



Cooperative Entrepreneurship: What, Why and How?

BVZD–ABDH Study Day · Financing Hospital Innovation
Beyond Public Funding · 10 septembre 2026

Financer et gouverner autrement que par le seul financement public

Public Private Partnerships

Cooperative entrepreneurship

Tax Shelter

Venture Capital



Associate Professor

- HEC Liège, ULiège | Centre d'Economie Sociale
- KU Leuven | Kenniscentrum voor Coöperatief Ondernemen (Cera-Boerenbond leerstoel)

Thèmes de recherche

- Gouvernance démocratique : innovation, conséquences (ex: genre, résilience), relation avec la société
- Inter-coopération: modes, conséquences (résilience, légitimité)

frederic.dufays@uliege.be
0495 13 67 33



What?

Qu'est-ce qu'une coopérative ?

Association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et le pouvoir est exercé démocratiquement (ACI)

Société de personnes

Double qualité des membres

But non lucratif

Société "classique" (capitaliste)

Capital apporté par des actionnaires externes, recherche de rendement financier

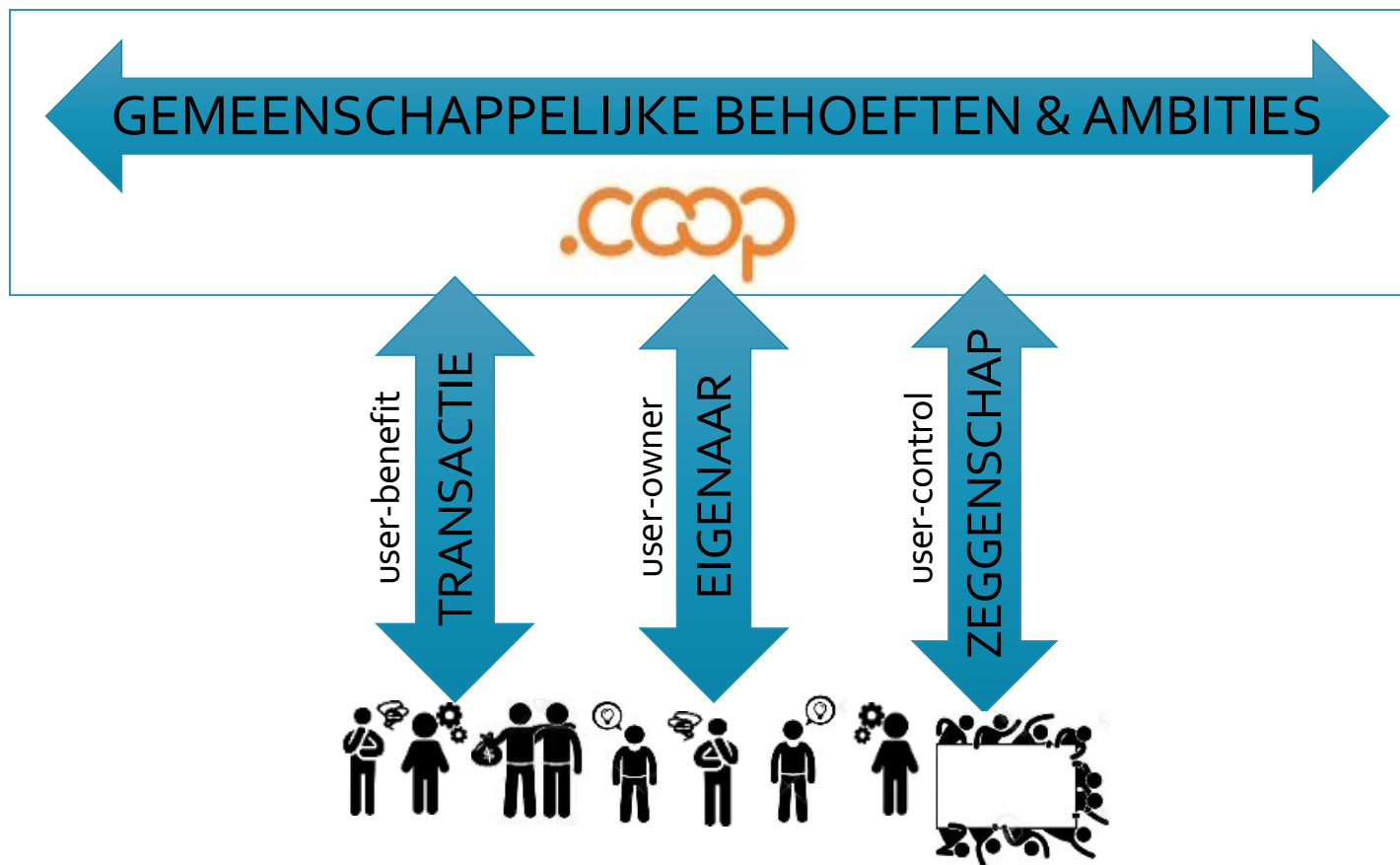
ASBL

Pas de capital ni de propriétaire : logique de mission sans actionariat

Coopérative

Capital et gouvernance partagés entre membres-usagers ; excédents réinvestis





L'identité coopérative

Valeurs fondamentales

Autonomie, Responsabilité, Démocratie, Égalité, Équité et Solidarité

Principes coopératifs



Adhésion volontaire
et ouverte



Contrôle démocratique
par les membres



Participation
économique
des membres



Autonomie et
indépendance



Éducation, formation,
information



Coopération entre
coopératives



Engagement envers
la communauté

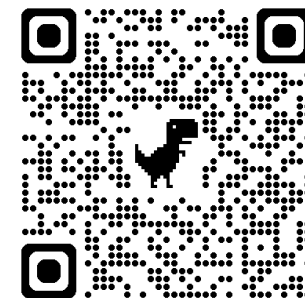
4 types de coopératives

Type of coop	Interest of members
Producer coop	Production activity
Worker coop	Work
Consumer/user coop	Consumption
Multi-stakeholder coop	> 1 interest

La double qualité des membres/sociétaires et le besoin sont au coeur de la typologie



La coopérative n'est pas qu'un statut



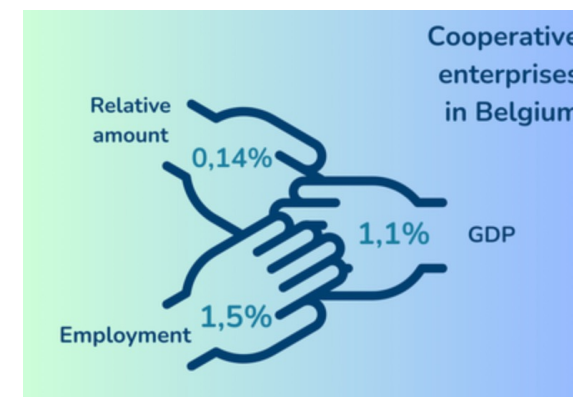
24 971

sociétés coopératives en
Belgique (2016)



12 517

sociétés coopératives en
Belgique (2025)



Depuis 2019, seules les entreprises qui s'affirment réellement selon l'identité coopérative peuvent conserver ce statut — une réforme qui a éliminé un grand nombre de « fausses coopératives ».

Source : Belgian Cooperative Monitor



Why?

Des atouts...



Gouvernance alignée sur la mission

(au lieu du rendement actionnarial externe)



Excédents réinvestis

(dans le projet, plutôt que distribués à des investisseurs externes)



Capital « patient »

(non délocalisable, non “opéable” — pas de rachat possible par un fonds ou un concurrent)



Confiance renforcée par la transparence nécessaire

(précieuse là où l'asymétrie d'information est structurelle)



... et des défis



Accès au capital 'classique' plus limité

Pas d'accès au capital-risque traditionnel, croissance souvent plus lente



Décisions plus lentes – Coût de la démocratie

Mais mise en oeuvre accélérée



Risque de dégénérescence – Dérive vers une logique commerciale stricte

Oligarchie, Désintérêt des coopérateurs, Pression des bailleurs de fonds



Level-playing field / Manque de (re)connaissance et de légitimité

Politiques publiques, Ecosystème de soutien à l'entreprise (notaires, comptables, banques, etc.)



La santé, un terrain propice ?



Un « bien de confiance »

Le patient ne peut pas toujours juger la qualité du service reçu — la gouvernance partagée réduit ce risque



Multiplicité des parties prenantes

Patients, professionnels, parfois pouvoirs publics : les coopératives multi-stakeholder y répondent directement



Une indépendance qui a de la valeur

Vis-à-vis d'intérêts financiers externes — données de santé, indépendance thérapeutique



How?

Medispring



KU LEUVEN

Un dossier médical informatisé né d'une réaction collective face à un risque de monopole logiciel — développé à l'origine par une centaine de médecins réunis en coopérative.



« Le statut coopératif garantit que le logiciel ne peut être racheté par un groupe extérieur, et chaque euro est réinvesti dans le projet. »

~100

médecins fondateurs à l'origine du projet

3 000+

soignants utilisateurs quotidiens aujourd'hui



The **co-operative** pharmacy



Inspirée du modèle Mondragón dans les années 1960. Aujourd'hui : le modèle coopératif opère à l'échelle d'hôpitaux entiers.

3,2 M

personnes assurées

19

hôpitaux propres

40

centres médicaux

181 000+

coopérateurs

3e groupe sanitaire coopératif au monde, selon l'Alliance Coopérative Internationale

Cooperative Home Care Associates

Une coopérative de travailleurs dans le soin à domicile (Bronx, New York)



12

aides à domicile en 1985



2 000+

aides à domicile aujourd'hui — la plus grande coopérative de travailleurs des États-Unis

« La qualité des soins découle de la qualité de l'emploi »



Thuisverpleging
Meerdael cv



Conclusion

3 messages à retenir

1

Plus qu'un modèle de financement, la coopérative est un modèle d'entreprise et une vision de l'économie

2

Ce modèle a des atouts, mais pose également de sérieux défis

3

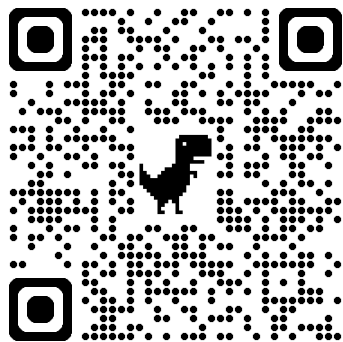
Ca marche déjà ! A toutes les échelles (du logiciel à l'hôpital entier, en Belgique et à l'international)

Pour aller plus loin

KU LEUVEN

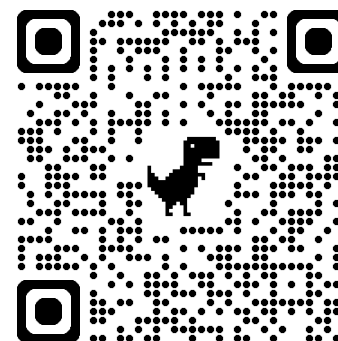


Certificat interuniversitaire en management
des entreprises d'économie sociale
Master complémentaire en économie sociale



**KENNISCENTRUM VOOR
COÖPERATIEF ONDERNEMEN**

Postgraduaat in Coöperatief ondernemen



C LIÈGE
ent School - Liège Université