

BEES Coop : court-circuiter la grande distribution

Un peu partout en Europe, le modèle de supermarché coopératif séduit des collectifs de citoyens soucieux de s'affranchir de la grande distribution. En Belgique, la première coopérative du genre, surnommée « la BEES¹ », a été initiée en 2014, à Bruxelles. Si elle peut aujourd'hui se targuer d'avoir atteint un certain niveau de maturité, de l'équilibre financier à la gestion quotidienne, en passant par la gouvernance participative, elle continue de faire évoluer ses pratiques et met un point d'honneur à partager son savoir-faire avec des collectifs désireux d'essayer son modèle.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, le concept de supermarché coopératif nous vient directement du pays de l'oncle Sam, royaume de la malbouffe. Créée en 1973 dans le quartier de Brooklyn, à New York, la Park Sope Food Coop est une des plus anciennes coopératives



Giuseppe Arcimboldo, *L'automne*, 1573

1 BEES pour «Bruxelloise, Écologique, Économique et Sociale »

alimentaires des États-Unis, et se positionne dès ses débuts comme alternative à la grande distribution. Son objectif est de fournir une alimentation saine, durable et financièrement accessible à ses quelque 17 000 membres coopérateurs, faisant fi de toute

ambition lucrative. «*Nous sommes un agent d'achat pour nos membres et non un agent de distribution au service d'une quelconque industrie*», peut-on ainsi lire dans ses statuts. Si la coopérative fêtera bientôt ses 50 ans, ce n'est que récemment qu'elle a attiré

l'attention de porteurs de projets outre-Atlantique, avec en première ligne, La Louve, à Paris, suivie par BEES Coop, à Bruxelles, dont nous avons rencontré l'un des co-fondateurs, Martin Raucant.

Faire bouger les lignes

C'est un groupe d'amis, membres du réseau Ades, qui lance les premières réflexions autour de la BEES. «*On est arrivés dans un terreau favorable, avec le fruit de 10-15 ans de travail d'associations comme Rencontre des Continents, qui ont accompagné et nourri cette prise de conscience autour de l'alimentation durable, en tirant le constat des dérives de l'industrie agro-alimentaire*», commente Martin Raucant. En 2014, les groupes d'achats solidaires (GASAP) existent déjà, et les premiers magasins Bio voient le jour, avec les débuts du marché des Tanneurs et de Färm². Souhaitant initier

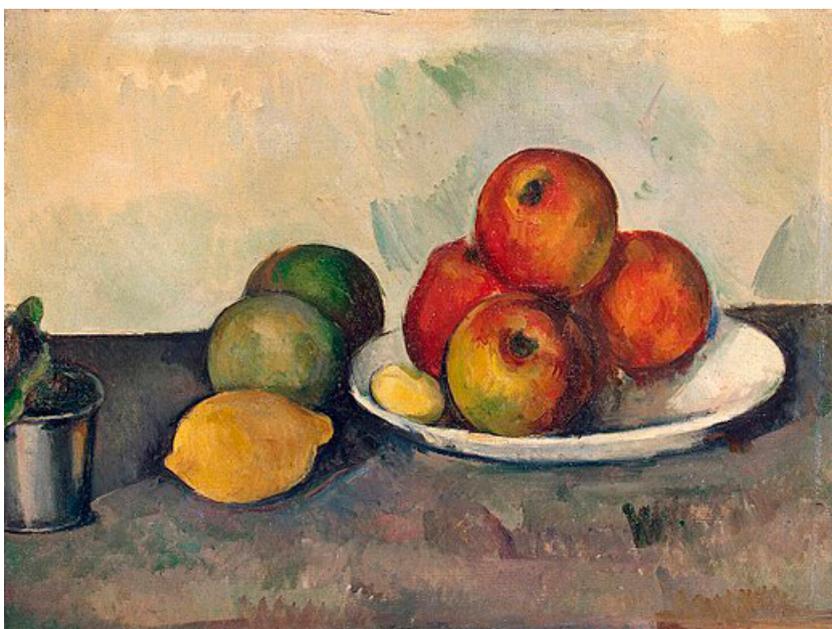
un projet d'une certaine ampleur, le groupe découvre le modèle de supermarché coopératif et échange régulièrement avec La Louve, première enseigne du genre à se constituer en Europe, avant de se rendre à la source du modèle, à New York. «*La première année, on s'est surtout consacré à la faisabilité, entre autres juridique, du projet. Et puis on a cherché nos premiers subsides et on a trouvé notre local à Schaerbeek, grâce à un mécène. Après une période d'essai concluante dans un espace restreint, on s'est lancés à plus grande échelle fin 2017. Notre objectif était*

triple : centraliser en un seul endroit une alimentation de qualité et accessible au plus grand nombre, le tout dans une dynamique la plus durable et participative possible.» Les premiers mois sont difficiles et l'équipe est en sous-effectif. «*On était clairement trop peu, et on s'est un peu perdus dans nos multiples comités, mais la communauté a grandi et, depuis fin 2018, on ne touche plus de subsides structurels, avec une équipe permanente de 7,5 équivalents temps plein. La BEES nourrit aujourd'hui quatre à cinq mille personnes.*»

2 Färm est aujourd'hui un réseau de dix-sept magasins bio implantés principalement à Bruxelles, mais aussi dans le Brabant Wallon et le Hainaut.

Un mode de fonctionnement participatif

La BEES n'est pas un supermarché bio, mais bien une coopérative de consommateurs. Si tout un chacun peut se joindre à l'aventure, il est nécessaire d'être un coopérateur actif pour y faire ses achats. Pour ce faire, il faut d'abord prendre une part de capital (25 €) et s'engager à contribuer à la gestion quotidienne du magasin, en prestant 2h45 de travail non rémunéré par mois. Chaque coopérateur actif a droit à deux invités, qui ont également accès au supermarché. « On demande à ce que ce soit toujours la même personne qui vienne prester ses heures, pour des raisons d'assurance, mais aussi d'efficacité, et de cohésion d'équipe », précise Martin. Avec 1 800 membres actifs, la coopérative parvient à ouvrir sept jours sur sept. « Les coopérateurs assurent une multitude de tâches, du rayonnage à la caisse, en passant par la découpe de fromage et l'encodage de factures. Sur une journée, on a six shifts de six à douze coopérateurs qui se relaient. Une personne de l'équipe permanente assure la coordination. »



Paul Cézanne, *Nature morte aux pommes*, v. 1890, Saint-Petersbourg, Musée de l'Ermitage

Martin identifie quatre portes d'entrée pour se lancer dans l'aventure BEES : « On a le militant de la première heure, qui est prêt à traverser tout Bruxelles, et puis on a les habitants du quartier, qui apprécient la proximité. Il y a aussi des membres qui viennent pour l'accessibilité financière des produits et enfin, toute une partie des coopérateurs apprécie avant tout le lien social créé. » Si la coopérative vise une triple mixité, intergénérationnelle, économique et

culturelle ; cette dernière n'est pas encore tout à fait atteinte et demande plus de temps. « On se rend compte qu'il y a plein de facteurs extérieurs qui entrent en jeu, et sur lesquels on n'a pas la mainmise. Il faut l'accepter et avancer pas à pas. » À ce propos, la BEES a bénéficié d'une large étude réalisée en partenariat avec l'ULB, intitulée *Falcoop*,³, qui a permis non seulement d'analyser l'environnement socio-démographique de la coopérative et de tisser

3 Collectif, Falcoop, « Tous à la même enseigne », web-documentaire, janvier 2019.

un réseau avec les associations du quartier, mais aussi d'aboutir à une série de recommandations, notamment sur la manière de communiquer. On y apprend notamment que les prix demeurent un obstacle pour nombre de potentiels consommateurs, car ils sont encore sensiblement plus élevés que dans le hard discount. « *On a des œufs à 34 centimes pièce. Or, on les trouve à 10 centimes dans le quarter* », observe Martin. Faire la promotion de produits locaux peut aussi entrer en contradiction avec les habitudes de consommation des communautés immigrées, qui n'y trouvent tout simplement pas leur compte, ou qui ne voient pas la plus-value du circuit court. « *On s'est aussi rendu compte que parler de bénévolat et de travail non rémunéré pouvait mettre mal à l'aise les personnes éloignées du marché de l'emploi. Alors maintenant, on dit plutôt participer. Cela nous a permis de déconstruire pas mal de choses et de faire des adaptations sémantiques.* » Dès 2022, la coopérative entend consacrer un mi-temps, sur fonds propres, à la mise en application étendue des recommandations de l'étude.

Au-delà de créer un réel sentiment de communauté et de lier des amitiés, ce système participatif permet de faire des économies en matière de frais de personnel, de quoi offrir des produits sains à des prix raisonnablement accessibles. L'enseigne réalise aussi des économies sur le volet marketing, puisqu'elle ne fait pas de publicité, se reposant sur le bouche à oreille. « *De fait, on est environ 25% moins cher qu'un Färm* », analyse Martin. Autre particularité, l'enseigne applique une marge fixe de 20% à l'ensemble des produits, qu'elle sélectionne selon une charte approuvée début 2020 en assemblée générale, qui privilégie des aliments sains, les plus locaux et durables possible, tout en veillant à proposer une gamme de produits suffisamment large. « *On n'est pas des puristes, dans la mesure où on ne va pas se restreindre exclusivement à des légumes et des fruits de saison, ou à du bio, qui est parfois trop onéreux. On propose par exemple des tomates toute l'année, parce qu'il y a une grosse demande. C'est un équilibre permanent à trouver entre accessibilité et durabilité.* » La charte reprend sept critères de sélection, et sept critères d'exclusion. Lorsque la différence de prix

entre un produit alimentaire belge et un produit d'une autre origine est de moins de 15%, l'origine belge s'impose. Autre exemple, on ne trouve aucun produit issu d'élevage industriel, ni vendu par une entreprise cotée en bourse. Aucun produit n'a été cultivé sous serre chauffée ou transporté en avion, et ne contient des organismes génétiquement modifiés ou des additifs critiques. « *Depuis qu'on a mis en place cette charte, on a retiré quelques produits. On ne suit plus que la saison belge et européenne.* » In fine, on retrouve 85% de bio en rayon, et plusieurs fiches indiquent la provenance des articles, par souci de transparence.

À noter que chaque coopérateur peut faire une suggestion de nouveau produit, qui est étudiée par un comité dédié. « *On a plusieurs comités, qui assurent des tâches variées, comme l'organisation de l'AG, en ce compris l'ordre du jour, ou encore les séances d'informations ouvertes au public.* » A cet égard, la gouvernance participative est un fameux défi. Au niveau décisionnel, chaque coopérateur a le droit de participer aux assemblées générales et de voter les grandes orientations stratégiques. Au niveau

opérationnel, la gouvernance se veut aussi la plus horizontale possible. Ici, le modèle de sociocratie sert d'inspiration, en ce compris la gestion par consentement et l'élection sans candidat. Le défi étant

de tendre vers une participation la plus efficiente possible. « C'est un défi de maintenir la motivation et l'implication des coopérateurs, sans trop disperser son énergie », constate Martin. Un processus en

évolution constante, auquel se consacre le doctorant Kevin Pastier, avec à la clé, un premier rapport⁴ de sa recherche-action, publié en octobre 2020.

Partage de connaissances

La BEES met un point d'honneur à appliquer le sixième principe coopératif de [l'Alliance Coopérative Internationale](#)⁵, à savoir l'entraide et la coopération. Si elle a bénéficié à ses débuts du soutien de structures établies, elle rend aujourd'hui la pareille en mettant tout son savoir-faire à la disposition des collectifs désireux de se lancer, en Belgique et au-delà de nos frontières. « Le modèle est en train d'exploser en Europe. En France, il y a 40 à 50 projets en développement, et on reçoit chaque semaine des demandes de contact d'un peu partout : Autriche, Allemagne, Espagne, c'est très grisant. On

met à disposition toutes nos données. Au début, les gens hallucinent, parce que ce n'est pas commun dans notre société basée sur la compétition. » Au niveau belge, la BEES accompagne les jeunes pousses bruxelloises et wallonnes, que ce soit Bab'l Market, Wandercoop, le Pédalo ou encore Oufitcoop et Vervicoop. « On les forme aux grands principes du modèle, mais aussi à des questions techniques, comme l'AFSCA. »⁶ Les nouveaux venus peuvent venir se former en magasin, en immersion. « Au début, on était surtout concentrés sur la viabilité de notre structure, mais après avoir

atteint une certaine maturité, on peut aujourd'hui libérer davantage de temps à l'essaimage du modèle. » Aussi, la BEES a développé, en partenariat avec la coopérative Coop IT Easy⁷, un logiciel de gestion libre de droit, qui permet notamment de gérer plus facilement les stocks. Une mutualisation d'outils qui facilite grandement l'apprentissage des nouvelles structures. « On considère que pour être une vraie alternative à la grande distribution, il faut atteindre environ 1 200 coopérateurs, pour six salariés. En Europe, on est cinq-six structures à avoir atteint ce seuil. »

4 Kevin Pastier (CNAM-DICEN ; ICD-LaRA), *Recherche-Action Bees Coop « Gouvernance et autogestion »*, octobre 2020.

5 Créée en 1895, l'Alliance Coopérative Internationale porte la voix des coopératives partout dans le monde.

6 L'AFSCA englobe tous les services de contrôle compétents pour l'ensemble de la chaîne alimentaire. Elle encadre entre autres les normes d'infrastructure auxquelles les entreprises actives dans la chaîne alimentaire doivent se conformer.

7 Coop IT Easy est une coopérative à finalité sociale qui développe des outils de gestion informatisés et open source à destination des entreprises d'économie sociale, de manière à ce qu'elles puissent se concentrer sur leurs activités clés et accentuer leur impact social.

Trouver le juste équilibre

Évidemment, la BEES est aussi confrontée à d'inévitables tensions. À commencer par la question du bénévolat de ses membres, qui pourrait être pointé du doigt comme concurrence déloyale. Certes, mais la structure se défend avec la création d'emplois de qualité et pérennes, qui sont mieux rémunérés que dans les magasins bio. Aussi, la structure ne fait appel à aucun étudiant pendant les grandes vacances, ce qui est monnaie courante dans la grande distribution, pour diminuer les charges salariales. Qui plus est, elle réserve exclusivement l'accès au supermarché à ses membres, ce qui ne la met pas en concurrence avec une enseigne traditionnelle. Enfin, en tant que coopérative à finalité sociale, la BEES n'est pas à la recherche du lucre, et reverse ses bénéfices directement dans son activité, pour augmenter son impact social. «*On amène aussi une certaine réflexion sur la notion de travail et du salariat. Certains coopérateurs ont décidé de passer en 4/5^e pour consacrer*

du temps à la BEES», se réjouit Martin. Faisons ici le lien avec la notion du don et du contre-don dans une logique de réciprocité, telle que l'a théorisée Karl Polanyi dans son ouvrage de référence, *La Grande Transformation*. Le fonctionnement de notre société n'est jamais qu'une construction sociale qui repose sur certaines règles et croyances, et nous avons tendance à oublier la prédominance des logiques marchandes dans nos modes de pensée. Polanyi montre que l'échange marchand n'est pas la seule modalité de l'économie, mais que la redistribution ou la réciprocité en font aussi partie⁸.

Une deuxième tension concerne la relation aux producteurs. En mars 2021, **Tchak !**, une revue coopérative consacrée à l'agriculture paysanne, pointait le malaise de certains protagonistes⁹. En cause, le fait que l'enseigne se fournisse à près de 70 % via des grossistes, avec Biofresh en tête de liste. Des intermédiaires dont la préoccupation

première n'est pas la juste rémunération des producteurs, un enjeu pourtant majeur dans la chaîne de valeurs de l'alimentation durable. Le cas le plus parlant concerne les maraîchers, qui touchent entre 7 et 10,50 euros brut de l'heure, soit 700 euros net par mois. Lorsque la BEES négocie en ligne directe avec eux, il arrive que ces derniers sentent une certaine pression sur les prix, les volumes ou le calibrage des produits. Comprenez que la BEES privilégie par définition le pouvoir d'achat de ses membres. «*Si un produit est trop cher ou ne présente pas bien, il ne se vendra tout simplement pas. Nous devons en tenir compte*», pointe Martin. Et si la juste rémunération des producteurs n'en demeure pas moins une réelle préoccupation pour la BEES, le consommateur a pour l'instant le dernier mot. «*On a des gros volumes de vente, et c'est un vrai casse-tête logistique de se réapprovisionner en circuit court. Pour tous les produits secs, le plus sensé est de passer par des grossistes. Et pour*

8 Carmelo Virone, [Karl Polanyi et Michel Foucault : deux pensées pour s'armer contre le néolibéralisme](#), Les cahiers Smart, 2020.

9 TCHAK !, «*BEES Coop, un modèle qui interpelle les producteurs*», 11 mars 2021.

tout ce qui est frais, on fait un gros effort pour travailler directement avec des maraîchers, et on échange beaucoup au sein du Collectif 5C¹⁰ pour améliorer nos pratiques. On y trouve des modèles de coopératives différents, ce qui est très inspirant.»

Il existe des pistes pour rendre la vie plus facile aux producteurs, en s'engageant par exemple à l'avance sur des volumes, à un prix fixe, comme c'est le cas chez [Les Petits Producteurs](#)¹¹, une coopérative liégeoise de producteurs en circuits courts. «*On y réfléchit, mais on doit encore se pencher sur certains points, comme la répartition du risque lorsque les récoltes sont perdues, et des sources d'approvisionnement de rechange*

pour garantir nos volumes » Un processus de longue haleine, qui suit donc son cours, et qui pose question sur le prix que nous sommes prêts à mettre pour une alimentation saine, et plus largement sur nos habitudes de consommation. Le fait est qu'en l'espace de cinquante ans, la part de dépense d'un ménage consacré à l'alimentation a baissé de **35 à moins de 20 %**¹². Aussi, nous avons pris l'habitude de manger de tout, tout le temps. Trouver le juste équilibre entre accessibilité, durabilité et juste rémunération des maillons de production, tel est un des nombreux enjeux que nous devons relever si nous souhaitons collectivement réinventer notre modèle alimentaire.

Si la BEES n'a pas réponse à tout, elle propose néanmoins une alternative rafraîchissante aux grandes enseignes, en appliquant un modèle de fonctionnement innovant, dénué de toute recherche de lucre, et qui tisse des liens sociaux forts au sein d'une communauté qui a prouvé sa résilience. Un terreau d'expérimentation qui demeure certes marginal à l'échelle du marché de l'alimentation, mais qui connaît un certain potentiel de croissance, qu'il serait intéressant de garder à l'œil dans les années à venir.

Adrian JEHIN
décembre 2021

10 Le [Collectif 5C](#) rassemble 30 coopératives citoyennes belges. Il construit et diffuse le modèle de production et de distribution en circuit court en renforçant les dynamiques coopératives entre producteurs, consommateurs et distributeurs.

11 Valentine Van Vyve, « Remettre les producteurs au centre du jeu », *La Libre Belgique*, décembre 2021.

12 Brigitte Larochette et Joan Sanchez-Gonzalez, « Cinquante ans de consommation alimentaire : une croissance modérée, mais de profonds changements », division Synthèses des biens et services, Insee, octobre 2015.

Sources et ressources

Antonia BOUSBAINÉ, « Des initiatives citoyennes pour manger local : le cas wallon », *Pour*, n°239, pp.69-84, janvier 2021.

Collectif, Falcoop, « Tous à la même enseigne », web-documentaire, janvier 2019.

Kevin PASTIER (CNAM-DICEN ; ICD-LaRA), *Recherche-Action Bees Coop « Gouvernance et autogestion »*, octobre 2020.

Thomas BOOTHE et Maellanne BONNICEL, Documentaire « Food Coop », 2016.

Tchak !, « BEES Coop, un modèle qui interpelle les producteurs », 11 mars 2021.

Valentine VAN VYVE, « Remettre les producteurs au centre du jeu », *La Libre Belgique*, décembre 2021.

Carmelo VIRONE, Karl Polanyi et Michel Foucault : deux pensées pour s'armer contre le néolibéralisme, Smart, Les Cahiers, 2020.

Mathieu VANWELDE, « Bio, circuits-courts, local... Comment s'y retrouver ? », Analyse SAW-B, juin 2020.

BEES Coop

<http://bees-coop.be/>

Rue van Hove 19

Schaerbeek