ou un mode de gouvernance ; elle incarne un projet de société. Plus encore, elle ouvre un chemin vers la paix.

Cette affirmation trouve aujourd’hui un écho croissant à l’échelle internationale. Le choix de l’Alliance coopérative internationale de consacrer la Journée internationale des coopératives 2026, célébrée le 4 juillet, à la contribution des coopératives à un monde plus pacifique en fournit un signe fort. Ce choix rappelle que la paix ne se réduit pas à l’absence de guerre ou de conflit ouvert. Elle suppose des conditions matérielles, politiques et sociales bien concrètes. Elle exige de la justice, de la confiance, du respect mutuel. Autrement dit, tout ce que les coopératives s’efforcent précisément de faire vivre dans l’économie quotidienne.

Leur force tient à quelques principes aussi simples que puissants : une gouvernance démocratique, la primauté des personnes sur le capital, une lucrativité strictement encadrée, une utilité qui vise l’intérêt général, un enracinement dans les lieux de vie.

Ces repères répondent aux attentes d’aujourd’hui et aux défis de demain. Partout, on cherche des formes d’organisation capables de redonner prise aux citoyens, de retisser des liens de confiance, de replacer l’économie au service de la société plutôt que l’inverse.

Les coopératives agissent comme de véritables facteurs de cohésion. Elles font vivre la démocratie autrement qu'au seul moment du vote. Elles installent la délibération au cœur de l'activité économique. Elles permettent à des parties prenantes diverses – travailleurs, usagers, producteurs, citoyens, investisseurs – de prendre part à la définition d'un intérêt commun. Elles rendent possible une économie plus relationnelle (oserait-on écrire plus émotionnelle), plus responsable, plus résiliente. En un mot, elles tissent de la paix, au sens le plus concret du terme.

Cette lecture d'une urgence coopérative dépasse désormais le cercle des convaincus de l'économie sociale. Elle irrigue une réflexion plus large sur la transformation de l'entreprise. En Espagne, le gouvernement de Pedro Sánchez a confié à un groupe d'experts de haut niveau une réflexion sur l'économie sociale, sous la présidence de la sociologue et politologue belge Isabelle Ferreras. Depuis de nombreuses années, Isabelle Ferreras plaide pour une véritable démocratisation de l'entreprise, estimant que celles et ceux qui contribuent à son activité doivent pouvoir participer à ses orientations. Son travail ne se contente pas de critiquer les déséquilibres actuels ; il ouvre des pistes concrètes pour renouveler la vie économique.

Les recherches menées par la philosophe allemande Lisa Herzog sur le *Democratic Marketplace* s'inscrivent dans une dynamique similaire. Elles invitent à ne plus considérer les marchés comme des mécanismes neutres, mais comme des constructions politiques et sociales, traversées par des choix de pouvoir. Qui décide, selon quelles règles, et dans l'intérêt de qui ? Sur ce terrain, les coopératives ne se contentent pas de théoriser une alternative. Elles la pratiquent déjà.

Elles démontrent, partout où elles se déploient, qu'il est possible de produire, d'investir, d'innover et de se développer selon des principes qui valorisent la démocratie, la participation et une juste limitation de la rémunération du capital, sans rien céder à l'exigence de robustesse économique. Le modèle coopératif ne condamne ni l'ambition, ni la taille, ni l'efficience. Il les oriente différemment. Il les place dans une logique de responsabilité partagée.

Les exemples abondent. Dans de nombreux pays, de grands groupes coopératifs structurent des pans entiers de l'industrie. Des banques et des assurances coopératives montrent qu'une finance plus juste, plus stable et plus durable peut prendre corps. Des coopératives citoyennes accélèrent la transition énergétique. D'autres investissent l'alimentation, le logement, la santé, la culture ou le numérique. Ces réussites n'ont rien d'anecdotique. Elles attestent qu'un autre imaginaire entrepreneurial peut se traduire en réalisations solides et transformatrices.

La Belgique n'échappe pas à cette réalité, même si elle peine parfois à la revendiquer pleinement. Notre pays dispose d'expériences remarquables, souvent sous-estimées, parfois trop discrètes. Pourtant, il suffit de regarder l'histoire longue du Groupe P&V dans

l’assurance, la place acquise par Multipharma dans la distribution de médicaments, ou les services offerts par Smart à ses 47.500 sociétaires pour mesurer ce que le modèle coopératif peut accomplir lorsqu’il conjugue vision, professionnalisme et durée. Le potentiel existe. Il demande désormais à changer d’échelle et à gagner en visibilité.

Tel est le défi de notre temps : permettre au modèle coopératif de déployer toute sa puissance de transformation. Cela implique d’ouvrir résolument de nouveaux champs économiques. La coopération ne doit pas rester assignée à quelques secteurs traditionnellement liés à l’économie sociale. Elle a vocation à se déployer dans toute l’économie, y compris dans les domaines les plus concurrentiels et les plus intensifs en capital. Le monde coopératif n’a aucun intérêt à se cantonner à une position de niche ou de réparation. Il peut et doit participer pleinement à la définition du tissu économique de demain.

Au fond, l’enjeu consiste à faire émerger une nouvelle génération de coopératives : des entreprises capables de conjuguer ambition économique, impact sociétal et contribution à la cohésion collective à grande échelle.

Nous nous trouvons à un moment charnière. Deux chemins se dessinent. Le premier consiste à reléguer les coopératives au rang de modèle utile mais périphérique, sympathique mais secondaire. Le second est de reconnaître que les coopératives portent une part essentielle de la réponse aux défis contemporains, qu’ils soient économiques, sociaux, démocratiques, écologiques ou géopolitiques, et leur donner enfin les moyens de jouer pleinement ce rôle.

La coopérative n’appartient pas au registre de l’utopie. Elle existe, elle agit, elle transforme déjà des territoires et des secteurs entiers. Mais surtout, elle porte une promesse décisive : celle d’une économie qui ne défait pas le lien social, mais le renforce ; d’une économie qui ne fracture pas davantage les sociétés, mais aide à les rassembler ; d’une économie qui, en faisant véritablement société, contribue aussi à construire la paix.

Hilde Vernaillen

Présidente de Febecoop