

Louvain School of Management

Les entreprises coopératives peuvent-elles survivre face aux pressions croissantes du marché et de la concurrence sans dénaturer leur identité ?

Mémoire recherche réalisé par
Audrey Berlanger

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s)
Frédéric Dufays

Année académique 2017-2018

Je tiens tout d’abord à remercier mon promoteur de mémoire, Mr. Frédéric Dufays, pour sa confiance, sa disponibilité, ses précieux conseils ainsi que ses encouragements qui m’ont permis de relever ce défi et d’arriver au bout de cette aventure.

Je tiens également à remercier toutes les personnes ayant accepté de répondre à mes questions lors des entretiens : Mario Heukemes (Courant d’air), Michel Schoonbroodt (Vin du pays de Herve), Jean-Paul Halloy (Hesbenergie), Joseph François (Emissions Zéro), Quentin Mortier (Champs d’énergie), Ho Chul Chantraine (Agricovert), Benoit Dave (Paysans-artisans), Nicolas Delhauteur (mandataire de Crélan), Jean-Marc Debricon (Alterfin), Marc Bontemps (NewB), Christian Balduyck (Scam) et Isabelle Philippe (Crédal). Sans leur contribution, la réalisation de ce travail n’aurait tout simplement pas été possible.

Finalement, je voudrais également remercier mes amis et ma famille pour leur aide précieuse et leur soutien tout au long de mon parcours académique dont ce mémoire représente l’aboutissement.

Table des matières

INTRODUCTION	1
---------------------------	----------

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE 1 : LA FORME COOPERATIVE	3
--	----------

1.1. Qu'est-ce qu'une coopérative ?	3
1.2. Origine des coopératives.....	4
1.3. L'alliance coopérative internationale (ACI)	5
1.4. Les coopératives en Belgique	6
1.4.1. Le conseil National de la Coopération	7
1.4.2. La Société à Finalité Sociale (SFS).....	8
1.4.3. Le projet de réforme du code des sociétés en Belgique.....	10
1.4.4. Quelques chiffres	11
1.5. Les coopératives au sein de l'économie sociale.....	11

CHAPITRE 2 : LES PRATIQUES AU SEIN DES COOPERATIVES	12
--	-----------

2.1. 1 ^{er} principe : adhésion volontaire et ouverte à tous.....	13
2.2. 2 ^{ème} principe : pouvoir démocratique exercé par les membres	14
2.3. 3 ^{ème} principe : participation économique des membres	16
2.4. 4 ^{ème} principe : autonomie et indépendance	18
2.5. 5 ^{ème} principe : éducation, formation et information	19
2.6. 6 ^{ème} principe : coopération entre les coopératives	20
2.7. 7 ^{ème} principe : engagement envers la communauté.....	22

CHAPITRE 3 : LE DEFI IDENTITAIRE DES COOPERATIVES AU XXI^E SIECLE	23
--	-----------

3.1. L'éloignement des valeurs et des principes coopératifs.....	23
3.2. La démutualisation.....	25
3.3. Le cas Mondragon	27

CHAPITRE 4 : PROBLEMATIQUE.....	29
--	-----------

PARTIE II : PARTIE EMPIRIQUE

CHAPITRE 5 : METHODOLOGIE	31
--	-----------

5.1. Approche méthodologique générale	31
5.2. Choix de l'échantillon	31
5.3. Méthode de collecte de l'information	33
5.4. Méthode d'analyse de l'information.....	36
5.5. Présentation du contexte de recherche.....	37

5.5.1. Le secteur énergétique.....	37
5.5.2. Le secteur agricole.....	39
5.5.3. Le secteur financier	41
CHAPITRE 6 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	42
6.1. Perceptions et motivations sous-jacentes au modèle coopératif	42
6.2. Application des principes coopératifs de l'Alliance Internationale	44
6.2.1. Adhésion volontaire et ouverte à tous	44
6.2.2. Pouvoir démocratique exercé par les membres	45
6.2.3. Participation économique des membres	47
6.2.4. Autonomie et indépendance	48
6.2.5. Éducation, formation et information	49
6.2.6. Coopération entre les coopératives.....	51
6.2.7. Engagement envers la communauté	52
6.2.8. Bilan de la situation	53
6.3. Concurrence et pressions au sein des différents secteurs	54
6.3.1. Le secteur énergétique.....	54
6.3.2. Le secteur agricole.....	56
6.3.3. Le secteur financier	57
6.3.4. Bilan de la situation	58
6.4. Stabilité financière des coopératives étudiées	58
6.4.1. Le secteur énergétique.....	58
6.4.2. Le secteur agricole.....	60
6.4.3. Le secteur financier	62
6.4.4. Bilan de la situation	63
6.5. Tableau récapitulatif des résultats.....	65
6.6. Discussion.....	66
6.7. Limites de la recherche	69
CONCLUSION	70
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXES	81
Annexe 1 : Guide d'entretien.....	81
Annexe 2 : Tableau résultats secteur énergétique	82
Annexe 3 : Tableau résultats secteur agricole	84
Annexe 4 : Tableau résultats secteur financier.....	86
Annexe 5 : Calculs des ratios financiers	88
Annexe 6 : retranscription de l'interview de Mario Heukemes (Courant d'air)	95
Annexe 7 : retranscription de l'interview de Michel Schoonbroodt (Vin du pays de Herve)	102

Annexe 8 : retranscription de l'interview de Jean-Paul Halloy (Hesbenergie)	111
Annexe 9 : retranscription de l'interview de Joseph François (Emissions Zéro).....	117
Annexe 10 : retranscription de l'interview de Quentin Mortier (Champs d'énergie)	125
Annexe 11 : retranscription de l'interview de Ho Chul Chantraine (Agricovert).....	135
Annexe 12 : retranscription de l'interview de Benoit Dave (Paysans-artisans).....	145
Annexe 13 : retranscription de l'interview de Nicolas Delhauteur (Crélan).....	155
Annexe 14 : retranscription de l'interview de Jean-Marc Debricon (Alterfin)	166
Annexe 15 : retranscription de l'interview de Marc Bontemps (NewB).....	178
Annexe 16 : retranscription de l'interview de Christian Balduyck (Scam).....	188
Annexe 17 : retranscription de l'interview de Isabelle Philippe (Crédal)	198
Annexe 18 : Mail du siège de Crélan.....	212

Liste des abréviations

ACI	Alliance Coopérative Internationale
A.R.	Arrêté Royal
CNC	Conseil National de la Coopération
C. Soc.	Code des Sociétés
FSMA	Financial Services and Markets Authority
ONU	Organisation des Nations Unies
ROI	Return On Investment
S.A.	Société Anonyme
SAW-B	Solidarité des Alternatives Wallonnes-Bruxelloises
SC	Société Coopérative
S.C.R.I.	Société Coopérative à Responsabilité Illimitée
S.C.R.L.	Société Coopérative à Responsabilité Limitée
SFS	Société à Finalité Sociale
S.P.R.L.	Société Privée à Responsabilité Limitée
SOWECSOM	Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande
SPF	Service Public Fédéral
SPV	Special Purpose Vehicle
SRIW	Société Régionale d'Investissement Wallon
SRL	Société à Responsabilité Limitée

Introduction

Nous vivons à l'heure actuelle à une époque sujette à de nombreux bouleversements. Les entreprises doivent, aujourd'hui, faire face à de nombreux défis d'ordre économique, environnemental, etc. Au lendemain de la crise financière de 2008, la recherche d'alternatives au capitalisme s'est par ailleurs accentuée (Dohet, 2018). Dans un tel climat, "le modèle coopératif représente une source d'espoir car il apporte des solutions aux bouleversements de notre époque » (Ciccia, 2012b, p. 19). Bien loin de l'enrichissement individuel prôné par le modèle capitaliste, le modèle coopératif essaie de satisfaire au mieux les aspirations et les besoins de ses membres et de la communauté.

En Europe, nous assistons depuis la fin des années 70 à un renouveau coopératif. De nombreux projets émergent dans divers secteurs tels que la finance solidaire, l'agriculture ou bien encore les énergies renouvelables. Ce renouveau coopératif a la particularité qu'il rassemble désormais diverses parties prenantes autour d'un même projet. Contrairement aux coopératives d'antan, ces nouvelles coopératives visent aujourd'hui l'intérêt général et plus uniquement l'intérêt des membres : on parle dans ce cas de coopératives « multi-stakeholders » (Rijpens & Mertens, 2016). Néanmoins, les nouveaux projets coopératifs, tout comme les coopératives historiques, ont un objectif de changement de la société (Dohet, 2018). De plus, le regain coopératif que nous traversons à l'heure actuelle ne provient pas uniquement de considérations éthiques. Les coopératives ont, en effet, démontré plus de résilience face aux différentes crises que les entreprises commerciales classiques (Gould, 2012).

Si nous devons caractériser le climat actuel dans lequel évoluent les entreprises, nous citerions bien évidemment la globalisation et l'ouverture des marchés, qui ont conduit à une intensification de la concurrence. Nous assistons également à l'émergence de nouveaux cadres réglementaires et légaux ainsi qu'à de nombreuses avancées technologiques (Coté, 2001; Levitt, 1983). Par ailleurs, de nombreuses coopératives, dans certains secteurs, se sont d'ailleurs effondrées sous l'effet de l'intensification de la concurrence (Gagnon, Girard, & Gervais, 2001). Les coopératives ont-elles donc leur place sur un marché aussi concurrentiel ? Sont-elles suffisamment équipées pour survivre face à toutes ces pressions ?

Sauront-elles rivaliser avec leurs concurrents tout en continuant à respecter leurs valeurs et leurs principes ? En d'autres termes, est-il possible de concilier efficacité économique et valeurs coopératives (Dohet, 2018; Vanhove, 2011) ? Dès lors, nous avons formulé la question de recherche suivante : « les entreprises coopératives peuvent-elles survivre face aux pressions croissantes du marché et de la concurrence sans dénaturer leur identité ? ». L'objectif de ce mémoire est donc d'étudier la pertinence du modèle coopératif dans le climat concurrentiel actuel et d'étudier la compatibilité entre efficacité économique et valeurs coopératives.

Ce travail se divise en deux parties. La première partie permet, tout d'abord, de préciser le cadre d'analyse de la recherche grâce à une revue de littérature. Celle-ci aborde notamment la forme coopérative dans ensemble ainsi que les pratiques mises en place par les coopératives afin de se conformer aux principes coopératifs de l'Alliance Coopérative Internationale. Cette revue de littérature aborde également les pressions que subissent les coopératives à l'aube du XXI^e siècle ainsi que le processus de démutualisation. La deuxième partie de ce mémoire reprend quant à elle une étude qualitative. Plusieurs entretiens semi-directifs ont été menés avec des acteurs de terrain issus de coopératives différentes. Cette seconde partie comprend donc une présentation et une analyse des résultats ainsi qu'une confrontation entre la théorie et la pratique. Enfin, une conclusion reprend les principales contributions théoriques et managériales de cette recherche et ouvre la voie à de futures recherches.

Partie I : Cadre théorique

Chapitre 1 : la forme coopérative

Dans ce premier chapitre, nous définirons tout d'abord ce qu'est une coopérative ainsi que les principes que les coopératives doivent suivre quotidiennement. Afin de favoriser notre compréhension du phénomène, nous préciserons ensuite le cadre d'émergence des coopératives. Nous verrons également ce que représente l'identité coopérative et nous terminerons en examinant les spécificités des coopératives dans le cadre législatif belge.

1.1. Qu'est-ce qu'une coopérative ?

Selon l'Alliance Coopérative Internationale (n.d. (a)), une coopérative est définie comme « une association autonome de personnes qui se sont volontairement rassemblées en vue de réaliser leurs aspirations et de satisfaire leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs, au travers d'une entreprise gérée de manière démocratique et détenue collectivement » (para. 1).

Une particularité des coopératives est la double qualité de ses membres. Ces derniers sont à la fois associés de la coopérative, puisqu'ils détiennent des parts, et bénéficiaires de ses activités économiques en tant que travailleurs, clients, bénévoles ou fournisseurs de l'entreprise. En d'autres termes, la propriété de ces entreprises est aux mains de leurs propres membres. En référence à cette double qualité, on parle également de « membre-usager ». Cette double qualité permet donc aux membres de bénéficier des services de la coopérative, d'un pouvoir de décision à l'assemblée générale mais également de profiter de compensation ou de rémunération sur le capital investi (Mertens, 2005).

De plus, étant donné que l'entreprise est gérée de manière démocratique, chacun de ses membres a le droit de participer sur un pied d'égalité aux prises de décisions selon le principe « un homme, une voix », ce qui implique que le pouvoir votal n'est pas proportionnel au capital investi (Mertens, 2005; Rijpens, Jonet, & Mertens, 2015).

D'autre part, la recherche du profit n'est pas une finalité en soi pour les coopératives. Ce sont des entreprises qui fonctionnent selon des valeurs et des principes communs reconnus internationalement et qui sont davantage guidées par des valeurs ainsi que par la

satisfaction d'un besoin commun entre les différents membres (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a)).

A l'heure actuelle, les coopératives ne représentent plus un mouvement marginalisé. En effet, « plus d'1,2 milliard de personnes, soit une personne sur six sur la planète, sont membres des quelques 2,6 millions de coopératives dans le monde » (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (b), para. 3). Par ailleurs, ces coopératives emploient 280 millions de personnes réparties à travers le monde, ce qui représente environ 10% de la population active mondiale (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (b)). Plus près de chez nous, on recense en Belgique quelques 25.405 coopératives en 2015 réalisant à elles seules 5,5% du PIB belge (Dufays & Mertens, 2017).

1.2. Origine des coopératives

Le mouvement coopératif est né au XIX^e siècle en Europe et plus particulièrement en Angleterre, en France et en Allemagne en réponse aux problèmes sociaux liés à la révolution industrielle (Defourny & Nyssens, 2017).

Selon Jean-François Draperi (2006), repris dans une étude de SAW-B (Mortier, Garbarczyk, Wathelet, & Woitrin, 2016), le mouvement coopératif a connu cinq grandes phases jusqu'à aujourd'hui. Le premier mouvement dit « associationniste » (1830-1851) naît dans la première moitié du XIX^e siècle en Angleterre. Durant cette période, les artisans et ouvriers s'associent pour produire et consommer, tout en s'offrant un minimum de protection sociale, afin de faire face aux problèmes sociaux et économiques engendrés par la révolution industrielle. Plus tard, entre 1851 et 1918, nous assistons au deuxième mouvement coopératif durant lequel les coopératives de production et de consommation se développent très rapidement. Ensuite, durant le troisième mouvement qui s'étendra jusqu'en 1938, on observe une vague d'institutionnalisation des coopératives existantes. Le quatrième mouvement (1938-2000) est quant à lui caractérisé par la banalisation et la perte des valeurs du mouvement coopératif. Finalement, nous sommes actuellement dans la cinquième phase du mouvement coopératif qui est principalement marqué par des tensions économiques et politiques. Ce cinquième mouvement est témoin de la création de nombreuses petites coopératives cherchant à répondre aux besoins de base de ses membres.

Durant le premier mouvement, en 1844, un groupe de 28 tisserands originaires de la ville de Rochdale décidèrent de créer un magasin coopératif : la société des équitables pionniers de Rochdale. A cette époque, les conditions de travail des tisserands étaient épouvantables, les salaires très bas et les prix élevés. Disciples de Robert Owen, ces tisserands comprirent à ce moment-là qu'en coopérant, il serait possible d'améliorer leurs conditions de vie (Balnave & Patmore, 2006). Cette coopérative avait donc pour objectif d'améliorer les conditions domestiques et sociales de ses membres en proposant des produits de qualité à des prix raisonnables (Ciccia, 2012a; Holyoake, 1890). Lors de la constitution de leur coopérative, ce groupe de tisserands établit une liste de quatre principes fondamentaux, aujourd'hui connus sous le nom de « Principes de Rochdale » : la porte ouverte ; un homme, une voix ; la répartition des bénéfices entre les membres de la société ; la rémunération limitée du capital. Aujourd'hui, ces 28 tisserands sont en quelque sorte considérés comme les fondateurs du mouvement coopératif car leurs principes irriguent toujours à l'heure actuelle ce mouvement. Ces derniers ont en effet inspiré les principes formulés par l'ACI qui guident, aujourd'hui, un grand nombre de coopératives (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a)).

1.3. L'alliance coopérative internationale (ACI)

En 1895, l'Alliance Coopérative Internationale vit le jour lors du premier congrès coopératif. Il s'agit d'une organisation internationale sans but lucratif qui vise à promouvoir le modèle coopératif à travers le monde. Cette organisation a permis d'unir et de servir les différentes coopératives dans le monde entier (Coopératives et mutuelles Canada, n.d.). Elle compte, à l'heure actuelle, pas moins de 258 organisations membres réparties dans une centaine de pays et représente près d'un milliard de coopérateurs à travers le monde (Baudet & Haslam, 2014; Defourny & Nyssens, 2017).

Par ailleurs, en ayant réussi à se doter d'une voix politique auprès des instances internationales, l'ACI représente un porte-voix mondial pour les coopératives. Elle dispose notamment du statut d'organe consultatif pour l'ONU depuis 1946 (Baudet & Haslam, 2014). Elle est également un forum pour les connaissances, l'expertise et l'action coordonnée (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (c)).

En 1895, l'ACI a formulé une déclaration sur l'identité coopérative. Cette déclaration définit ce qu'est une coopérative et reprend les valeurs et principes que doivent suivre les

coopératives dignes de ce nom. Comme évoqué précédemment, ces principes et valeurs s'inspirent fortement des principes de Rochdale énoncés en 1844. En 1995, une nouvelle version actualisée de cette déclaration a été adoptée par l'ACI (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a); Alliance Coopérative Internationale, n.d. (b)).

Selon cette déclaration sur l'identité coopérative, les coopératives doivent respecter 6 valeurs à savoir l'entraide, l'auto-responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.

Les sept principes coopératifs

De ces valeurs coopératives découlent des principes que les coopératives doivent respecter au jour le jour, à savoir :

1. L'adhésion volontaire et ouverte à tous ;
2. Contrôle démocratique exercé par les membres ;
3. Participation économique des membres ;
4. Autonomie et indépendance ;
5. Éducation, formation et information ;
6. La coopération entre coopératives ;
7. Souci de la communauté (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a)).

1.4. Les coopératives en Belgique

En Belgique, « la société coopérative est une forme spécifique de société commerciale, qui a pour caractéristique d'avoir un nombre d'associés et un capital variables » (SPF Economie, 2018a, Caractéristiques des sociétés coopératives, para. 1).

Le fondement juridique des coopératives a été posé par la loi du 18 mai 1873, inscrite dans le code de commerce. Cependant, cette loi accordait une trop grande souplesse et liberté aux fondateurs de coopératives par rapport aux autres formes de société et elle ne faisait nullement mention des principes coopératifs (Zevi & Monzon, 1995). De par cette loi, la Belgique a donc assisté à la prolifération de « fausses » coopératives, c'est-à-dire « celles qui ont adopté cette forme sans autre préoccupation que celle de bénéficier d'un statut

juridique commode » (Zevi & Monzon, 1995, p. 41). En effet, en Belgique, certaines coopératives optent pour le statut coopératif uniquement pour bénéficier des avantages qui y sont liés comme par exemple le capital et le nombre d'associés variables. Ces dernières ne sont, par conséquent, pas considérées comme de vraies coopératives étant donné qu'elles ne tendent pas vers l'idéal coopératif promu par l'ACI (Propages : agence-conseil en économie sociale, n.d.).

En 1991, le législateur a modifié le régime des coopératives et a instauré deux formes possibles pour les coopératives, à savoir la SCRL (Société Coopérative à Responsabilité Limitée) et la SCRI (Société Coopérative à Responsabilité Illimitée) (Vanhove, 2011). Tandis que la SCRI offre une grande liberté aux associés, la SCRL est beaucoup plus contraignante. Cette dernière est en effet encadrée par des obligations comptables et administratives plus lourdes (KBC, n.d. (a)). Cependant, la SCRL offre une meilleure protection aux associés car ils ne sont responsables qu'à hauteur de leurs apports, contrairement à la SCRI où la responsabilité des associés est illimitée (KBC, n.d. (b)).

1.4.1. Le conseil National de la Coopération

En 1955, le Conseil National de la Coopération (CNC), organe consultatif du Ministère des Affaires Économiques, a été instauré par la loi du 20 juillet 1955 afin de répandre l'idée de coopération et de défendre l'idéal coopératif (NRC-CNC, 2015; SPF Economie, 2018b). Afin de différencier les entreprises respectant les principes coopératifs de celles qui ne les respectent pas, le CNC a créé un système d'agrément. Afin d'obtenir cet agrément, les coopératives doivent respecter une série de 8 critères largement inspirés des principes et valeurs de l'ACI (Propages : agence-conseil en économie sociale, n.d.). Ces critères sont énoncés dans l'Arrêté Royal du 8 janvier 1962 :

Art. 1er, § 1, 1° : « L'affiliation d'associés doit être volontaire et la société coopérative ne peut refuser l'affiliation d'associés ou prononcer leur exclusion que si les intéressés ne remplissent pas ou cessent de remplir les conditions générales d'admission prévues dans les statuts ou s'ils commettent des actes contraires aux intérêts de la société. »

Art. 1er, § 1, 2° : « Les parts du capital social, même si elles sont de valeur différente, confèrent, par catégorie de valeurs, les mêmes droits et obligations, sous réserve de ce qui est dit au 3° ci-après en ce qui concerne le droit de vote aux assemblées générales. »

Art. 1er, § 1, 3° : « Tous les associés ont une voix égale en toutes matières aux assemblées générales, quel que soit le nombre de parts dont ils disposent. »

Art. 1er, § 1, 4° : « Les administrateurs et les commissaires sont nommés par l'assemblée générale »

Art. 1er, § 1, 5° : « Le dividende octroyé aux associés sur les parts du capital social ne peut dépasser 6 pour cent de la valeur nominale des parts sociales après retenue du précompte mobilier. »

Art. 1er, §1, 6° : « Le but principal de la société est de procurer aux associés un avantage économique ou social, dans la satisfaction de leurs besoins professionnels ou privés. »

Art. 1er, §1, 7° : « Le mandat des administrateurs et des associés chargés du contrôle est gratuit. »

Art. 1er, §1, 8° : « Une partie des ressources annuelles est consacrée à l'information et à la formation de ses membres, actuels et potentiels, ou du grand public. »

Autrefois attribué pour une durée de 4 ans, l'agrément est désormais attribué pour une durée indéterminée depuis l'Arrêté Royal du 4 mai 2016 modifiant l'Arrêté Royal du 8 janvier 1962. Parallèlement à cette modification, des contrôles du SPF Économie sont prévus afin de vérifier si les coopératives agréées continuent à respecter les conditions de l'agrément au fil du temps. De plus, depuis le 1^{er} juin 2016, les administrateurs ont l'obligation de rédiger, chaque année, un rapport spécial sur la façon dont la coopérative remplit les conditions de l'agrément. Tant que celles-ci seront respectées, l'entreprise continuera à bénéficier de l'agrément (Corbus : advocaten lawyers avocats, n.d.; SPF Economie, 2018c).

1.4.2. La Société à Finalité Sociale (SFS)

En 1995, la **Société à Finalité Sociale** (SFS) fit son apparition dans le droit belge avec la loi du 13 avril 1995. Il ne s'agit pas d'un statut juridique mais d'une modalité qui peut être ajoutée à n'importe quelle forme de société (SA, SCRL, etc.)¹ souhaitant poursuivre une finalité sociale et non l'enrichissement de ses membres. Conformément à l'article 661 du Code des sociétés, les statuts des sociétés à finalité sociale doivent intégrer les 9 éléments suivants :

Art. 661 du C. Soc., 1° : « stipuler que les associés ne recherchent qu'un **bénéfice patrimonial limité ou aucun bénéfice patrimonial** » ;

Art. 661 du C. Soc., 2° : « définissent de façon précise le **but social** auquel sont consacrées les activités visées dans leur objet social et n'assignent pas pour but principal à la société de procurer aux associés un bénéfice patrimonial indirect » ;

Art. 661 du C. Soc., 3° : « définissent la **politique d'affectation des profits** conforme aux finalités internes et externes de la société, conformément à la hiérarchie établie dans les

¹ A l'exception de la société européenne et de la société coopérative européenne. Article 661, C. Soc.

statuts de ladite société, et la politique de constitution de réserves » ;

Art. 661 du C. Soc., 4° : « stipulent que nul ne peut **prendre part au vote à l'assemblée générale** pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts ou actions représentées ; ce pourcentage est porté au vingtième lorsqu'un ou plusieurs associés ont la qualité de membre du personnel engagé par la société » ;

Art. 661 du C. Soc., 5° : « stipulent, lorsque la société procure aux associés un **bénéfice patrimonial direct limité**, que le bénéfice distribué à ceux-ci ne peut dépasser le taux d'intérêt fixé par le Roi en exécution de la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la coopération, appliqué au montant effectivement libéré des parts ou actions » ;

Art. 661 du C. Soc., 6° : « prévoient que, chaque année, les administrateurs ou gérants feront **rapport spécial** sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but qu'elle s'est fixé conformément au 2° ; ce rapport établira notamment que les dépenses relatives aux investissements, aux frais de fonctionnement et aux rémunérations sont conçues de façon à privilégier la réalisation du but social de la société » ;

Art. 661 du C. Soc., 7° : « prévoient les modalités **permettant à chaque membre du personnel d'acquérir**, au plus tard un an après son engagement par la société, la **qualité d'associé** ; cette disposition ne s'applique pas aux membres du personnel qui ne jouissent pas de la pleine capacité civile » ;

Art. 661 du C. Soc., 8° : « prévoient les modalités permettant que le membre du personnel qui cesse d'être dans les liens d'un contrat de travail avec la société **perde**, un an au plus tard après la fin de ce lien contractuel, la **qualité d'associé** » ;

Art. 661 du C. Soc., 9° : « stipulent qu'après l'apurement de tout le passif et le remboursement de leur mise aux associés, le surplus de liquidation recevra une **affectation** qui se rapproche le plus possible du but social de la société ».

Ces conditions comportent de nombreuses similitudes avec les conditions d'agrément du CNC et les principes de l'ACI (Van Opstal, 2012). Pour cette raison, aussi bien les coopératives à finalité sociale que les coopératives agréées CNC peuvent être assimilées à des coopératives au sens de l'ACI (Dufays & Mertens, 2017).

D'autre part, bien que les conditions d'agrément du CNC et de la société à finalité sociale se ressemblent, l'agrément CNC et le statut SFS ne sont pas pour autant équivalents. Ils sont plutôt complémentaires et l'un n'empêche pas l'autre (figure 1).

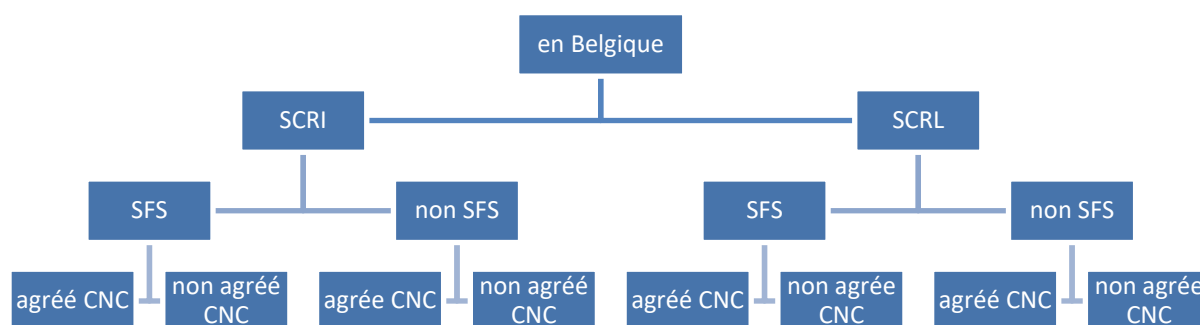


Figure 1 : choix de la forme coopérative en Belgique

1.4.3. Le projet de réforme du code des sociétés en Belgique

Il y a actuellement une réforme du code des sociétés de grande ampleur qui se prépare. Le projet de loi est toujours en discussion mais voici déjà un aperçu de ce à quoi pourrait ressembler le nouveau code des sociétés. L'objectif officiel de cette réforme est de simplifier et de moderniser le code des sociétés et ce, afin de rendre la Belgique plus attractive pour les sociétés nationales et étrangères (De Jonge & Peeters, 2018).

Le statut juridique des coopératives va être touché par cette profonde réforme. En effet, une des plus grandes simplifications de la réforme consistera à diminuer le nombre de formes de sociétés à quatre. La Belgique conservera la société simple, la société anonyme (SA), la société à responsabilité limitée (SRL) ainsi que la société coopérative (SC). Si ce projet de loi est accepté, ce sera donc la fin des SCRI (De Jonge & Peeters, 2018).

Une nouvelle spécificité découlant cette réforme est que la SRL disposera désormais de la même flexibilité que celle procurée aux SC. « Les fausses coopératives ne devront donc plus adopter cette forme et pourront devenir des SRL » (Projet de loi introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses, 2018, p. 15).

Par ailleurs, la société à finalité sociale (SFS) disparaîtra également. Cette modalité avait initialement vu le jour afin de permettre aux organisations ayant une finalité sociale, et non de lucre, d'exercer des activités commerciales (Wathelet, 2017). Cependant, le nouveau code des sociétés permettra aux associations et aux fondations d'exercer des activités économiques sans restriction. Pour cette raison, « on pourrait supprimer sans problème la forme hybride, entre la société et l'association, c'est-à-dire la SFS » (Chambre des représentants de Belgique, 2015, p. 7) et ce d'autant plus que 25% des SFS se trouvent sous

la forme de coopératives. Les conditions pour obtenir l'agrément du CNC sont, en effet, très similaires aux conditions pour la création d'une SFS. « Les activités économiques à finalité sociale, ce pour quoi la SFS a été créée, peuvent dès lors parfaitement être exercées dans le cadre de coopératives agréées » (Chambre des représentants de Belgique, 2015, p. 7).

Le cadre juridique belge est donc enclin à de profondes modifications dans les années à venir.

1.4.4. Quelques chiffres

Il n'est pas chose aisée d'évaluer le nombre de "vraies" coopératives en Belgique étant donné la complexité du cadre juridique. En effet, se fier à la forme juridique surestimerait le nombre de coopératives au sens de l'ACI. Au contraire, se baser sur les entreprises agréées CNC sous-estimerait ce nombre car seules les entreprises ayant réalisé les démarches pour obtenir l'agrément se retrouveraient sur cette liste. Par ailleurs, les coopératives à finalité sociale peuvent elles aussi être considérées comme des coopératives au sens de l'ACI. En considérant le nombre d'entreprises coopératives agréées par le CNC et celles qui ne sont pas agréées par le CNC mais ayant le titre de société à finalité sociale, nous obtenons un total de 977 coopératives en 2015 qui tendent vers l'idéal coopératif proposé par l'ACI (figure 2) (Dufays & Mertens, 2017).

	Coopératives CNC	Coopératives non agréées à FS	Total
Nombre d'entreprises	513	464	977
Emploi salarié (postes de travail)	6.570	14.723	21.293
Emploi salarié (ETP)	5.193	8.001	13.194
Masse salariale	181.342.527	186.307.874	367.650.401
Bilan	6.556.980.779	3.719.186.601	10.276.167.380

Source: Cera & Febecoop (2017). Belgian Cooperative Monitor. Données tirées de la BNB et de l'ONSS, et traitées par Concertes

Figure 2 : Entreprises coopératives CNC et SFS en Belgique en 2015

1.5. Les coopératives au sein de l'économie sociale

Les coopératives s'inscrivent dans un mouvement plus large qui est l'économie sociale. En effet, les coopératives représentent une composante de l'économie sociale, au même titre que les mutuelles et les organisations associatives et les fondations (Defourny & Nyssens, 2017). En Belgique, certaines entreprises commerciales peuvent également revendiquer leur appartenance à l'économie sociale : c'est le cas des entreprises à finalité sociale.

Le parlement wallon définit l'économie sociale dans son décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale de la manière suivante :

« Par économie sociale, on entend les activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants: finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que finalité de profit; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus » (article 1^{er}).

En poursuivant une finalité sociale qui est l'intérêt de la collectivité, l'économie sociale se distingue des secteurs privé et public et peut dès lors être considérée comme un troisième secteur (Econosoc, 2016). De par leurs valeurs et leur dynamique entrepreneuriale, les entreprises de ce troisième secteur inspirent la confiance et apparaissent comme une réponse, toutefois partielle, à de nombreux défis actuels (Defourny & Nyssens, 2017).

On observe une grande disparité au sein de l'Union Européenne en ce qui concerne le poids de l'économie sociale dans les économies nationales. Alors que l'économie sociale offre près de 10% de l'emploi dans certains pays tels que la Belgique ou la France, certains pays plus pauvres ainsi que les nouveaux pays adhérents de l'Union Européenne présentent des taux beaucoup plus faibles. Par exemple, en 2009-2010, l'économie sociale offrait 462 541 emplois en Belgique soit 10,3% de l'emploi total contre 117 123 emplois en Grèce soit 2,67% de l'emploi total (Defourny & Nyssens, 2017).

Chapitre 2 : les pratiques au sein des coopératives

Comme nous l'avons vu précédemment, les coopératives, au sens de l'ACI, fonctionnent selon une série de 7 principes. Mais que cela implique-t-il concrètement pour les entreprises ? Comment les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre au quotidien ces différents principes ? Afin de tenter de répondre à ces questions, nous allons explorer en profondeur chacun de ces principes et découvrir les pratiques qui en découlent.

Selon Rijpens et Mertens (2016, p. 5), « la transposition de l'idéal coopératif et la mise en œuvre effective des principes coopératifs ne sont pas toujours chose aisée dans les faits. Les obstacles relèvent principalement de difficultés liées aux coûts de propriété et de la prise de décision collective ainsi qu'au phénomène d'entropie démocratique, c'est-à-dire le

phénomène de dégradation, au cours du temps, du fonctionnement démocratique des coopératives, en particulier lorsque le projet prend de l'ampleur ».

2.1. 1^{er} principe : adhésion volontaire et ouverte à tous

Tout d'abord, « les coopératives sont des organisations volontaires, ouvertes à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à assumer les responsabilités qu'entraîne l'adhésion, sans subir aucune discrimination liée à son sexe, son statut social, sa race, son affiliation politique ou religieuse » (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a), principes coopératifs, para. 1).

L'adhésion volontaire et ouverte à tous est un principe essentiel et présent depuis le début du mouvement coopératif. Il est également une expression de la liberté d'association, notamment reconnue par la déclaration des droits de l'homme des Nations Unies selon laquelle « chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés [...], sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation » (Nations Unies, 1948, article 2).

Ce premier principe souligne l'importance de l'adhésion volontaire de ses membres afin que ces derniers s'engagent auprès de la coopérative. En effet, en tant que membres de la coopérative, ils devront pouvoir assumer certaines responsabilités. Ces dernières varient d'une coopérative à une autre mais elles comprennent généralement l'exercice des droits de vote lors de l'assemblée générale, la participation aux réunions, la participation à la désignation des administrateurs, l'utilisation des services de la coopérative, l'apport de capital, etc. (Alliance Coopérative Internationale, 2015; Papon-Vidal, 2000).

Par ailleurs, ce principe reconnaît la dignité de chaque personne en autorisant l'adhésion de tous. Néanmoins, les coopératives sont organisées à des fins spécifiques. Dès lors, il arrive dans certains cas qu'elles ne peuvent servir efficacement qu'un certain type de membres ou un nombre limité de membres. En d'autres termes, il existe des raisons compréhensibles pour lesquelles les coopératives pourraient limiter l'adhésion des membres sans pour autant enfreindre ce premier principe. Dans le cas d'une coopérative de travailleurs par exemple, l'entreprise devra se limiter à certain nombre de travailleurs et, par conséquent, à un certain

nombre de membres. Ce principe n'est donc enfreint que lorsqu'une personne est refusée sur base de ses caractéristiques personnelles telles que le sexe, la race, la religion, etc. Le respect de ce principe peut représenter un réel défi dans les cultures où la discrimination, fondée sur des motifs tels que la croyance religieuse, le sexe, l'orientation sexuelle, est une norme culturelle. Ce principe n'a, par ailleurs, pas toujours été respecté au fil des siècles. Or, ce principe est indispensable pour rendre les coopératives viables et durables sur les marchés hautement compétitifs (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

En pratique, pour considérer une coopérative comme ouverte à tous, cette dernière ne peut pas exiger un seuil de capital trop élevé pour devenir membre. En effet, si l'apport en capital demandé pour devenir membre est trop haut, cela peut freiner certaines personnes à rejoindre la coopérative. De plus, pour être complètement ouvertes à tous, les coopératives peuvent également prendre des mesures positives pour être inclusives. Un exemple tout simple serait de rendre les locaux accessibles aux personnes handicapées (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

2.2. 2^{ème} principe : pouvoir démocratique exercé par les membres

Ensuite, selon le deuxième principe énoncé par l'ACI, « les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres. Ceux-ci participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes qui siègent en tant que représentants élus sont responsables envers les membres. Dans les coopératives primaires, chaque membre jouit du même droit de vote (un membre, une voix) » (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a), principes coopératifs, para. 2).

Pour Jonet et Noel (2014, p.3), la démocratie désigne « l'idée que toutes et tous décident collectivement des règles qui les gouvernent et de la forme de vie qui les rassemble ». Dans une coopérative, ce sont donc les membres qui sont au contrôle de l'entreprise et ils le font de manière démocratique, ce qui implique le droit pour tous les membres de voter sur les principales décisions stratégiques, le droit de participer à l'élection des représentants qui contrôlent les activités commerciales quotidiennes, etc. De plus, étant donné que l'entreprise est gérée de manière démocratique, chacun de ses membres a le droit de participer sur un pied d'égalité aux prises de décisions de l'entreprise selon le principe « un

homme, une voix », ce qui implique que le pouvoir votal n'est pas proportionnel au capital investi (Mertens, 2005; Rijpens et al., 2015).

Ce principe démocratique s'opère principalement à travers deux instances formelles de décision collective que sont l'Assemblée générale et le Conseil d'administration (Rijpens et al., 2015). Alors que l'assemblée générale réunit l'ensemble des membres d'une coopérative, le Conseil d'administration ne comprend que les administrateurs qui ont été élus par l'Assemblée générale. Lors de l'Assemblée générale, où sont par exemple prises certaines décisions d'orientation stratégique, c'est bien évidemment le principe « un homme/une voix » qui est de mise.

Notons, cependant, que le processus démocratique ne garantit pas que le conseil d'administration, élu par les membres, dispose des compétences nécessaires pour assurer un contrôle efficace (Spear, Cornforth, & Aiken, 2009). Pour cette raison, il est essentiel de mettre à la disposition de tous les directeurs et membres des comités une formation appropriée, conformément au principe d'éducation (voir 2.5).

En pratique, pour remplir au mieux son rôle d'organisation démocratique, il est essentiel d'inclure au maximum les membres dans les prises de décisions et que, par conséquent, le taux de participation des membres dans la coopérative soit relativement élevé (Comeau & Davister, 2008). Un faible niveau de participation permet, en effet, souvent à un groupe d'élites d'exercer un contrôle démesuré sur l'organisation. Afin de stimuler ce niveau de participation à la hausse, l'entreprise peut par exemple proposer des incitants à la participation, pouvant aller des rafraichissements lors des réunions aux récompenses pour les membres les plus actifs. De plus, les coopératives peuvent tirer profit des récentes avancées technologiques pour développer des stratégies qui impliquent activement les membres. En proposant des mécanismes participatifs novateurs tels que la participation électronique ou bien encore le vote en ligne aux assemblées générales, les coopératives pourraient augmenter de manière considérable le taux de participation des membres (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

Une organisation démocratique doit, par ailleurs, être caractérisée par la transparence. Il devrait être mis à la disposition des membres les relevés de compte, les rapports financiers

ainsi que les rapports sur l'état de l'entreprise. Ces derniers devraient être présentés de manière à ce qu'ils soient compréhensibles pour tous les membres. Les représentants, élus par les membres, devraient également rendre compte de leur travail aussi souvent que possible. Finalement, les informations concernant les assemblées générales devraient être fournies aux membres suffisamment longtemps à l'avance afin que ces derniers aient le temps de réfléchir aux différents sujets qui seront abordés (Alliance Coopérative Internationale, 2015). En effet, « personne ne peut prendre de bonnes décisions sans disposer d'informations exactes et intelligibles » (Albert, 2003, p. 88).

Finalement, certains auteurs remettent cependant en question la capacité des coopératives à exercer un contrôle démocratique sur le long terme (Spear et al., 2009). Ils affirment, en effet, que l'implication des membres peut s'affaiblir au fil de temps, ce qui permettrait aux membres les plus actifs d'exercer un contrôle démesuré sur la coopérative. Par ailleurs, l'idéal démocratique défendu par les coopératives peut être détérioré par divers facteurs tels que l'augmentation de la taille de l'entreprise, les pressions exercées par le marché et la concurrence ou bien encore les jeux d'influence exercés par certains individus.

2.3. 3^{ème} principe : participation économique des membres

Selon le troisième principe, « les membres contribuent équitablement à, et contrôlent par voie démocratique, le capital investi dans leur coopérative. En général, au moins une partie de ce capital appartient communément à la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée [...] du capital souscrit comme condition d'adhésion à la coopérative. Les membres allouent les excédents à la réalisation de tout ou partie des objectifs suivants : développer leurs coopératives, éventuellement en créant des réserves dont au moins une partie est indivisible ; en redistribuant aux membres en fonction des transactions effectuées avec la coopérative ; et en soutenant d'autres activités approuvées par les membres » (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a), principes coopératifs, para. 3).

Tout d'abord, afin de pouvoir devenir membre d'une coopérative, il est nécessaire de contribuer au capital commun en investissant dans une part sociale. Le fait que les membres doivent contribuer équitablement ne signifie pas que tous les membres doivent contribuer de manière égale à la coopérative. On attend d'une coopérative une contribution juste et

raisonnable étant donné la situation de la coopérative et la capacité financière de ses membres. Cela ne signifie pas non plus que les nouveaux membres doivent réaliser un apport en capital identique aux précédents (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

D'autre part, les membres peuvent recevoir une compensation ou une rémunération limitée sur le capital investi. En Belgique, dans les SFS et les coopératives agréées CNC, les dividendes ne peuvent excéder 6% « de la valeur nominale des parts sociales après retenue du précompte mobilier » (Art. 1er, §1, 5°, de l'arrêté royal du 8 janvier 1962) (Wathelet & Mortier, 2017). Ainsi, dans une coopérative, les membres n'investissent pas des capitaux pour obtenir un ROI. Leur objectif est d'obtenir un capital commun afin de pouvoir fournir des biens, des services ou encore créer des emplois et ainsi répondre aux besoins et aux aspirations des membres.

Il peut arriver que certaines coopératives aient un besoin en capital plus élevé que ce que leurs membres peuvent leur fournir. C'est particulièrement vrai dans certains secteurs d'activités tels que le secteur financier ou bien encore celui des énergies renouvelables. Pour répondre à ce manque de capitaux, les coopératives peuvent permettre aux membres, qui le souhaitent, de souscrire à des parts de capital supplémentaires sans droit de vote. Il est, en effet, possible de créer différentes catégories d'actions : celles réservées aux membres et comportant un droit de vote, et celles sans droit de vote servant uniquement à mobiliser des capitaux (Spear, 2001). Si ces fonds supplémentaires ne suffisent pas, les coopératives peuvent également emprunter des capitaux auprès des marchés financiers, en privilégiant en premier lieu les institutions étant des coopératives. Il est essentiel pour toute coopérative de garder un équilibre entre le capital apporté par ses membres et celui apporté par des investisseurs externes. En effet, une trop grande dépendance aux sources de financement externes conduirait à enfreindre le principe d'autonomie et d'indépendance. De plus, si les sources externes de capitaux deviennent dominantes, les membres risquent de perdre le contrôle démocratique au profit des investisseurs externes (Alliance Coopérative Internationale, 2015). Pour limiter ce risque, la puissance votale en Belgique est limitée à 10 ou 20% dans le cas des SFS (article 661 du code des sociétés, 4°).

Finalement, conformément à ce troisième principe, les membres doivent allouer une partie du surplus, provenant des activités de l'entreprise, à la réserve légale (Commission des

normes comptables, 2017). En attribuant une partie du surplus à cette réserve, les membres acceptent donc qu'une partie des excédents ne devienne jamais la propriété individuelle d'un membre. Ces réserves sont, en effet, la propriété commune de la coopérative et ne peuvent être distribuées. Il est recommandé à toute coopérative d'établir une politique de mise en réserve, approuvée par les membres en assemblée générale. Conformément à l'article 428 du Code des Sociétés, « l'assemblée générale fait annuellement, sur les bénéfices nets, un prélèvement d'un vingtième au moins, affecté à la formation d'un fonds de réserve ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième de la part fixe du capital social ». Il faut cependant noter que cette réserve peut être distribuée entre les membres dans le cas d'une cessation d'activités si aucune disposition ne l'interdit dans les statuts. Dans ce cas, la coopérative pourrait devenir la cible de certaines personnes qui souhaiteraient la démutualiser¹ afin d'obtenir un gain personnel (Chaddad & Cook, 2004; Erhemjamts & Leverty, 2010).

¹ Selon Mottet (2002, p.111), la démutualisation désigne « le processus par lequel une société mutuelle change de statut juridique et se transforme en société cotée ».

2.4. 4^{ème} principe : autonomie et indépendance

Ensuite, selon le quatrième principe, « les coopératives sont des entités autonomes. Elles sont des organisations d'entraide contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, en ce compris des gouvernements, ou si elles lèvent des capitaux provenant de sources externes, elles le font de manière à garantir que les membres exercent un contrôle démocratique et de manière à conserver leur autonomie » (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a), principes coopératifs, para. 4).

Au début du mouvement coopératif, les premiers coopérateurs ont décrété qu'il ne servait à rien d'attendre que les choses changent d'elles-mêmes. La construction d'un monde économique plus juste ne pouvait se faire qu'en travaillant ensemble et en appliquant les principes de l'entraide et de la responsabilité personnelle en coopération avec les autres. Les premiers coopérateurs ont réussi à se développer sans aucun soutien de la part du gouvernement. Cependant, à l'heure actuelle, les coopératives du monde entier sont fortement affectées par leurs relations avec l'État. Les coopératives évoluent, en effet, dans le cadre législatif imposé par les gouvernements. En fonction des politiques adoptées, les gouvernements peuvent être utiles ou nuisibles pour les coopératives (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

A travers ce quatrième principe, l'ACI met en garde les coopératives contre toute entente qui pourrait compromettre leur autonomie et leur indépendance. Cette mise en garde prévaut aussi bien pour des accords avec d'autres organisations, que pour des accords avec les gouvernements et pour des capitaux provenant de sources externes. En ce qui concerne l'obtention de capitaux externes, les coopératives doivent bien être conscientes du risque que cela représente pour l'autonomie et l'indépendance. Dans bien des cas, cela a conduit à la cession du contrôle de la coopérative aux investisseurs. Les coopératives doivent, par conséquent, être très prudentes et s'assurer que leurs relations avec les marchés financiers ne compromettent pas ce quatrième principe (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

Finalement, il est possible de renforcer le respect de ce principe par des règles ou des dispositions dans les statuts. Il est également recommandé d'intégrer dans les mécanismes de gouvernance des freins et des contrepoids (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

2.5. 5^{ème} principe : éducation, formation et information

Le cinquième principe nous dit que « les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération » (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a), principes coopératifs, para. 5).

L'éducation est un principe présent depuis le début du mouvement coopératif. Les pionniers de Rochdale exigeaient déjà à l'époque qu'une partie de leur bénéfice soit utilisé dans un but d'éducation générale (Holyoake, 1890).

Le but principal de l'éducation est de favoriser le développement durable des coopératives. Il convient, avant tout, de distinguer les trois éléments principaux de ce cinquième principe à savoir l'éducation, la formation et l'information. Tout d'abord, l'éducation a pour objectif que les membres comprennent les valeurs et principes coopératifs et qu'ils sachent comment les appliquer quotidiennement. L'éducation vise également à mobiliser l'esprit de l'ensemble des membres afin qu'ils comprennent la complexité et la richesse du mouvement coopératif. Ensuite, la formation vise à développer les compétences et l'expertise dont les membres et les employés ont besoin pour mener à bien leurs activités au sein de la coopérative. Pour une bonne gestion et gouvernance, il est particulièrement important de veiller à ce que les administrateurs élus disposent des compétences nécessaires pour gérer la coopérative efficacement sur le long terme. Finalement, l'information constitue un devoir pour toute coopérative. L'information consiste à s'assurer que le grand public, y compris les jeunes et les leaders d'opinions, prennent connaissance de l'existence du mouvement coopératif. La responsabilité des coopératives ne se limite donc pas aux membres de la coopérative mais s'étend au-delà (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

D'autre part, afin d'éduquer le grand public au mouvement coopératif, il est primordial de chercher à restreindre l'utilisation du nom « coopérative » à de vraies coopératives, c'est-à-dire des coopératives respectant les valeurs et les principes énoncés par l'ACI. Les « fausses » coopératives donnent une image négative du mouvement coopératif et peuvent apporter la confusion dans l'esprit de certaines personnes, ne faisant pas clairement la

distinction entre vraies et fausses coopératives. En Belgique, cette restriction n'est pas d'application mais il existe, néanmoins, un agrément permettant de distinguer les vraies coopératives (Zevi & Monzon, 1995). Les coopératives à finalité sociale, modalité spéciale dans le cadre juridique belge, peuvent également être considérées comme de vraies coopératives (Dufays & Mertens, 2017).

Par ailleurs, les récentes avancées technologiques offrent de nouvelles possibilités aux coopératives en ce qui concerne l'éducation des membres. A l'heure actuelle, de plus en plus d'organisations font, par exemple, usage de l'e-learning¹ en interne. L'e-learning permet notamment d'offrir des formations à un grand nombre de membres et à faible coût (DeRouin, Fritzsche, & Salas, 2005).

Mondragon est un très bon exemple de l'application de ce cinquième principe. En effet, l'un des piliers fondateurs de cette coopérative est l'éducation (Durance, 2011; Logan & Henk, 2017). Mondragon dispose à l'heure actuelle de sa propre université : l'université polytechnique de Mondragon (Mondragon Unibertsitatea, 2018). Cette dernière est utilisée pour former la plupart des personnes participant au projet coopératif. Par ailleurs, Mondragon dispose également d'un centre de formation pour ses dirigeants et d'un programme de formation pour les nouveaux employés. La formation a donc une place prépondérante dans la vie de cette coopérative et cela a, par ailleurs, conduit à la création d'une branche d'activité axée sur la connaissance (Durance, 2011).

2.6. 6^{ème} principe : coopération entre les coopératives

Selon le sixième principe énoncé par l'ACI, « les coopératives servent leurs membres le plus efficacement possible, et renforcent le mouvement coopératif en collaborant via des structures locales, nationales, régionales et internationales » (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a), principes coopératifs, para. 6). L'Alliance Coopérative Internationale constitue un bel exemple de ce sixième principe en tant qu'organisation représentative des entreprises coopératives.

¹ Selon Baudoin et Tahssain-Gay (2013, p. 113), l'e-learning désigne « un ensemble de modalités multimédias de formation en ligne qui vise des apprentissages spécifiques ».

La coopération entre les coopératives constitue en quelque sorte la marque de fabrique des coopératives. L'entraide est une valeur forte au sein du mouvement coopératif et l'entraide par la coopération est un élément essentiel et nécessaire pour son expansion. De plus, ce principe reconnaît que, même si les coopératives peuvent réaliser de grandes choses à elles seules, elles peuvent réaliser d'autant plus en travaillant ensemble. Afin de travailler ensemble, les coopératives passent souvent par des structures aussi bien locales, nationales qu'internationales (Sousa & Herman, 2012).

Par ailleurs, lorsque l'ACI parle de coopération, elle entend un engagement sur le long terme entre les coopératives et ce, afin d'atteindre des objectifs communs. De ce fait, en rejoignant une coopérative, les membres ne s'engagent pas seulement à développer leur propre coopérative mais également à développer le mouvement coopératif dans son ensemble (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

Certaines coopératives coopèrent entre elles via la création de groupes, de coopératives secondaires¹ ou encore de fédérations, afin de maximiser l'avantage coopératif et de créer de la richesse pour le bénéfice mutuel (Spear, 2001). Coopérer à travers la création d'organisations permet généralement un meilleur accès au marché, des facilités de commercialisation et de stockage, de réaliser des économies, de répartir des risques ou encore de partager les coûts de certaines ressources qui peuvent être partagées (Alliance Coopérative Internationale, 2015; Jacquemin & Remiche, 1988). C'est notamment le cas dans certaines coopératives secondaires d'énergie renouvelable en Belgique. Le cas de la coopérative de fourniture d'électricité verte, Cociter, est emblématique car celle-ci appartient à douze coopératives citoyennes wallonnes productrices d'électricité renouvelable (Cociter, 2018). La coopération entre coopératives leur a permis d'acquérir leur propre réseau de fourniture d'électricité, ce qui n'aurait probablement pas été possible isolément. On retrouve également d'autres réseaux de coopération entre coopératives en Belgique tels que Financité, Novacitis ou bien encore Rescoop.

¹ Une coopérative secondaire désigne une coopérative qui est elle-même composée de coopératives

2.7. 7^{ème} principe : engagement envers la communauté

Selon le septième et dernier principe, « les coopératives œuvrent au développement durable de leurs communautés grâce à des politiques approuvées par leurs membres » (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (a), principes coopératifs, para. 7).

Tout d’abord, le développement durable peut être défini comme étant un mode de développement « qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Cette notion de développement durable a pris beaucoup d’ampleur vers la fin du XX^e siècle en raison des préoccupations grandissantes que soulevait la croissance économique, aussi bien d’un point de vue environnemental que social (Touzard & Vandame, 2009). D’autre part, ce principe englobe à travers le terme développement durable une triple dimension, à savoir le développement économique, environnemental et social afin qu’il profite aux membres de la coopérative ainsi qu’aux communautés (Depoers, Gauthier, Gond, Reynaud, & Schneider-Maunoury, 2011). Les coopératives sont naturellement équipées pour soutenir la dimension sociale du développement durable, notamment à travers la gestion démocratique et la limitation des revenus, permettant de réduire les inégalités. Cependant, remplir les dimensions économiques et environnementales soulève plus de difficultés (Bocquet, Gérardin, & Poirot, 2010).

D’autre part, ce dernier principe invite aussi les coopératives à lutter contre la pauvreté et les inégalités. Elles sont particulièrement efficaces pour s’attaquer à ce dernier point étant donné que leur but est de créer de la richesse pour le plus grand nombre. En pratique, les coopératives œuvrent au développement durable de leurs communautés en appliquant des valeurs éthiques dans leurs opérations commerciales c’est-à-dire en concluant des contrats éthiques, en favorisant le commerce équitable, en payant rapidement leurs fournisseurs, en soutenant d’autres coopératives, etc. (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

Finalement, un thème récurrent à l’heure actuelle est la protection de l’environnement. Au début des années 60, le souci de l’environnement a pris beaucoup d’ampleur, en raison de la prise de conscience de la menace qui pèse sur notre planète (Aspe & Jacqué, 2014). Depuis lors, l’ensemble des coopératives ont le devoir de réduire au quotidien leur impact sur l’environnement. En pratique, de nombreuses coopératives ont adopté des pratiques telles

que l'agriculture durable, l'utilisation de bois et de papier provenant de forêts gérées durablement ou bien encore l'emploi d'énergies renouvelables. L'ampleur du défi est telle qu'il faut travailler ensemble afin de ralentir la destruction de notre environnement, ce qui rejoint le principe de coopération entre les coopératives (Alliance Coopérative Internationale, 2015).

Chapitre 3 : le défi identitaire des coopératives au XXI^e siècle

Bien que l'on dénombre plus de 2,5 millions de coopératives à travers le monde, ces dernières sont, à l'heure actuelle, en proie à de profondes mutations (Alliance Coopérative Internationale, n.d. (b)). Les coopératives, tout comme les entreprises dites classiques, assistent à de nombreuses transformations majeures qui viennent ébranler nos sociétés. En effet, dans un contexte de globalisation des marchés, de nouveaux cadres réglementaires et légaux ainsi que de nombreuses avancées technologiques, les coopératives doivent sans cesse se renouveler (Spear, 2001). Par ailleurs, sous l'effet de l'intensification de la concurrence dans certains secteurs, de nombreuses coopératives se sont effondrées (Gagnon et al., 2001). Dès lors, nous pouvons nous demander si les entreprises coopératives sont suffisamment équipées pour survivre face à toutes ces pressions. Sauront-elles rivaliser avec leurs concurrents tout en continuant à respecter leurs valeurs et leurs principes ? En d'autres termes, est-il possible de concilier efficacité économique et valeurs coopératives ?

3.1. L'éloignement des valeurs et des principes coopératifs

Selon Côté (2009), l'évolution de l'environnement concurrentiel ainsi que des changements structurels ont conduit à l'affaiblissement des valeurs et principes coopératifs. Ce phénomène a notamment été accentué par l'accroissement parallèle des pressions concurrentielles auxquelles les coopératives doivent faire face. Derrière les changements structurels à l'origine de ce phénomène, on retrouve tout d'abord un changement lié à l'évolution du concept de sociétaire. On assiste, en effet, à un accroissement non négligeable de l'individualisme, ce qui vient compromettre la solidarité nécessaire au bon fonctionnement de la coopérative. Ensuite, un deuxième changement structurel provient de l'augmentation du nombre de membres des coopératives. Dans un tel contexte, on se retrouve face à ce que Côté (2009) appelle le problème de l'action collective. Finalement, le troisième et dernier changement structurel est l'arrivée de concurrents dans les domaines

d'activités des coopératives (Coté, 2001). Cela implique que les consommateurs comparent désormais les produits et services offerts à l'aide de données tangibles telles que le prix et omettent, par conséquent, de prendre en considération la relation spéciale qu'ils entretiennent avec les coopératives.

On observe également un phénomène que les auteurs appellent la « banalisation » (Ansart, Artis, & Monvoisin, 2013; Richez-Battesti, 2006; Fecher & Lévesque, 2008). Richez-Battesti (2006, pp. 3-4) définit ce phénomène comme étant « la disparition ou l'affaiblissement de l'identité coopérative qui affecte prioritairement l'organisation et moins les relations humaines ou interpersonnelles au sein de cette organisation. Ce processus de banalisation signifie que l'on s'éloigne d'une norme ou d'un socle de valeurs prédéfini pour se rapprocher d'une autre norme. » En se basant sur cette définition, la banalisation semble rejoindre le phénomène évoqué par Coté (2009). La banalisation s'appréhende généralement par l'écart entre la réalité théorique, c'est-à-dire le comportement attendu des coopératives compte tenu des valeurs et principes coopératifs énoncés par l'ACI, et la réalité observée. Un exemple très simple de cette banalisation des valeurs et principes coopératifs réside dans la dilution du principe un homme/une voix au sein de structures devenues bien trop complexes. Par ailleurs, une autre illustration de ce phénomène est l'introduction de sociétaires non coopérateurs au sein de la coopérative, généralement afin de répondre à des besoins en capitaux croissants. On peut également observer des traitements différenciés entre les coopérateurs dans des coopératives où sont censées primer l'égalité, la solidarité et l'adhésion volontaire. Il n'est pas rare, en effet, que certaines coopératives agricoles excluent leurs membres les moins performants (Bidet, 2003). On assiste, par ailleurs, à un affaiblissement de la fidélité coopérative. En effet, certains coopérateurs comparent désormais les prix des produits et services offerts par la coopérative auprès de la concurrence, ce qui était autrefois inconcevable. De plus, à l'heure actuelle, les coopératives rassemblent davantage des individus cherchant à combler leurs intérêts privés, ce qui conduit à la perte de sens de la notion d'association solidaire. Selon Thériault, l'ensemble des membres des coopératives ne constitue « rien d'autre que la communauté fictive née de l'attraction naturelle des intérêts privés » (Thériault, 1997, p. 97).

D'autre part, les pressions auxquelles sont soumises les coopératives les poussent parfois à emprunter des comportements issus du capitalisme. C'est ce qu'on appellera le

« coopitalisme » (Seguin, 1995). Certains auteurs parlent également d'hybridation (Gagnon et al., 2001; Ory, Serres, & Jaeger, 2012). Ces expressions désignent toutes deux des organisations à mi-chemin entre la configuration des coopératives et celle des entreprises capitalistes. Selon Bidet (2003), ces coopératives ont subi ce qu'on appelle un procédé d'isomorphisme institutionnel, ce qui désigne « un processus contraignant qui force une unité de population à ressembler aux autres unités de cette même population qui font face au même ensemble de conditions environnementales » [trad.] (DiMaggio & Powell, 1983, p. 149). Certaines entreprises coopératives ont, en effet, dû adopter certaines pratiques généralement employées par des entreprises capitalistes afin de survivre face aux pressions du marché et de la concurrence. Face à de telles pressions, les coopératives ont deux possibilités : imiter leurs concurrents au risque de perdre leur identité coopérative ou faire preuve de créativité. Malheureusement, beaucoup d'entre elles choisiront la facilité en optant pour des pratiques capitalistes. Derrière ces pratiques se cachent les concentrations financières, la création de filiales sur lesquelles les membres n'ont que très peu de pouvoir, etc. (Seguin, 1995). Certaines coopératives ont également fait le choix de grandir en intégrant des entreprises extérieures à l'économie sociale (Bisault, 2013). Dans un tel contexte, les coopératives se retrouvent face à une crise identitaire et doivent remettre en question leur capacité à rester concurrentiel dans le marché actuel.

Finalement, une critique souvent émise à l'égard des coopératives est la « dégénérescence » de son modèle (Diamantopoulos, 2012; Errasti, Bretos, & Nunez, 2017; Miyazaki, 1984; Storey, Basterretxea, & Salaman, 2014). Tôt ou tard, les coopératives s'écarteront de leur projet initial et se transformeront en entreprises classiques avec pour seul but la recherche du profit (Blumberg, 1969; Johnson & Whyte, 1977).

3.2. La démutualisation

Les pressions auxquelles sont confrontées les coopératives sont telles que certaines d'entre elles décident, dans certains cas, d'abandonner le statut coopératif et d'opter pour une forme classique d'entreprise. C'est ce que certains auteurs appellent la démutualisation (Chaddad & Cook, 2004; Galor, 2008; Sousa & Herman, 2012). Selon Mottet (2002), la démutualisation désigne « le processus par lequel une société mutuelle change de statut juridique et se transforme en société cotée » (p. 111). On voit également apparaître des

formes hybrides de coopérative afin d'échapper à certains défis rencontrés par le modèle coopératif (Pastré & Gecheva, 2013). On parle également de démutualisation partielle (Mottet, 2002). Pour ce faire, ces formes d'entreprises créent une société anonyme cotée et y transfèrent, ensuite, une partie ou la totalité de leurs activités. Dans d'autres cas, certaines coopératives décident de créer une filiale financière non coopérative ayant pour seul but de lever des fonds supplémentaires et, ainsi, faciliter la croissance de la coopérative ; les activités restent, cependant, majoritairement sous la tutelle de la coopérative (Chaddad & Cook, 2004). Suite à cette complexification de la forme organisationnelle, il devient parfois difficile de savoir si le patrimoine appartient à la coopérative ou à la filiale non coopérative (Coté, 2001).

Les motivations à la démutualisation évoquées dans la littérature sont multiples. Tout d'abord, beaucoup d'auteurs s'accordent pour dire que la principale raison à la démutualisation est la difficulté d'accès au capital (Mottet, 2002; Chaddad & Cook, 2004; Galor, 2008; Erhemjamts & Leverty, 2010). Certaines coopératives se plaignent, en effet, de ne pas pouvoir réunir suffisamment de capital pour grandir ou se moderniser. De plus, avec l'ouverture des marchés, se pose désormais la question de la taille critique des entreprises (Mottet, 2002). Par ailleurs, Mottet (2002) ainsi que Chaddad et Cook (2004) énoncent l'hypothèse de l'efficacité. Les entreprises seraient en effet plus efficaces après la démutualisation. Certaines coopératives décident également d'opter pour la démutualisation pour avoir accès aux réserves de l'entreprise (Chaddad & Cook, 2004; Erhemjamts & Leverty, 2010). Les réserves ne deviennent à priori jamais la propriété des membres sauf dans le cas d'une cessation d'activités si aucune disposition ne l'interdit dans les statuts. Les coopératives peuvent donc dans ce cas devenir la cible de certaines personnes mal intentionnées qui souhaiteraient récupérer un gain personnel (Alliance Coopérative Internationale, 2015). D'autre part, on observe généralement des vagues de démutualisation après de profonds changements structurels tels que la dérégulation des marchés, les avancées technologiques ou tout autre changement susceptible de modifier les règles du jeu sur un marché. Tous ces changements entraînent généralement une hausse de la compétitivité et encouragent, par conséquent, la démutualisation (Chaddad & Cook, 2004). Finalement, selon Sousa et Herman (2012), le manque d'éducation des membres est une des raisons principales à la démutualisation. Son postulat est qu'il est peu probable que

des membres qui ne comprennent pas réellement l'intérêt des coopératives ou qui ne sont pas impliqués se battent pour maintenir leur existence.

Cette action de démutualisation comporte cependant des risques. Mottet (2002) cite notamment le risque d'absorption, c'est-à-dire le risque d'être absorbé par une autre entreprise en devenant une société cotée. Un deuxième risque est celui de la banalisation. En effet, en modifiant son statut de coopérative, l'entreprise risque de perdre sa spécificité et, par la même occasion, certains collaborateurs attachés à ses valeurs.

3.3. Le cas Mondragon

La société coopérative Mondragon est probablement la coopérative la plus connue au monde. Selon Johnson and Whyte (1977), le cas Mondragon est une réelle success story dans un domaine où prédomine l'échec. En effet, selon Blumberg (1969), les coopératives ont prouvé à plusieurs reprises leur inefficacité aussi bien au niveau économique et qu'au niveau social. Dès lors, il convient de se demander comment cette coopérative a fait pour réussir dans ce contexte de mondialisation et de compétitivité accrue.

Mondragon est un groupe basque de coopératives dont la première a été créée en 1956. Le groupe comprend, à l'heure actuelle, 268 entreprises et coopératives et rassemble plus de 70 000 personnes, ce qui le positionne parmi les plus grands groupes coopératifs au monde (Ferretti, 2015; Mondragon, n.d. (a)). Le groupe se divise en quatre secteurs principaux, à savoir la finance, l'industrie, le commerce de détail et la connaissance (Mondragon, n.d. (b)). Par ailleurs, comme en témoigne le domaine d'activité axé sur la connaissance, l'éducation joue un rôle prépondérant dans la stratégie du groupe Mondragon (Durance, 2011).

Selon Bocquet et al. (2010), la taille du groupe Mondragon ainsi que la diversité de ses activités lui ont permis d'innover en matière de gouvernance et ce, afin de s'adapter dans le contexte économique actuel, sans pour autant aller à l'encontre de l'idéal coopératif. En matière de gouvernance, le groupe a par exemple mis en place une triple flexibilité : une flexibilité au niveau des salaires, du temps de travail et enfin une flexibilité entre les coopératives. La flexibilité entre les coopératives est particulièrement intéressante car elle permet, en cas de ralentissement économique et donc de diminution des effectifs dans un secteur en particulier, de transférer le surplus de travailleurs vers une autre coopérative du

groupe. D'autre part, si les coopératives rencontrent des difficultés financières, les membres peuvent décider collectivement de diminuer leurs salaires et le nombre d'heures prestées plutôt que de licencier des employés (Ferretti, 2015).

Cependant, nous pouvons nous demander si les pratiques employées par le groupe Mondragon sont toujours compatibles avec l'idéal coopératif promu par l'Alliance Internationale. En d'autres termes, est-ce toujours une véritable coopérative ?

La dégénérescence du groupe Mondragon se fait ressentir selon certains auteurs (Kasmir, 2016; Storey et al., 2014). Cela est principalement dû à la stratégie d'internationalisation choisie par le groupe et à l'accroissement conséquent d'employés non-membres de la coopérative. L'internationalisation n'est pas sans risque pour les coopératives car il devient très difficile d'entretenir un sens d'identification entre les coopératives et leurs membres lorsqu'elles décident de se lancer à l'international (Spear, 2001).

En effet, en ce qui concerne sa stratégie d'expansion, le groupe Mondragon procède principalement par croissance externe, c'est-à-dire par le rachat d'entreprises dans des pays en développement, pour profiter du faible coût de la main-d'œuvre. Tout comme ses concurrents, Mondragon s'est par exemple implanté en Chine pour produire au coût le plus bas (Kasmir, 2016). Cette réduction dans ses frais salariaux lui a par conséquent permis de continuer à croître de manière autofinancée. Il faut cependant noter que, dans certains cas, les entreprises rachetées n'ont aucun lien avec l'économie sociale (Bocquet et al., 2010; Ferretti, 2015).

Cette stratégie a, par conséquent, augmenté de manière considérable le nombre d'employés non membres. En plus de ne pas bénéficier des droits et privilèges accordés aux membres, leur salaire est inférieur au plus bas salaire des travailleurs membres (Kasmir, 2016). Par ailleurs, cette stratégie d'expansion va à l'encontre de l'un des principes coopératifs selon lequel les travailleurs, au sein d'une coopérative de travailleurs, doivent participer au capital et à la gestion de la coopérative (Flecha & Ngai, 2014).

On peut, par ailleurs, constater qu'au lendemain de la crise économique de 2008, le groupe Mondragon se portait plutôt bien. Les coopérateurs bénéficient en effet d'une sécurité d'emploi, d'une démocratie sur le lieu de travail et d'un salaire décent. Les coopérateurs de

Mondragon s'en tirent finalement bien grâce au travail mal rémunéré et précaire des employés non membres, comme en témoigne le documentaire de Argouse et Peyret (2007). Tout compte fait, selon Kasmir (2016), les coopératives du groupe Mondragon se comportent comme des entreprises capitalistes, à la seule différence que leur objectif n'est pas de maximiser leurs profits mais de maintenir les emplois des coopérateurs.

Chapitre 4 : problématique

Dans un contexte de globalisation et d'ouverture des marchés et, par conséquent, d'intensification de la concurrence, de nouveaux cadres réglementaires et légaux ainsi que de nombreuses avancées technologiques, il convient de se demander si les coopératives ont leur place sur un marché aussi concurrentiel (Coté, 2001; Levitt, 1983). De nombreuses coopératives dans certains secteurs se sont d'ailleurs effondrées sous l'effet de l'intensification de la concurrence (Gagnon et al., 2001). Dès lors, nous pouvons nous demander si les entreprises coopératives sont suffisamment équipées pour survivre face à toutes ces pressions. Sauront-elles rivaliser avec leurs concurrents tout en continuant à respecter leurs valeurs et leurs principes ? En d'autres termes, est-il possible de concilier efficacité économique et valeurs coopératives ? A l'inverse de leurs concurrents capitalistes, les coopératives ne peuvent, en effet, pas emprunter les mêmes techniques pour survivre face à ces différentes pressions. Cela est entièrement dû aux valeurs et aux principes qu'elles défendent. Par conséquent, l'application de ces valeurs et de ces principes représente-t-elle une contrainte ou un avantage ? D'autre part, il est évident qu'on assiste actuellement à un certain regain du mouvement coopératif en Belgique mais toutes ces nouvelles initiatives pourront-elle perdurer sur le long terme face à toutes ces pressions (Dohet, 2018; Vanhove, 2011) ? Dès lors, la question de recherche qui en découle est la suivante : « Les entreprises coopératives peuvent-elles survivre face aux pressions croissantes du marché et de la concurrence sans dénaturer leur identité ? ».

De cette question de recherche découlent plusieurs objectifs. Tout d'abord, nous examinerons les motivations sous-jacentes au choix du modèle coopératif. Ensuite, il conviendra d'examiner dans quelle mesure les entreprises coopératives s'identifient et respectent les valeurs et principes coopératifs et de quelle manière. Un troisième objectif de cette recherche sera également d'étudier la concurrence dans les différents secteurs

concernés et de tenter de positionner les entreprises coopératives au sein de ces différents secteurs. Nous essayerons, d'autre part, de détecter les autres pressions auxquelles sont soumises ces coopératives. Finalement, afin d'étudier la viabilité de ces différentes coopératives sur le long terme, il faudra également étudier la situation et la stabilité financière des entreprises coopératives à l'heure actuelle.

Partie II : Partie empirique

Chapitre 5 : Méthodologie

5.1. Approche méthodologique générale

Afin de tenter de répondre au mieux à la problématique de ce mémoire, nous opterons pour une approche d'analyse qualitative. Une enquête qualitative de terrain peut se définir comme « la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 13). Ce mémoire étant exploratoire de par la nature de la question de recherche, il me semblait plus pertinent d'opter pour une analyse qualitative que pour une analyse quantitative. L'analyse qualitative tente, en effet, de mettre à profit la capacité de compréhension et d'interprétation du chercheur plutôt que de chercher à mesurer des variables et à en déduire des statistiques ou des pourcentages. Elle cherche, par conséquent, davantage à comprendre en profondeur certains éléments plutôt qu'à tester des hypothèses. Parce qu'il s'agit d'un mémoire exploratoire, le but de celui-ci est de faire des découvertes et non de retomber sur des hypothèses énoncées préalablement, comme ce serait le cas dans une analyse quantitative (Paillé, 2011). D'autre part, les données qualitatives sont très utiles pour détecter les significations que les personnes donnent aux événements, aux processus, aux structures et pour relier ces dernières au contexte et au monde qui les entoure (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Finalement, « c'est parce que le matériau qualitatif est plus riche et complexe qu'il permet, mieux que le matériau quantitatif, d'obtenir une compréhension fine et profonde » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 277).

5.2. Choix de l'échantillon

Afin de sélectionner l'échantillon sur lequel allait porter mon analyse, j'ai tout d'abord réalisé un premier tri en enlevant toutes les coopératives qui n'étaient ni agréées par le Conseil National de la Coopérative, ni à finalité sociale. Mon choix d'étude s'est donc porté sur de « vraies » coopératives, à savoir des coopératives qui tendent vers l'idéal coopératif prôné par l'Alliance Coopérative Internationale. Après avoir réalisé ce premier tri, j'ai décidé de me concentrer sur trois secteurs différents, à savoir le secteur énergétique, le secteur

agricole ainsi que le secteur financier et cela, afin de tenter de déceler les tendances de ces différents secteurs.

J'ai, par la suite, contacté plusieurs coopératives qui correspondaient à mes critères par téléphone et/ou par email. Par ailleurs, comme suggéré par Saunders, Lewis et Thornhill (2012), j'ai utilisé mon réseau et j'ai également développé de nouveaux contacts dans le milieu, notamment à travers la formation « Panorama des coopératives », donnée par l'organisation SAW-B, à laquelle j'ai pu assister et où j'ai pu rencontrer différentes personnes du milieu coopératif. J'ai également eu l'honneur d'être invitée à l'assemblée générale de la coopérative NewB où j'ai également eu la chance de rencontrer différentes personnes issues du milieu coopératif.

Au sein de ces coopératives, je visais principalement à interroger des personnes de la direction et/ou du conseil d'administration afin que celles-ci puissent répondre à mes questions qui relevaient d'une certaine orientation stratégique. J'ai eu la chance de pouvoir interroger des fondateurs ou des co-fondateurs, des directeurs généraux, des administrateurs, etc.

Douze entreprises coopératives, quatre dans chacun des secteurs étudiés, répondant à mes critères ont finalement répondu positivement à ma demande. Dans le secteur énergétique, j'ai pu interroger des personnes de chez Courant d'air, Champs d'énergie, Emissions Zéro ainsi que de chez Hesbenergie. Toutes sont des coopératives citoyennes c'est-à-dire qu'elles rassemblent des citoyens autour d'un projet commun. Dans le secteur agricole, j'ai pu rencontrer des personnes de chez Agricovert, Paysans-artisans, Vin du pays de Herve et de la Société Coopérative Agricole de la Meuse (Scam). Agricovert et Paysans-artisans sont toutes deux des coopératives de producteurs et de consommateurs. La Société Coopérative Agricole de la Meuse est quant à elle une coopérative rassemblant uniquement des agriculteurs et Vin du pays de Herve est une coopérative citoyenne. Finalement, au sein du milieu financier, j'ai pu interroger la coopérative Crélan, Crédal, Alterfin et NewB. Crélan est une banque coopérative où les coopérateurs sont des clients tandis que les coopératives Crédal, Alterfin et NewB rassemblent différentes parties prenantes autour du projet. Nous pouvons par exemple retrouver parmi les membres, des citoyens, des organisations ou associations, des entreprises ou bien encore des investisseurs institutionnels. Comme

évoqué précédemment, ces coopératives ont été sélectionnées car elles avaient soit obtenu l'agrément du Conseil National de la Coopération et/ou avaient opté pour le statut de coopérative à finalité sociale. En d'autres termes, ces coopératives tendent, à priori, vers l'idéal coopératif prôné par l'Alliance Internationale.

5.3. Méthode de collecte de l'information

Dans le cadre de cette recherche, nous avons sélectionné l'entretien semi-directif comme méthode de collecte de l'information. On distingue généralement trois types d'entretiens différents à savoir les entretiens directifs, semi-directifs et non directifs (Gavard-Perret et al., 2012). Ceux-ci se distinguent principalement par le degré de directivité de l'interviewer (Fenneteau, 2015). Dans le cadre de ce mémoire, nous opterons pour des entretiens semi-directifs car ces derniers semblent les plus appropriés compte tenu des objectifs de la recherche et des contraintes de terrain. En effet, contrairement à un entretien non-directif, l'entretien semi-directif permet tout d'abord de centraliser les réponses des interlocuteurs autour de thèmes généraux, facilitant par conséquent la comparabilité des résultats. Par ailleurs, les entretiens semi-directifs sont généralement plus courts que des entretiens non-directifs étant donné que le répondant est davantage guidé, ce qui permet de répondre à une des contraintes de terrain qui est la faible disponibilité des répondants. Finalement, l'entretien semi-directif procure également un avantage vis-à-vis des entretiens directifs car celui-ci permet une plus grande souplesse et offre une plus grande liberté de réponse aux répondants (Gavard-Perret et al., 2012). Ce choix de type d'entretiens semi-directifs a notamment permis d'avoir des interviews très riches et dynamiques. D'autre part, une grande liberté était laissée aux répondants afin que ces derniers puissent agencer librement leurs pensées autour des thèmes abordés.

Pour réaliser un entretien semi-directif, il faut, dans un premier temps, établir un guide d'entretien, c'est-à-dire un guide rassemblant une série de thèmes qui doivent être abordés durant l'entretien. Néanmoins, ce type d'entretien n'impose pas d'ordre à la discussion et l'interviewer peut donc aborder les thèmes dans l'ordre qu'il souhaite (Gavard-Perret et al., 2012). Par conséquent, l'ordre des thèmes lors des entretiens a été adapté en fonction du déroulement de la discussion avec chaque répondant. La liste des thèmes constituait dès lors davantage une « check-list » qui permettait de s'assurer que tous les thèmes aient bien été

abordés lors de l'entretien. Vous trouverez à l'annexe 1, la liste des thèmes qui ont été abordés durant les entretiens.

Ces différents thèmes devront pouvoir nous aider à répondre aux différents objectifs développés précédemment dans la problématique qui sont :

- Étudier les motivations sous-jacentes au choix du modèle coopératif.
- Examiner dans quelle mesure les entreprises coopératives s'identifient et respectent les valeurs et principes coopératifs et de quelle manière.
- Étudier la concurrence et les pressions auxquelles sont soumises les entreprises coopératives.
- Étudier la situation et la stabilité financière des entreprises coopératives à l'heure actuelle.

Au total, douze entretiens d'environ 45 minutes ont été réalisés en l'espace d'un mois (tableau 1). La plupart des entretiens ont été réalisés en face à face, d'autres entretiens ont néanmoins été réalisés via Skype ou par téléphone pour répondre à des contraintes de disponibilité des répondants et de situation géographique. Chacun de ces entretiens a été enregistré afin de pouvoir retranscrire le contenu de chacun d'eux. Vous trouverez les retranscriptions aux annexes 6 à 17. D'autre part, afin de respecter des principes éthiques, il a bien évidemment été demandé à chaque répondant s'il souhaitait que nous lui garantissions l'anonymat, ce à quoi ils ont tous répondu par la négative.

Tableau 1 : Liste des répondants

Entreprise	Année de création	Répondant(e)	Poste	Nombre de membres	Type de membres	Lieu	Durée
Courant d'air	2009	Heukemes, Mario	Fondateur et membre du CA	2117	Citoyens	Skype	34 min
Vin du pays de Herve	2017	Schoonbroodt	Administrateur délégué	+ de 300	Citoyens	Skype	47 min
Hesbenergie	2013	Halloy, Jean-Paul	Administrateur et président	623	Citoyens	Skype	29 min
Emissions Zéro	2007	François, Joseph	Administrateur	+ de 1500	Citoyens	Louvain-La-Neuve	36 min
Champs d'énergie	2013	Mortier, Quentin	Fondateur et président	671	Citoyens	Skype	49 min
Agricovert	2011	Chantraine, Ho Chul	Administrateur délégué	+ de 800	Consommateurs et producteurs	Gembloux	42 min
Paysans-artisans	2013	Dave, Benoit	Président	650	Consommateurs et producteurs	Floreffe	45 min
Crélan	1937	Delhauteur, Nicolas	Agent mandataire	276 486	Clients	Waterloo	41 min
Alterfin	1994	Debricon, Jean-Marc	Directeur général	+ de 6000	Particuliers, ONG et entreprises	Skype	47 min
NewB	2011	Bontemps, Marc	Co-fondateur	+ de 50.000	Citoyens, organisations et investisseurs institutionnels	Bruxelles	40 min
Scam	1956	Balduyck, Christian	Directeur général	2500	Agriculteurs	Louvain-La-Neuve	30 min
Crédal	1984	Philippe, Isabelle	Directrice	3099	Citoyens, clients, entreprises, organisations	Téléphone	50 min

5.4. Méthode d'analyse de l'information

Il n'existe pas de procédure standard pour l'analyse de données qualitatives, comme le soulignent Paillé et Mucchielli (2003, p. 27) : « L'analyse qualitative est d'abord un champ d'exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique, et ne saurait être contenue dans une formule exclusive ou dans une série linéaire et limitée d'algorithmes ; ceci signifie qu'il n'y a pas une, mais plusieurs analyses qualitatives ».

Afin d'analyser l'ensemble des données qualitatives provenant des différents entretiens, nous sélectionnerons, dans un premier temps, les passages pertinents qui seront utiles pour notre analyse. Nous regrouperons ensuite ces différents passages par thèmes et nous construirons, sur base de ces derniers, trois tableaux à double entrée¹ reprenant d'un côté les différents répondants et, de l'autre, les thèmes abordés. Ces trois tableaux constitueront une première synthèse des résultats (voir annexes 2, 3 et 4). Il sera ensuite possible de procéder à une analyse horizontale de ces tableaux, c'est-à-dire que nous comparerons les résultats obtenus entre les différentes unités d'analyse que sont les répondants, ce qui permettra de mettre en évidence les convergences ainsi que les divergences d'opinion (Miles & Huberman, 1994).

D'autre part, afin d'analyser la stabilité financière des entreprises coopératives, nous calculerons différents ratios financiers. Nous mesurerons également la croissance de leurs bénéfices. Dans le cadre de notre analyse, nous avons sélectionné les ratios suivants : (Cerrada, De Rongé, De Wolf, & Gatz, 2011)

- Le ratio d'autonomie financière qui s'obtient de la manière suivante : $\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Passif total}}$. Il permet, comme son nom l'indique, d'évaluer l'autonomie financière dont dispose l'entité. Plus sa valeur sera élevée, plus l'entreprise sera autonome d'un point de vue financier.
- Le current ratio (ou ratio de liquidité générale) qui se mesure de la façon suivante : $\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à court terme}}$. Il mesure la capacité d'une entreprise à payer ses obligations financières sur le court terme ainsi que sur le long terme (Investopedia, n.d.). Si ce

¹ Un tableau par secteur analysé

ratio est supérieur à un, cela signifie que le fond de roulement net de l'entreprise est positif.

- Le retour sur investissement (ou « Return on Investment » ou bien encore ROI) qui se calcule de la manière suivante :
$$\frac{\text{Résultat net} + \text{charges financières nettes}}{\text{Passif total}}$$
. Celui-ci permet de « mesurer la rentabilité comptable de l'ensemble des capitaux investis dans l'entité » (Cerrada et al., 2011, p. 271).

L'ensemble de ces ratios sera calculé sur base de l'analyse des comptes annuels que nous pouvons consulter en ligne via la centrale des bilans de la Banque Nationale de Belgique.

5.5. Présentation du contexte de recherche

Avant de procéder à l'analyse des résultats, nous procéderons tout d'abord à une présentation du contexte de recherche, ce qui nous permettra de mieux cerner le sens de notre analyse. Nous présenterons successivement le secteur énergétique, le secteur agricole ainsi que le secteur financier.

5.5.1. Le secteur énergétique

1) Analyse du secteur

Vers le début des années 2000, la Belgique et, plus généralement, l'Europe ont vu se développer de nombreuses initiatives citoyennes dans le domaine des énergies renouvelables. Selon Bauwens (2015a, p. 4), une coopérative d'énergie renouvelable est « une organisation qui développe des projets d'énergie durable, détenue et contrôlée par les citoyens ayant une taille limitée et un ancrage local important » On distingue généralement les coopératives de génération d'énergie et de fourniture d'énergie. Ces différents projets ont vu le jour principalement pour répondre aux défis actuels que pose la gestion de l'énergie (Mortier, 2015). En effet, la Terre est actuellement en proie à de profonds bouleversements et l'une des causes principales de ceux-ci provient de la révolution industrielle et, plus précisément, de la gestion de l'énergie produite et consommée engendrée par cette révolution. Le souci de l'environnement est très présent au sein du mouvement coopératif d'autant plus que, lors du sommet international des coopératives qui a eu lieu en 2016, un des thèmes abordés a été la capacité des coopératives à répondre aux 17 objectifs de développement durable tels que définis par les Nations Unies (Febecoop,

2016). Néanmoins, derrière ces différentes initiatives citoyennes, se cachent également des enjeux politiques (Vanwelde, 2018). « Il y a la volonté de construire les bases d'une autosuffisance énergétique, en se réappropriant une source d'énergie locale, plutôt que de les voir gonfler la rente des acteurs privés » (Coen, 2010, pp. 84, 116).

Il existe en Wallonie un réseau rassemblant les coopératives d'énergie renouvelable : il s'agit de la fédération Rescoop Wallonie. Elle rassemble, à l'heure actuelle, treize coopératives citoyennes dont dix produisent de l'électricité verte, principalement éolienne (Vanwelde, 2018). En Belgique, la plupart des entreprises coopératives actives dans le secteur des énergies renouvelables ont opté pour le développement de parcs éoliens citoyens. Cependant, en 2015, seulement 4,6% des développeurs éoliens étaient des coopératives. Afin de soutenir le développement des projets éoliens coopératifs, le gouvernement wallon a adopté un nouveau cadre de référence en 2013 qui oblige les développeurs éoliens à ouvrir leur capital à hauteur de 24,99% aux projets citoyens (Bauwens, 2015b).

On observe depuis peu que de grands groupes industriels s'intéressent également à la participation citoyenne au sein de projets éoliens. Pour n'en citer que deux, ENGIE Electrabel en 2013 et EDF Luminus en 2016 ont toutes deux créé leur propre coopérative. Il s'agit de la SCRL CoGreen dans le cas d'ENGIE Electrabel et de Wind together pour EDF Luminus. Contrairement aux coopératives citoyennes, ces dernières n'ont pas besoin de la participation des citoyens pour financer leurs projets. Leurs motivations sont toutes autres. Leur principal enjeu est, en effet, de favoriser l'acceptabilité de leurs parcs éoliens par les citoyens. D'autre part, il est à noter que la finalité de rentabilité est nettement plus marquée au sein de ces coopératives industrielles que dans les coopératives citoyennes. Dès lors, ces coopératives industrielles sont-elles réellement de vraies coopératives ? Bien qu'elles aient été agréées par le CNC, ces coopératives ne semblent pas appliquer pleinement les conditions d'agrément. Il s'agit en réalité plutôt d'un outil marketing. Ces coopératives industrielles constituent une menace pour les coopératives citoyennes car le risque de confusion de la part des citoyens est bien réel (Vanwelde, 2018).

On peut constater que la production d'énergie renouvelable a pratiquement triplé en l'espace de 10 ans, passant ainsi de 11,9 TWh en 2005 à 33,2 TWh en 2015. Cependant, la Belgique est encore loin des objectifs fixés par la directive européenne dite « Directive 20-

20-20 » (Apere, 2017). Selon cette directive, la part des énergies renouvelables en Belgique devrait atteindre 13% en 2020. Avec un pourcentage de 8,7% en 2016, l'atteinte de cet objectif semble compromise (Scharff, 2018).

2) Coopératives étudiées

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé d'analyser quatre coopératives actives dans le secteur énergétique. Il s'agit des coopératives « Courant d'air », « Champs d'énergie », « Hesbenergie » et « Emissions zéro ». Ces coopératives sont toutes impliquées dans la production d'électricité, principalement d'origine éolienne, et photovoltaïque, à l'exception d'Emissions zéro qui a préféré se diversifier davantage. Emissions zéro a développé des projets éoliens, de bio méthanisation, d'hydroélectricité et de photovoltaïque. Par ailleurs, ces quatre coopératives appartiennent au réseau Rescoop Wallonie rassemblant des coopératives d'énergie renouvelable.

5.5.2. Le secteur agricole

1) Analyse du secteur

Au cours des dernières années, la Belgique a vu le nombre d'exploitations agricoles diminuer de manière considérable, passant de plus de 110.000 en 1980 à moins de 40.000 en 2015. Parallèlement à ce phénomène, la taille des exploitations wallonnes a augmenté drastiquement (Franché, 2016). Selon Franché (2016), le système agricole belge peut être qualifié de productiviste, ce qui a conduit à une industrialisation de l'agriculture. Bonne nouvelle néanmoins, la tendance de l'agriculture bio est à la hausse. On constate, en effet, que la part de marché des produits bio en Belgique n'a fait qu'augmenter depuis 2008, passant ainsi de 1,5% en 2008 à 3,2% en 2016 (Annet & Beudelot, 2017). Il faut tout de même distinguer la vraie bio de la bio commerciale. Nous allons vers ce qu'on peut appeler « une bio à deux vitesses », c'est-à-dire que l'on a d'un côté les agriculteurs pour qui la provenance des matières premières et le souci de l'environnement sont très importants et, puis, nous avons la bio commerciale pour qui le prix de la marchandise est le plus important, parfois même au détriment de la provenance des matières premières et des agriculteurs, d'autant plus que les normes ne sont pas toujours respectées (AFP, 2016; Brossat, 2014).

Depuis bien longtemps déjà, le modèle coopératif a souvent été un outil de développement pour l'agriculture (Cap Ruralité, 2016). Le secteur agricole constitue en quelque sorte l'un des piliers du mouvement coopératif belge. La Belgique a, par ailleurs, assisté dans la deuxième moitié du XXème siècle à la création de nombreuses coopératives dans le secteur agricole. Généralement, les agriculteurs livrent leurs produits à la coopérative qui va, ensuite, se charger du reste, c'est-à-dire de leur transformation, de leur distribution et de leur commercialisation (Van Opstal, 2013).

Aujourd'hui, sous l'influence de la globalisation des marchés, les principes coopératifs sont parfois abandonnés par certains groupes coopératifs agricoles : « à côté de la valeur de la coopérative pour l'utilisateur apparaît la valeur de la coopérative pour l'actionnaire ; l'équité a remplacé l'égalité entre les associés coopérateurs » (Koulytchizky & Mauget, 2003, p. 14). Les stratégies de concentration, d'intégration verticale et d'internationalisation ne se font pas rare dans ce secteur. Poussées par cet environnement concurrentiel en changement, ces stratégies ont été l'une des réponses possibles pour y faire face (Filippi, Frey, & Mauget, 2008; Mauget, 2008). Il est donc de plus en plus difficile de trouver des coopératives à l'état pur. On retrouve derrière ce phénomène des raisons stratégiques comme évoquées précédemment, des raisons juridiques, des raisons financières, des raisons fiscales ainsi que des raisons de management (Koulytchizky & Mauget, 2003).

2) Coopératives étudiées

Nous avons décidé d'analyser dans le cadre de ce mémoire quatre coopératives actives dans le secteur agricole. Il s'agit des coopératives « Agricovert », « Paysans-artisans », la « Société Coopérative Agricole de la Meuse » ou Scam et « Vin du pays de Herve ». Agricovert et Paysans-artisans sont toutes deux des coopératives agricoles qui visent à mettre en réseau des producteurs et des citoyens et qui facilitent l'accès des produits de ces agriculteurs aux citoyens, à un prix juste et viable. La Société Coopérative Agricole de la Meuse rassemble, quant à elle, uniquement des agriculteurs et vise principalement la fourniture des agriculteurs ainsi que la collecte et la commercialisation de leurs produits. Finalement, Vin du pays de Herve est une société coopérative de production viticole.

5.5.3. Le secteur financier

1) Analyse du secteur

Aujourd'hui, le secteur financier représente environ 5,6% de l'économie belge (Febelfin, 2017). Selon la Banque Nationale de Belgique (2018), les institutions financières en Belgique sont, aujourd'hui, plus saines et plus robustes que lors de la crise financière de 2008. En effet, lors de la crise, plusieurs institutions belges ont connu de graves problèmes de liquidité et de confiance en leur solvabilité (Banque Nationale de Belgique, 2008). Le secteur financier belge dispose, à l'heure actuelle, de bases solides pour relever des défis de taille tels que le niveau très bas des taux d'intérêt actuel, la transformation numérique ou bien encore l'incertitude entourant un éventuel changement de politique monétaire (National Bank of Belgium, 2018).

Le mouvement des coopératives financières a fait son apparition au milieu du XIX^{ème} siècle en Europe (Abraham & Raufflet, 2008). La Belgique a connu de nombreuses banques et de caisses d'épargne coopératives. La vague de consolidation des années 90 qui a lieu dans le secteur financier n'a pas épargné les coopératives : on a vu ainsi apparaître des holdings coopératifs (Van Opstal, 2013). Selon Coupet (2014), les institutions financières coopératives doivent se démarquer des autres institutions sur base de cinq dimensions qui sont : la fiabilité, l'expertise, la transparence, la réactivité et la facilité. Sans ces cinq éléments, les coopératives risquent de se faire déclasser. Par ailleurs, on a pu constater au fil du temps que les coopératives financières se sont montrées plus résilientes face aux différentes crises. Les coopératives ont, en effet, beaucoup moins souffert que les autres institutions financières, tout simplement parce que la maximisation des bénéfices n'est pas leur principal objectif et elles n'ont, par conséquent, pas pris de risques démesurés (Birchall, 2014; Gould, 2012; Pastré & Gecheva, 2013).

2) Coopératives étudiées

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé d'analyser quatre coopératives actives dans le secteur financier. Il s'agit des coopératives « Crélan », « Crédal », « Alterfin » et « NewB ». Crélan est une banque coopérative qui offre des services similaires aux banques

traditionnelles. La coopérative Crédal est quant à elle spécialisée dans le microcrédit dans le Nord et dans l'accompagnement de projets. Alterfin est une coopérative spécialisée dans le microcrédit pour les pays du Sud et dans l'agriculture durable. Enfin, NewB est une coopérative qui cherche à obtenir l'agrément bancaire et qui prône une banque « transparente, durable et honnête qui œuvre pour une société plus juste et qui est en mesure d'affronter les défis financiers de demain » (NewB, n.d., Pourquoi une nouvelle banque ?, para. 1).

Chapitre 6 : Présentation et analyse des résultats

Ce sixième chapitre est consacré à l'analyse qualitative des données récoltées lors des différents entretiens. Une première synthèse des résultats sous forme de tableau est disponible aux annexes 2, 3 et 4. Nous allons maintenant procéder à une analyse horizontale de ces trois tableaux, c'est-à-dire que nous comparerons les résultats obtenus entre les différentes unités d'analyse que sont les répondants, ce qui permettra de mettre en évidence les convergences ainsi que les divergences. Pour cela, nous examinerons tout d'abord les différentes perceptions du modèle coopératif ainsi que les motivations qui se cachent derrière le choix de ce modèle. Nous observerons ensuite dans quelle mesure les coopératives étudiées s'identifient et respectent les valeurs et principes coopératifs de l'Alliance Coopérative Internationale. Par la suite, nous étudierons la concurrence ainsi que les différentes pressions auxquelles sont soumises les coopératives au sein des trois secteurs étudiés à savoir le secteur énergétique, agricole et financier. Pour terminer, nous analyserons la stabilité financière des différentes coopératives.

6.1. Perceptions et motivations sous-jacentes au modèle coopératif

Tout d'abord, nous pouvons nous demander pourquoi ces différentes entreprises ont opté pour le statut coopératif et, plus particulièrement, pour le modèle coopératif pour développer leurs différents projets. Pour cela, il convient d'examiner les motivations qui ont influencé le choix de ce modèle mais il convient également d'étudier la perception du modèle coopératif qu'ont les personnes à l'origine de ces projets.

Tout d'abord, il apparaît très clairement que les facilités procurées par le statut coopératif représentent un atout certain pour le modèle coopératif. Ce statut permet, en effet, d'avoir

un capital variable, ce qui correspond tout à fait à la dynamique évolutive des coopératives. Comme souligné par M. Heukemes, il ne faut donc pas repasser devant le notaire pour chaque nouveau membre.

Néanmoins, l'aspect éthique et collectif proposé par le modèle coopératif est également une importante motivation pour le choix de ce modèle. L'aspect de la gestion démocratique est par exemple souvent évoqué. D'après Mme Philippe, le modèle coopératif réunit des personnes ayant des valeurs similaires, ce qui induit une convergence très forte des valeurs au sein de la coopérative. Cette convergence des valeurs permet notamment de créer un profond sentiment d'appartenance et rend également les équipes plus motivées. De plus, le modèle coopératif « permet aussi de créer, de co-crée entre coopératives des choses qui sont difficilement envisageables entre entreprises privées ou classiques » (M. Heukemes). Selon M. Mortier, un autre avantage du modèle coopératif est qu'il renvoie une image positive de l'entreprise. D'autre part, beaucoup d'entreprises coopératives, lors de leurs débuts, fonctionnent sur base du bénévolat, ce qui est, selon certains répondants, un avantage. Le bénévolat ne fait cependant pas l'unanimité parmi les personnes interrogées. Finalement, il a aussi été évoqué à plusieurs reprises que les coopératives ressentent moins de pressions sur les résultats que les entreprises classiques, ce qui permet de viser beaucoup plus l'intérêt commun et de remplir au mieux la mission de la coopérative.

Par ailleurs, il est souvent ressorti des entretiens que les personnes à l'origine de ces différents projets ou ayant rejoint l'initiative par après, recherchent quelque part à développer un mode de gestion alternatif remettant le pouvoir aux mains des coopérateurs. Plusieurs personnes ont témoigné vouloir changer les règles du jeu ; ils veulent montrer qu'il existe une autre manière de faire que la manière capitaliste où ce sont les personnes qui apportent le plus de capital qui détiennent le pouvoir. Il y a donc derrière ces différents projets une réelle volonté de changer les choses ainsi que les mentalités. Les coopératives énergétiques cherchent, en effet, la réappropriation par les citoyens d'un domaine largement dominé par des entreprises capitalistes. Les coopératives agricoles cherchent, quant à elles, à garantir un revenu décent à leurs agriculteurs et à promouvoir la véritable bio. Enfin, les coopératives financières cherchent à promouvoir une finance plus juste et solidaire. Leurs motivations sont donc toutes autres que celles d'hommes d'affaires issus d'entreprises capitalistes qui recherchent le profit à tout prix et, heureusement, parce que si

tel était le cas, le modèle coopératif ne serait pas du tout adapté étant donné qu'il permet d'éviter l'enrichissement individuel. Selon M. Dave, le modèle coopératif est indissociable de cette volonté de changer les choses « parce qu'on ne change pas la société si on ne le fait pas ensemble ». La dimension collective est donc très importante.

Selon les personnes interviewées, le modèle coopératif comporte cependant quelques désavantages. Beaucoup ont souligné la faible réactivité des coopératives. En effet, de nombreuses décisions doivent être prises en Assemblée Générale, ce qui rend la coopérative moins flexible, moins réactive qu'une forme classique de société. M. Schoonbroodt souligne cependant que, même si la prise de décisions peut être plus lente, elle est généralement de meilleure qualité. D'autre part, une autre critique souvent mentionnée est la difficulté de rassembler le capital nécessaire. Néanmoins, cette critique se fait davantage ressentir dans les secteurs qui requièrent d'importants moyens de financements tels que le secteur énergétique et le secteur financier. Les répondants ont aussi souvent évoqué la difficulté de réunir des personnes avec les compétences nécessaires pour gérer la coopérative de manière professionnelle. Finalement, d'après M. Halloy, un autre désavantage est la difficulté d'être pris au sérieux par l'État ou par le secteur professionnel.

6.2. Application des principes coopératifs de l'Alliance Internationale

Ensuite, il convient d'examiner dans quelle mesure les coopératives s'identifient et respectent les valeurs et principes coopératifs de l'Alliance Coopérative Internationale.

6.2.1. Adhésion volontaire et ouverte à tous

Tout d'abord, si l'on examine le premier principe de l'Alliance Internationale qui est l'adhésion volontaire et ouverte à tous, il apparaît que ce principe est très bien respecté par l'ensemble des coopératives étudiées. Paysans-artisans, Crédal, NewB ainsi qu'Alterfin se distinguent néanmoins des autres coopératives en se réservant le droit de refuser l'arrivée de nouveaux coopérateurs si ceux-ci se révèlent être contre les idées et les principes de la coopérative ; pour NewB et Alterfin, ce droit de réserve ne s'applique que dans le cas d'institutions ou d'organisations. Selon M. Mortier, ce principe ne pose aucun problème et est même, selon lui, assez facile à appliquer. Par ailleurs, M. Heukemes stipule qu'il aurait été préférable pour des raisons de rentabilité de fermer le capital mais qu'il n'en était pas question car ce principe est une évidence pour eux et est même inscrit dans leurs statuts.

D'autre part, chez Agricovert et Paysans-artisans, les producteurs doivent remplir certains critères pour être acceptés au sein de la coopérative mais ces critères sont identiques pour tous les agriculteurs. Finalement, la coopérative Crélan est quant à elle soumise à un cadre relativement strict de devoir d'information envers les potentiels coopérateurs. En effet, les coopérateurs doivent remplir des règles relatives au profil d'investisseur soumises par la FSMA. Les agents de Crélan doivent donc, dans ce cadre là, avoir un devoir d'information et d'identification du profil de risque. C'est seulement après cela, si le client dispose d'une bonne connaissance et que son patrimoine le permet, qu'il lui est possible de devenir coopérateur.

6.2.2. Pouvoir démocratique exercé par les membres

Ensuite, si l'on examine le deuxième principe de l'Alliance Internationale qui est le pouvoir démocratique exercé par les membres, on constate directement que toutes les coopératives appliquent le principe démocratique un homme/une voix à l'exception de Paysans-artisans, de vin du pays de Herve et d'Alterfin qui appliquent le principe une part/une voix avec, toutefois, une limitation du pouvoir votal à 10%. Chez Crélan, les coopérateurs bénéficient néanmoins d'une voix supplémentaire par série de cinquante parts souscrites, avec un maximum de cinq voix. La majorité des coopératives étudiées appliquent donc le principe démocratique prôné par l'Alliance Internationale. Cette réponse est cependant à nuancer car la coopérative Champs d'énergie ainsi qu'Emissions zéro fonctionnent sur base de sociétés d'exploitation (SPV¹), c'est-à-dire qu'elles placent leurs projets au sein d'une autre structure où d'autres partenaires ont également la possibilité d'investir. Dans le cas de Champs d'énergie par exemple, la coopérative ne détient qu'un peu plus de la moitié des parts de cette structure qui a pris la forme d'une société anonyme et on y retrouve le principe une part/une voix. Bien que la coopérative dispose d'un poids important au sein de cette structure avec un peu plus de la moitié des parts, elle n'est pas pour autant la seule à décider. Dans ce cas, le principe démocratique n'est donc logé qu'au niveau de la coopérative et non au niveau de la structure qui gère le projet.

Afin d'éviter les dérives du processus démocratique, la coopérative NewB a mis en place un garde-fou unique au monde en créant une structure de trois collèges : le collège des

¹ Special Purpose Vehicle

citoyens, des organisations et des investisseurs. Chaque décision doit obtenir la majorité dans chacun de ces collèges et cela, afin de contrer un risque potentiel que des futurs clients s'organisent pour aller à l'encontre des principes et des valeurs de NewB. NewB contrôlant l'arrivée de nouvelles institutions dans le projet, il sera donc très difficile de contourner les valeurs de la coopérative grâce à ce garde-fou.

D'autre part, le principal outil utilisé par les coopératives pour appliquer ce principe démocratique est bien évidemment l'assemblée générale. Dans un souci de transparence, les quatre coopératives énergétiques ont mentionné envoyer, préalablement, l'ensemble des documents nécessaires pour pouvoir participer activement à l'assemblée générale. Cela peut sembler contradictoire mais Courant d'air a constaté une baisse de la participation aux assemblées générales lorsque les membres ont commencé à recevoir ces documents. En ce qui concerne le taux de participation à ces assemblées générales, il varie entre 1 et 25% tous secteurs confondus, avec Crédal en tête de liste avec une participation s'élevant à 25%. Selon Mme Philippe, ce que les coopérateurs apprécient tout particulièrement c'est le fait que des clients participent à cette journée, que ce soit à travers des témoignages, des visites, etc. C'est donc une manière pour Crédal de montrer à ses coopérateurs de quelle manière leur argent est investi. Certaines de ces coopératives mettent, par ailleurs, des choses en place pour tirer ce taux de participation à la hausse. Champs d'énergie essaye par exemple de rendre ses assemblées générales plus attrayantes en organisant des visites et des repas conviviaux. Afin d'augmenter son taux de participation, Alterfin mise plutôt sur des débats animés sur différents thèmes autour d'un petit verre où sont généralement invités leurs partenaires du Sud. La coopérative NewB fait quant à elle usage des nouvelles technologies pour diffuser l'assemblée générale, afin de pouvoir faire participer un maximum de personnes.

Certaines coopératives vont également plus loin et décident d'impliquer davantage les membres qui le désirent par le biais de groupes de travail. C'est notamment le cas d'Hesbenergie, d'Emissions zéro, de Champs d'énergie, de Paysans-artisans et de Vin du pays de Herve. Selon M. Schoonbroodt, « les groupes de travail sont aussi un endroit de décision parce que simplement le conseil d'administration ne veut pas, ne peut pas et n'a pas le temps, d'aller dans tous les domaines dans le détail ». La Société Coopérative Agricole de la Meuse passe, quant à elle, par l'existence d'un conseil représentatif qui regroupe 40

agriculteurs répartis sur toute la Wallonie et qui est élu par les membres. Lors des quatre réunions annuelles qui sont organisées, les membres du conseil représentatif discutent de thèmes précis concernant la vie de la coopérative. La coopérative NewB a également décidé d'impliquer davantage les coopérateurs dans la gestion de l'entreprise en leur envoyant régulièrement des enquêtes pour leur demander leurs avis et en organisant des forums locaux.

Finalement, Agricovert se distingue des autres coopératives sur base de son modèle de gouvernance qui est la sociocratie, ce qui implique que la coopérative fonctionne sur base du consensus : « tout le monde doit être d'accord et personne ne doit venir avec une négation, il doit venir avec une contre-proposition ».

6.2.3. Participation économique des membres

Le troisième principe de l'Alliance Internationale est la participation économique des membres. Ce principe est assez simple d'application car, comme dans toute coopérative, les personnes voulant en devenir membres doivent prendre une ou plusieurs parts en son sein. En contrepartie du capital investi, la majorité des coopératives étudiées reversent généralement un dividende à leurs membres, à l'exception bien évidemment des coopératives qui se trouvent au début de leurs activités et qui ne réalisent pas encore de bénéfices. Il faut cependant noter qu'étant donné que l'ensemble de ces coopératives sont agréées par le Conseil National de la Coopération, leurs dividendes ne peuvent excéder 6%. La coopérative Agricovert ne prévoit cependant pas de reverser de dividendes à ses membres car « l'objectif de la coopérative est vraiment de rémunérer un maximum les producteurs, de payer les charges et de payer les salaires ». Les coopérateurs d'Agricovert reçoivent tout de même, en contrepartie, 5% de réduction sur leurs achats. Afin de récompenser ses membres, la Société Coopérative Agricole de la Meuse est également en train « de développer de plus en plus de gagne différenciée où l'agriculteur coopérateur a un avantage par rapport à l'autre, en plus du dividende ». Elle par exemple mis en place certains contrats qui sont réservés uniquement aux coopérateurs. Chez Crélan, les coopérateurs reçoivent, quant à eux, en plus de leurs dividendes, une réduction sur leurs frais bancaires ainsi que des bons de réduction que Crélan négocie avec des fournisseurs.

On peut constater que le montant minimum à investir dans chacune de ces coopératives est relativement faible à l'exception de chez Courant d'air où la part s'élève à 250 euros et chez Vin du pays de Herve où la part atteint 500 euros. Le montant d'une part varie entre 10 et 125 euros dans les autres coopératives. On constate également que le montant des parts est particulièrement bas chez Crédal et NewB, atteignant respectivement 10 et 20 euros, dans un secteur qui nécessite pourtant d'importants capitaux. Il peut s'agir d'une politique de démocratisation visant à permettre à chacun de contribuer au projet.

6.2.4. Autonomie et indépendance

Le quatrième principe nous renvoie à l'autonomie et à l'indépendance des coopératives. Tout d'abord, sur base des ratios d'autonomie financière que nous avons calculés, nous pouvons affirmer que la majorité des coopératives étudiées disposent d'un haut degré d'autonomie d'un point de vue financier. Une deuxième constatation est que le montant de ce ratio est nettement plus élevé dans le secteur énergétique où trois des quatre coopératives étudiées obtiennent un ratio dépassant les 90%. La Société Coopérative Agricole de la Meuse (20%) et Crélan (10%) obtiennent, quant à elles, un ratio très faible en comparaison avec les autres coopératives.

Par ailleurs, tous affirment avoir réussi à garder leur indépendance vis-à-vis des organisations extérieures. Crélan a, par exemple, souligné qu'elle n'avait pas eu besoin d'être renflouée par l'État lors de la crise financière de 2008, contrairement aux banques capitalistes. La coopérative Crédal nuance quant à elle cette notion d'autonomie étant donné qu'elle bénéficie de subsides publics, ce qui implique qu'elle doit respecter certaines contraintes légales qui lui sont imposées mais qui, selon Mme Philippe, sont des choses justes. Mme Philippe souligne également que cela a été leur choix d'entrer dans un appel à projet ou d'obtenir tel ou tel agrément et dans cette perspective, ils ne sont aucunement contraints et sont libres de faire appel à un pouvoir subsidiant. NewB affirme également que l'alliance qu'elle a conclu avec le groupe Monceau n'a pas d'impact sur son indépendance car il y a l'existence du système à trois collèges et que, par ailleurs, le groupe Monceau a une structure similaire¹ à NewB et évolue dans la même philosophie.

¹ Le groupe Monceau est organisé sous forme de mutuelle en France qui est une structure fort semblable au modèle des coopératives en Belgique

Certaines coopératives ont également pris diverses dispositions afin de garantir cette autonomie et cette indépendance. Chez Courant d'air par exemple, il n'est pas possible pour une entreprise d'investir jusqu'à 100.000 euros comme ce serait le cas dans d'autres entreprises agréées. Par ailleurs, il n'y a pas de mandataire politique au sein de son conseil d'administration. D'autre part, dans les statuts de Champs d'énergie, il est prévu qu'un mandat public est incompatible avec le mandat d'administrateur et ce, afin de garder une certaine indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Dans le but de diminuer sa dépendance vis-à-vis des banques, la coopérative Hesbenergie fait quant à elle appel à des prêts subordonnés provenant d'autres coopératives. Selon M. François de chez Emissions zéro, « ce n'est pas notre philosophie d'être dépendant car vous ne jouez pas de façon aisée. Je crois qu'il vaut mieux de temps en temps laisser tomber quelque chose qui risque de vous mettre la corde au cou ». A cette fin, ils essayent toujours d'avoir la majorité des parts au sein des SPV. La coopérative Agricovert souligne quant à elle que la coopérative est relativement autonome d'un point de vue fourniture de produits, avec moins de 17% de produits provenant de grossistes. En ce qui concerne la coopérative Vin du pays de Herve, elle cherche à augmenter ses fonds et souhaiterait recevoir des fonds publics mais M. Schoonbroodt affirme ne pas être prêt à laisser tomber grand chose afin de préserver leur autonomie.

6.2.5. Éducation, formation et information

Ensuite, on retrouve le cinquième principe qui est l'éducation, la formation et l'information.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'information des membres, les coopératives passent principalement par les canaux suivants : réunions, assemblées générales, mails, newsletter, lettres, site internet, page Facebook, visites, conférences, débats. Par ailleurs, dans le secteur financier, Crédal, NewB et Alterfin font preuve d'une grande transparence vis-à-vis des coopérateurs notamment sur la façon dont est géré leur argent. Crélan manque en revanche de communication et de transparence envers ses coopérateurs. Selon Monsieur Delhauteur, il s'agit réellement d'un point faible à l'heure actuelle de Crélan, d'autant plus que la coopérative a subi de nombreuses transformations au cours des dernières années.

Ensuite, du point de vue de la formation, les coopératives agricoles sont particulièrement actives dans ce domaine. C'est notamment l'un des piliers d'Agricovert et de Paysans-

artisans. Ces coopératives proposent diverses formations à leurs membres, que ce soit au niveau de l'accès à la terre agricole, de la grande distribution, des nouvelles technologies, etc. Ces formations ont notamment pour but d'attirer de nouveaux coopérateurs ou tout simplement de récompenser les coopérateurs actuels. Les formations sont également importantes pour le fonctionnement et le développement de la coopérative, comme l'a souligné M. Schoonbroodt. Selon M. Balduyck, la formation est tout de même un point à développer au sein de la Scam. Dans le secteur énergétique et financier, les formations concernent principalement le personnel et les bénévoles afin que ces personnes puissent disposer des compétences nécessaires pour remplir leurs fonctions. Néanmoins, beaucoup de choses se font de manière bénévole, les membres du conseil d'administration ont généralement une certaine expérience derrière eux et, selon M. Heukemes, « chaque administrateur se forme un peu par lui-même aussi ».

Finalement, on peut constater que les coopératives énergétiques sont grandement impliquées dans des campagnes de sensibilisation. Courant d'air, par exemple, réalise un projet d'animation dans les écoles appelé « Génération zéro watt ». Hesbenergie, quant à elle, organise régulièrement des conférences traitant des coopératives, de la mobilité ou de l'énergie verte. Les coopératives agricoles réalisent également divers projets de sensibilisation à l'exception de la Scam. Paysans-artisans et Vin du pays de Herve ont par exemple toutes deux cité les médias, à savoir la presse et la télévision. L'équipe d'Agricovert participe quant à elle à des campagnes de sensibilisation sur la réalité des producteurs et se rend sur des marchés. Le manque de moyens est, cependant, souvent un frein à cette activité de sensibilisation. M. Balduyck aimerait également, afin d'essayer de redynamiser la Scam et de préparer la relève, développer un conseil représentatif des jeunes. Dans ce cadre là, la coopérative souhaiterait par exemple organiser des journées à thème pour former les plus jeunes et les impliquer davantage. M. Balduyck entame également des réflexions afin de créer potentiellement des groupements d'intérêts afin de tenter d'améliorer l'image générale du secteur agricole qui, selon lui, n'est pas très bonne. En ce qui concerne la sensibilisation du grand public, Crédal affirme ne pas le faire de manière proactive mais, en revanche, elle répond à toutes sortes de questions et répond positivement lorsqu'elle est appelée à la radio ou pour la presse écrite. Chez NewB, ils font ce qu'ils peuvent avec les moyens dont ils disposent. Ils ont par exemple à cette fin une équipe appelée « vie

coopérative » et ils disposent d'une cinquantaine d'ambassadeurs. La sensibilisation se déroule également, dans la plupart des cas, en collaboration avec d'autres organisations telles que Financité dans le secteur financier alternatif qui a réellement une mission de sensibilisation sur la finance solidaire.

6.2.6. Coopération entre les coopératives

Le sixième principe fait, quant à lui, référence à la coopération entre les coopératives. Il s'agit d'un principe très présent dans le mouvement coopératif en Belgique.

On peut tout d'abord constater que les quatre coopératives énergétiques sont réunies autour d'un même projet : Cociter. Il s'agit d'une coopérative fournisseuse d'électricité qui rassemble aujourd'hui 12 coopératives ; c'est un outil qui permet, à chaque coopérative, de proposer à ses membres la fourniture de l'électricité qui a été produite grâce aux investissements de la coopérative. Ces coopératives sont également impliquées dans d'autres projets de coopération tels que la fédération Rescoop qui rassemble toutes les coopératives citoyennes énergétiques et qui se base aussi principalement sur du travail bénévole ; « chaque coopérative [membre] a des administrateurs dans la fédération Rescoop qui font là un travail de bénévole ». Certaines coopératives développent également ensemble des projets éoliens. Il existe également des prêts de fonds ou de compétences entre coopératives.

En ce qui concerne les coopératives agricoles et financières, on constate que l'ensemble de ces coopératives sont impliquées dans des projets de coopération avec d'autres coopératives mais certaines un peu moins que d'autres, comme par exemple la Scam qui réalise uniquement des partenariats avec des coopératives de pays étrangers, ainsi que Crélan qui n'est, quant à elle, pas directement impliquée dans des projets de coopération. Les exemples de coopération entre coopératives sont nombreux. Agricovert accompagne, par exemple, de nombreux projets de coopératives en développement. Par ailleurs, la coopérative Paysans-artisans a créé une ASBL « 5C¹ » qui réunit 17 projets coopératifs qui mutualisent toute une série d'éléments, que ce soit au niveau informatique, des bonnes

¹ Collectif des Coopératives Citoyennes pour les Circuits Courts

pratiques et peut-être bientôt au niveau de la logistique. Vin du pays de Herve est également un très bel exemple de coopération entre coopératives car elle s'est inspirée d'un projet d'une autre coopérative qui l'a beaucoup aidée : « Vin de Liège ». L'échange de bonnes pratiques est également une forme de coopération. Crédal et Alterfin échangent entre-elles des bonnes pratiques parce qu'elles sont soumises à des réglementations communes au niveau européen. Crédal est également membre de différentes fédérations et a contribué, avec d'autres coopératives européennes, à créer Tama. Cette coopérative européenne a été créée afin de mettre en commun des énergies et des moyens. Dans la même lignée, Alterfin travaille également avec des coopératives internationales, aussi bien européennes que des pays du Sud. Selon Mme Philippe, la coopération est un principe très important et indispensable si les coopératives veulent faire grandir ce secteur alternatif.

6.2.7. Engagement envers la communauté

Finalement, le dernier principe est l'engagement envers la communauté. Globalement, l'ensemble des coopératives étudiées cherche à soutenir la communauté mais, à nouveau, certaines coopératives approfondissent ce principe plus que d'autres. Crédal s'engage en effet à investir son capital dans minimum 80% de projets sociaux. Alterfin investit dans de la microfinance dans les pays du Sud et finance également de l'agriculture durable. NewB souhaite, quant à elle, devenir « une banque transparente, durable et honnête qui œuvre pour une société plus juste » (NewB, n.d.). D'autre part, Courant d'air, à travers sa finalité sociale, utilise une partie de ses bénéfices pour soutenir des projets utiles pour la communauté et, plus particulièrement, pour les communes. La coopérative a par exemple un projet de voitures électriques partagées dans la commune de Saint-Vith. Elle collabore également avec les communes dans le développement de parcs éoliens, ce qui profite à la commune et, par conséquent, à la collectivité. La coopérative Hesbenergie veille, quant à elle, à toujours vérifier que ses activités répondent à des critères écologiques, éthiques et de proximité et est, par ailleurs, ouverte à tout projet qui aurait un impact positif sur la communauté. Emissions zéro cherche à défendre un objectif qui soit social dans le grand sens du terme. La coopérative a par exemple posé des panneaux photovoltaïques sur une entreprise de travail adapté. En ce qui concerne la coopérative Champs d'énergie, elle souhaite développer ce principe lorsque qu'elle en aura les moyens car l'une des finalités de la coopérative est le développement local. Entre-temps, elle essaye de participer aux

différentes dynamiques sur son territoire en lien avec la question de l'énergie. Par ailleurs, Agricovert défend des valeurs très fortes en lien avec ce dernier principe. En effet, cette coopérative cherche à allier local et bio mais pas n'importe quel bio. Elle pousse encore plus loin la réflexion du bio et ne se contente pas de remplir le cahier des charges fourni par les autorités. De plus, à l'instar de beaucoup de coopératives, Agricovert ne se base pas sur du travail bénévole et est même contre le bénévolat car la création d'emplois, notamment pour des personnes peu qualifiées, est, pour elle, une forte valeur sociétale. Paysans-artisans prône, quant à elle, le circuit court et l'agroécologie, un combat pour l'environnement. Cette coopérative se bat pour une agriculture paysanne, avec de multiples acteurs indépendants et autonomes, et lutte contre les oligarchies capitalistes.

Crélan ainsi que la Société Coopérative Agricole de la Meuse se retrouvent un peu en retrait des autres coopératives étudiées en ce qui concerne le respect de ce principe. Crélan remplit toutefois ce principe mais dans une moindre mesure étant donné que ce n'est pas son objectif principal. A cette fin, Crélan finance toutes sortes de projets dans l'économie circulaire, les circuits courts, l'agro-alimentaire. En janvier 2018, Crélan a également créé la fondation Crélan qui soutiendra financièrement chaque année des initiatives ayant un impact social et durable. Quant à la Société Coopérative Agricole de la Meuse, elle travaille tout de même selon des principes de durabilité mais n'entreprend aucune action particulière en ce sens.

6.2.8. Bilan de la situation

En conclusion, nous pouvons clairement affirmer que les principes coopératifs de l'Alliance Coopérative Internationale coulent dans les veines de la majorité des coopératives étudiées. Afin de s'assurer que ces principes soient toujours bien respectés, NewB et Crédal ont, par ailleurs, toutes deux pris des précautions. NewB a, en effet, mis en place un comité sociétal censé contrôler ces aspects là. Quant à Crédal, elle a créé un groupe garant qui est « censé se réunir à chaque fois qu'il y a des grandes décisions à prendre qui pourraient justement aller à l'encontre des valeurs ». Toutefois, comme M. Mortier l'a souligné il y a toujours moyen d'aller plus loin dans ces valeurs. La concrétisation de ces valeurs est toujours perfectible.

Cependant, la Société Coopérative Agricole de la Meuse ainsi que Crélan se trouvent un peu en retrait en ce qui concerne l'application de ces différents principes.

La Scam ne remplit pas tous les critères et ne reflète pas tout à fait l'idéal coopératif. Selon M. Balduyck, la taille de l'entreprise en est en partie la cause : « une fois qu'on est 2400 coopérateurs, à un moment donné certains ne savent même plus finalement qu'ils sont coopérateurs donc il y a une certaine dilution d'où le fait qu'on doit vraiment dynamiser notre réseau et favoriser les échanges ». D'autre part, la Scam n'a pas les mêmes objectifs que Agricovert et Paysans-artisans qui cherchent à rétribuer correctement leurs agriculteurs. La Scam a, au contraire, une marge similaire aux entreprises capitalistes dans le secteur et prélève donc cette dernière sur l'agriculteur.

Quant à Crélan, cette coopérative remplit globalement les principes de l'Alliance Internationale mais dans une moindre mesure que ses congénères. Crélan n'est par exemple pas directement impliqué dans des projets de coopération avec d'autres coopératives. De plus, si l'on jette un œil au montant des dividendes reversés, on s'aperçoit que ces derniers sont nettement plus élevés que dans les autres coopératives issues du secteur financier. Le dividende de Crélan atteignait en effet 3% pour la dernière année contre 0,15% et 1% pour Crédal et Alterfin. Crélan manque également selon M. Delhauteur de transparence vis-à-vis de ses clients quant à la façon dont leur argent est réinvesti. Finalement, on constate que Crélan a adopté certaines pratiques typiques de ses concurrents capitalistes pour faire face au climat concurrentiel du secteur financier que nous vous décrirons par la suite (voir 6.3.3.).

6.3. Concurrence et pressions au sein des différents secteurs

Nous allons maintenant procéder à l'analyse de la concurrence s'exerçant au sein des différents secteurs étudiés et nous examinerons également l'ensemble des pressions auxquelles sont soumises les coopératives issues de ces différents secteurs.

6.3.1. Le secteur énergétique

Entre les coopératives énergétiques, la concurrence est relativement faible et est, au contraire, remplacée par de la coopération. En revanche, en ce qui concerne les principaux acteurs du secteur de la production énergétique tels que Electrabel ou EDF Luminus, la concurrence et les pressions sont bien présentes. D'une part, M. Heukemes souligne

l'émergence de coopératives fictives créées par de grands groupes énergétiques. Cela crée une certaine confusion dans l'esprit du consommateur et vient renforcer la concurrence au sein de ce secteur. D'autre part, ces principaux acteurs ont réservé une grande partie du secteur foncier et l'accès à des terrains praticables est donc rendu très difficile. C'est pour cette raison que beaucoup de coopératives énergétiques s'allient avec ces acteurs capitalistes. Dans le cas contraire, il leur serait très difficile d'obtenir des projets. Bien évidemment, les intérêts des coopératives et des acteurs capitalistes ne sont pas les mêmes. Cette coopération permet d'une part aux coopératives d'accéder à la production d'énergie renouvelable et, d'autre part, la participation des coopératives à ces projets favorise leurs acceptations auprès des citoyens. Ce dernier point est également souligné par une étude de Bauwens (2015b). Cependant, malgré le nouveau cadre de référence wallon obligeant les développeurs éoliens à ouvrir leur capital à hauteur de 25% aux coopératives, les développeurs n'appliquent pas tous cette nouvelle règle. Les coopératives énergétiques essaient tout de même de développer autant que possible des projets sans l'aide de ces acteurs capitalistes mais cela ne s'avère pas toujours évident. La concurrence est donc relativement forte et les coopératives n'ont parfois pas d'autres choix que de s'allier avec ces grands groupes capitalistes. M. François souligne néanmoins que l'objectif n'est pas forcément d'entrer en compétition avec ces entreprises mais plutôt de chercher à être différent. Par ailleurs, les coopératives énergétiques sont fort impactées par le politique. Leurs revenus dépendent, en effet, majoritairement des certificats verts qui, eux, dépendent des décisions ministérielles. Le politique étant aussi influencé par des lobbys privés, certaines décisions politiques vont également parfois à l'encontre de l'intérêt des coopératives bien que « le nouveau projet de loi de directive européenne va dans le sens des coopératives » (M. Heukemes).

Selon M. Mortier, la concurrence est encore plus féroce au sein du secteur de la distribution de l'énergie où se situe la coopérative Cociter, dont chacune des coopératives énergétiques étudiées fait partie. En ce qui concerne la distribution, « il y a [en effet] énormément de concurrence sur les prix, sur les services, sur le type d'électricité ». Il y a donc là un marché très concurrentiel.

6.3.2. Le secteur agricole

La concurrence au sein du secteur de la distribution alimentaire est aussi assez féroce et les coopératives agricoles doivent faire face à un marché très concentré dominé par quelques acteurs capitalistes. Un grand danger à l'heure actuelle pour les coopératives agricoles est que le marché bio est en train d'être récupéré par la distribution classique et que, face à ce phénomène, les agriculteurs reperdent petit à petit leurs marges pour lesquelles certaines coopératives agricoles se sont battues et se battent encore actuellement. Paradoxalement, le marché est en train d'exploser alors que les agriculteurs voient leurs revenus diminuer. Ce phénomène risque également de faire disparaître les plus petites exploitations et, ne survivront, que les « grandes structures qui vont rationaliser un maximum ». Un autre danger souligné par M. Chantraine est l'accroissement de la concurrence en ce qui concerne les produits bio et locaux, ce qui pourrait entraîner une forte diminution des prix au niveau des distributeurs.

D'autre part, cette récupération du bio par les industriels provoque une certaine confusion chez le consommateur qui est « complètement perdu et ne sait plus où aller ». La grande distribution ainsi que certains magasins bio indépendants se fournissent généralement auprès de grossistes et une grande partie de ces produits est transformée industriellement. Contrairement au travail des coopératives agricoles, cette industrie bio ne soutient pas les petits producteurs et la qualité des produits lui importe peu. Seul compte le profit. Cependant, cette distinction entre le bio industriel et la bio n'est pas claire pour tous les consommateurs. Par ailleurs, il y a également « une dérive du discours sur le circuit court vers le produit belge [mais ce n'est là que] du nationalisme économique qui n'a rien à voir avec le changement de modèle agricole ». Tout ce qui concerne les produits bio, les circuits courts ainsi que les produits locaux provoque une grande confusion chez le consommateur qui est mal informé.

Néanmoins, selon M. Dave, les coopératives agricoles commencent enfin à faire entendre leurs idées et cela amène tout doucement à remettre en question le système dominant actuel.

En ce qui concerne la coopérative Vin du pays de Herve, elle se situe un peu à part sur le marché étant donné qu'il s'agit d'une coopérative viticole et qu'elle ne produit, par

conséquent, pas la même chose que Agricover, Paysans-artisans et la Scam. M. Schoonbroodt affirme « être dans un environnement dans lequel il y a de la place » et ne ressent actuellement aucune véritable pression.

6.3.3. Le secteur financier

Tout d'abord, nous pouvons constater que seule Crélan rivalise réellement avec les grandes banques internationales telles que BNP Paribas Fortis ou ING car il s'agit de la seule coopérative à l'heure actuelle à proposer des services similaires aux leurs. NewB pourrait peut-être bientôt être un nouveau concurrent mais tant qu'elle n'aura pas reçu son agrément bancaire, ses services resteront très limités. Crédal et Alterfin se démarquent, quant à elles, des banques traditionnelles en proposant des services de microcrédit.

Au sein du secteur financier, une pression qui pèse très fort à l'heure actuelle sur les entreprises financières est le niveau très bas des taux d'intérêt. Par conséquent, il n'est pas toujours facile de trouver de la rentabilité, particulièrement chez Crédal où le crédit représente ses principales recettes. Les banques traditionnelles ayant des services plus diversifiés parviennent tout de même à dégager d'autres recettes dans d'autres activités, ce que Crédal ne peut pas faire et doit donc demander des prix plus élevés. Le modèle économique de Crédal, rencontrant quelques difficultés de rentabilité dans le climat actuel, devra donc être redéfini et retravaillé dans les années à venir. Il existe donc, selon Mme Philippe, une réelle pression au niveau du marché en ce qui concerne la concurrence et elle se demande comment rivaliser avec des acteurs qui n'emploient pas les mêmes règles du jeu. Crédal a tout de même réussi à survivre dans ce climat concurrentiel malgré ses prix parfois plus élevés et cela, grâce à son insertion dans toute une série de réseaux et à la collaboration au sein de l'économie sociale. Bien que Crédal soit plus cher, certains entrepreneurs de l'économie sociale décident tout de même de se tourner vers elle car cela semble plus cohérent avec leurs valeurs.

Selon M. Debricon, il y a également une pression sur les dividendes. Certaines personnes semblent en effet plus intéressées par ce que leur rapporte la coopérative que par sa mission. Chez Alterfin par exemple, étant donné qu'ils disposent d'un avantage fiscal très intéressant, beaucoup de personnes ont rejoint la coopérative davantage pour cet aspect

fiscal que pour la mission même de la coopérative. Devant des intérêts divergents, il peut donc parfois y avoir quelques tensions notamment lors du vote du dividende.

Les banques sont aussi soumises à diverses pressions réglementaires. Récemment, il y a eu la nouvelle réglementation Mifid ainsi que la nouvelle loi sur la protection des données (RGPD). Tout cela demande bien évidemment du temps et des moyens. Selon Crélan, un des futurs défis réside également dans le développement numérique et digital qui induira, sans doute, un nouveau mode de fonctionnement.

6.3.4. Bilan de la situation

Une constatation commune à ces trois secteurs est que la concurrence y est très intense et les pressions très nombreuses aussi bien au niveau du secteur énergétique que du secteur agricole et financier. Néanmoins, chacune des coopératives essaye de tirer au mieux son épingle du jeu tout en essayant de préserver au mieux l'esprit coopératif. Aujourd'hui, seule la coopérative Crélan a adopté certaines pratiques typiques de ses concurrents capitalistes pour faire face à ce climat concurrentiel. Crélan a, en effet, fusionné avec une entreprise extérieure à l'économie sociale, appelée Centea.

6.4. Stabilité financière des coopératives étudiées

Afin d'analyser la stabilité financière de ces coopératives, nous avons sélectionné plusieurs ratios. Pour rappel, les ratios sélectionnés dans le cadre de notre analyse sont les suivants : le ratio d'autonomie financière, le current ratio ou ratio de liquidité générale et le ROI. Nous allons également calculer le taux de croissance de leurs bénéfices. De plus, nous comparerons ces ratios avec ceux d'entreprises non-coopératives issues des mêmes secteurs. Nous avons opté pour EDF Luminus pour le secteur énergétique, Bio-planet¹ pour le secteur agricole et, finalement, BNP Paribas Fortis pour le secteur financier.

6.4.1. Le secteur énergétique

Tout d'abord, comme évoqué précédemment, nous pouvons clairement affirmer que les quatre coopératives énergétiques étudiées disposent d'un haut degré d'autonomie d'un point de vue financier avec un ratio d'autonomie financière dépassant les 90% (tableau 2) ;

¹ Entreprise non-coopérative active dans le secteur de la distribution de produits bio industrialisés

seule la coopérative Courant d'air est un peu en recul avec un ratio avoisinant les 60%. De plus, le ratio d'autonomie financière de ces coopératives est nettement plus élevé que celui d'EDF Luminus, ce qui indique que les coopératives disposent d'une plus grande autonomie financière, conformément au principe d'autonomie et d'indépendance des coopératives.

Avant de poursuivre notre analyse, il est important de noter que Champs d'énergie ainsi que Hesbenergie sont, pour le moment, en train de développer leurs projets et subissent donc encore des pertes à l'heure actuelle. Ces deux coopératives n'ont pas encore atteint le seuil de rentabilité étant donné qu'elles ne disposent pas encore de réelles rentrées financières. Il n'est dès lors pas pertinent de comparer leurs ratios ainsi que leurs résultats avec ceux des autres entreprises.

Si l'on regarde maintenant le current ratio de ces différentes entreprises (tableau 2), on observe que toutes ont un cycle d'exploitation efficace dans la mesure où chacune est capable de rembourser ses dettes sur base de ses actifs. En revanche, le current ratio d'Emissions Zéro est très élevé, ce qui pourrait indiquer que la coopérative n'utilise pas ses actifs de la manière la plus efficace possible.

En ce qui concerne la rentabilité de ces entreprises (tableau 3), on observe que Courant d'air ainsi que Emissions zéro ont démontré plus de stabilité au cours de ces trois dernières années : leurs résultats ainsi que leurs ROI, mesure de la rentabilité économique de l'organisation, sont en effet restés positifs et constants. En revanche, l'entreprise EDF Luminus a, quant à elle, été confrontée à deux grandes pertes ces trois dernières années.

	Ratio d'autonomie financière			Current ratio			ROI		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Courant d'air	48%	60%	59,9%	0,93	1,58	1,29	4%	3,3%	2,61%
Champs d'énergie	99,46%	99,2%	-	169	122,7	-	-0,64%	-1,65%	-
Hesbenergie	93,6%	98%	98,2%	15,67	50,03	53,85	-0,79%	-0,57%	-0,18%
Emissions Zéro	95,5%	97,5%	-	13	13,56	-	11,1%	9,87%	-
EDF Luminus	42,66%	42%	42,9%	1,63	1,41	1,33	-2,34%	3,67%	-0,67%

Tableau 2 : ratios financiers pour le secteur énergétique

	Résultat net (en euros)			Croissance du bénéfice		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Courant d'air	205 250	168 633	142 061	3,54%	-17,84%	-15,76%
Champs d'énergie	-643	-4209	-	76,1%	-554,6%	-
Hesbenergie	-2765	-3130	-1251	46,13%	-13,2%	60%
Emissions zéro	291 229	288 267	-	129,23%	-1,02%	-
EDF Luminus	-83 073 916	54 869 344	-21 525 047	-804,3%	166%	-139,22%

Tableau 3 : résultat net et taux de croissance du bénéfice au sein du secteur énergétique

6.4.2. Le secteur agricole

Dans un premier temps, il est important de souligner que la coopérative Vin du pays de Herve est dans la première année de son existence et elle ne sera, par conséquent, pas prise en compte dans cette analyse.

On peut tout d'abord constater qu'en 2016, Bio-planet disposait d'une plus grande autonomie financière que les coopératives agricoles (tableau 4). Le ratio de Bio-planet était de 63,17% alors que celui de Agricovert et de Paysans-artisans tournait autour de 45% et celui de la Scam était de 20,22%, ce qui peut sembler contradictoire avec le principe d'autonomie des coopératives.

Si l'on regarde maintenant le current ratio de ces différentes entreprises, on observe que toutes ont un cycle d'exploitation relativement efficace dans la mesure où chacune est capable de rembourser ses dettes sur base de ses actifs (tableau 4). Néanmoins, on constate que cela n'a pas été le cas pour Bio-planet en 2015.

En ce qui concerne la rentabilité de ces entreprises (tableau 5), on observe que Agricovert et Paysans-artisans ont démontré plus de stabilité au cours de ces trois dernières années que l'entreprise non-coopérative Bio-planet et que la Scam qui, comme nous l'avons évoqué précédemment, ne reflète pas tout à fait l'idéal coopératif. Agricovert est, en effet, pratiquement à l'équilibre tout au long de cette période et enregistre un ROI positif. De plus,

selon M. Chantraine, le taux de croissance du chiffre d'affaires de la coopérative est compris entre 30 et 40% par an. La coopérative Paysans-artisans a, quant à elle, un résultat plus que positif sur cette période et affiche un taux de croissance très important. De plus, le ROI de Paysans-artisans est très élevé et est resté stable sur la période. En revanche, La Scam et Bio-planet ont dû faire face à d'importantes pertes en 2015 et en 2016 avec, par ailleurs, un ROI négatif sur toute la période pour Bio-planet.

	Ratio d'autonomie financière			Current ratio			ROI		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Agricovert	47,8%	44,4%	-	1,92	1,9	-	1,43%	0,99%	-
Paysans-artisans	39,35%	44,39%	-	1,6	1,19	-	15,35%	14,61%	-
Scam	20,15%	20,22%	-	1,32	1,2	-	-0,39%	0,65%	-
Vin du pays de Herve	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bio-planet	22,01%	63,17%	-	0,36	1,58	-	-11,84%	-9,97%	-

Tableau 4 : ratios financier pour le secteur agricole

	Résultat net (en euros)			Croissance des bénéfices		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Agricovert	-342	-74	-	-113,7%	63,7%	-
Paysans-artisans	17 043	24 250	-	310,18%	42,29%	-
Scam	-1 138 099	-311 194	-	-241,45%	72,65%	-
Vin du pays de Herve	-	-	-	-	-	-
Bio-planet	-2 537 732	-4 759 955		-607,84%	-87,57%	-

Tableau 5 : résultat net et taux de croissance du bénéfice au sein du secteur agricole

6.4.3. Le secteur financier

Dans un premier temps, il est important de souligner que la coopérative NewB est dans la phase de développement de son projet et il n'en sera, par conséquent, pas tenu compte dans notre analyse. Par ailleurs, il ne sera pas possible de calculer le current ratio ainsi que le ROI de BNP Paris Fortis et de Crélan car les banques classiques présentent leurs bilans différemment et nous ne disposons pas des informations nécessaires pour les calculer.

Tout d'abord, si l'on examine le ratio d'autonomie financière des ces entreprises, on observe que toutes obtiennent un ratio élevé, à savoir plus de 60%, à l'exception de Crélan et de BNP Paris Fortis (tableau 6).

Si l'on regarde maintenant le current ratio de ces différentes entreprises (tableau 6), on constate que toutes ont un cycle d'exploitation efficace dans la mesure où chacune est capable de rembourser ses dettes sur base de ses actifs. Toutefois, le current ratio de Crédal est beaucoup plus élevé que la normale. Une raison réside peut-être dans le fait que la coopérative n'utilise pas ses actifs de la manière la plus efficace.

En ce qui concerne la rentabilité de ces entreprises (tableau 7), on observe qu'elles présentent toutes un ROI, mesure de la rentabilité économique de l'organisation, positif ce qui est un signe de bonne santé de l'entreprise. Par ailleurs, l'ensemble des entreprises présentent un résultat positif pour la dernière année étudiée. En revanche, Alterfin a connu une année difficile en 2016 avec une perte de plus de 800.000 euros.

	Ratio d'autonomie financière			Current ratio			ROI		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Crélan	13,3%	11,62%	11,3%	-	-	-	-	-	-
Crédal	79,5%	85,2%	-	35,46	39,7	-	1,22%	1,5%	-
Alterfin	56%	60,3%	61,8%	2,28	2,86	3,53	8%	1,9%	4%
NewB	86,44%	97,7%	97,4%	0,77	0,81	1,58	-76,4%	-15,5%	-24,5%
Fortis	6,39%	8,1%	9,78%	-	-	-	-	-	-

Tableau 6 : ratios financier pour le secteur financier

	Résultat net (en euros)			Croissance des bénéfices		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Crélan	71 841 388	25 163 240	50 966 382	141,28%	-64,97%	102,54%
Crédal	305 693	101 782	-	-4,3%	-66,7%	-
Alterfin	861 036	-882 897	1 127 001	14,25%	-202,54%	227,65%
NewB	-1 343 857	-1 607 104,64	-2 033 083,25	-17,7%	-19,59%	-26,5%
Fortis	1 580 206	2 002 951	1 560 216	18,28%	26,75%	-24,8%

Tableau 7 : résultat net et taux de croissance du bénéfice au sein du secteur financier

6.4.4. Bilan de la situation

Sur base de ces différentes observations, on ne peut pas en conclure que les coopératives sont moins aptes d'un point de vue financier à affronter le climat concurrentiel actuel que les entreprises capitalistes. Les coopératives présentent, en effet, de très bons résultats aussi bien au niveau du résultat net que des ratios. Elles présentent, par ailleurs, généralement un plus grand niveau d'autonomie financière, conformément au principe d'autonomie et d'indépendance de l'Alliance Internationale.

La Société Coopérative Agricole de la Meuse ainsi que Crélan ont toutes deux démontré quelques fragilités quant à ces mesures financières. Ces deux coopératives ont obtenu un ratio d'autonomie financière très faible. Celui de la Société Coopérative Agricole de la Meuse avoisine les 20% et est très faible en comparaison avec les autres coopératives du secteur. Celui de Crélan avoisine quant à lui les 10% et est comparable à celui de BNP Paris Fortis qui est une entreprise capitaliste. Par ailleurs, la Société Coopérative Agricole de la Meuse a essuyé d'importantes pertes en 2015 et 2016. Il faut, d'autre part, souligner que ces deux coopératives ont également montré quelques fragilités quant à l'application des principes coopératifs de l'Alliance Internationale.

Dans le contexte actuel, aucune des coopératives étudiées n'est menacée à court terme. Il est, cependant, plus difficile d'évaluer leur viabilité à long terme car cela dépend de nombreux facteurs, à savoir l'évolution du politique, l'évolution de la concurrence, etc. mais les personnes interrogées se sont montrées très confiantes quant à l'avenir du mouvement

coopératif. Certaines personnes ont toutefois mentionné quelques conditions nécessaires au bon développement du secteur coopératif. Selon M. Mortier et Mme Philippe, la coopération est une condition nécessaire pour assurer la pérennité des coopératives. « Il faut vraiment qu[e les coopératives] réussissent à collaborer pour être un acteur suffisamment stable dans un secteur très concurrentiel ». Il est par ailleurs nécessaire que les coopératives s'associent si elles ne veulent pas « rester une goutte d'eau dans l'océan des initiatives qui bénéficient qu'à quelques-uns ». Par ailleurs, selon M. Bontemps, pour que la coopérative fonctionne correctement, il est primordial d'avoir un bon business model et de s'entourer des bonnes personnes. M. Chantraine a également souligné qu'il est impératif de ne pas s'éloigner de ses valeurs si l'on veut que cela continue à fonctionner. Finalement, selon M. Delhauteur, le modèle coopératif représente « le meilleur modèle possible aujourd'hui pour pouvoir faire face aux différents défis futurs » et il est nécessaire, selon lui, d'avoir ce type d'acteurs sur le marché.

6.5. Tableau récapitulatif des résultats

Motivations et perceptions du modèle coopératif	Application des principes coopératifs de l'Alliance Internationale	Concurrence et pressions	Stabilité financière des coopératives
• Motivations : - Aspect collectif et éthique - Volonté de développer un mode de gestion alternatif ; volonté de changer les choses et les mentalités • Atouts : - Facilités procurées par le statut coopératif (ex : capital variable) - Gestion démocratique - Coopération entre les coopératives qui permet de créer des choses qui auraient été plus difficiles à créer isolément ou entre entreprises classiques - Image positive de l'entreprise - Bénévolat - Moins de pressions sur les résultats • Inconvénients : - Faible réactivité des coopératives - Difficulté de rassembler du capital - Difficulté de réunir des personnes avec les compétences nécessaires - Difficulté d'être pris au sérieux	1. Adhésion volontaire et ouverte à tous : principe très bien respecté par l'ensemble des coopératives 2. Pouvoir démocratique exercé par les membres : - Principe démocratique un homme/une voix appliqué par la majorité des coopératives (sauf Paysans-artisans et Alterfin) - Outils : assemblée générale + groupes de travail 3. Participation économique des membres : principe très bien respecté par l'ensemble des coopératives. Contrepartie sous forme de dividendes ou de réductions 4. Autonomie et indépendance : principe respecté par les coopératives dans la mesure du possible 5. Éducation, formation et information : principe bien respecté pour la majorité des coopératives dans la mesure du possible. Manque de formations dans la Scam et manque de communication et de transparence chez Crélan. 6. Coopération entre les coopératives : toutes les coopératives sont impliquées dans de nombreux projets de coopération à l'exception de Crélan et la Scam. 7. Engagement envers la communauté : principe bien respecté par l'ensemble des coopératives avec néanmoins Crélan et la Scam en retrait des autres coopératives	• Secteur énergétique : - Concurrence relativement faible entre les coopératives - Concurrence intense avec les entreprises capitalistes : émergence de coopératives fictives, accès difficile aux terrains, alliance entre coopératives et entreprises capitalistes - Entreprises énergétiques fort impactées par le politique lui-même influencé par des lobbys privés - Concurrence encore plus intense sur le marché de la distribution d'énergie • Secteur agricole : - Concurrence très féroce au sein du secteur de la distribution alimentaire : marché très concentré dominé par quelques acteurs capitalistes - Le marché bio est petit à petit récupéré par la distribution classique ce qui réduit les marges des producteurs et vient créer une confusion chez les consommateurs • Secteur financier : - Niveau très bas des taux d'intérêt : difficile de trouver de la rentabilité - Pression sur les dividendes - Pressions réglementaires diverses (Mifid, RGPD, etc.)	Sur base des différentes observations, on ne peut pas en conclure que les coopératives sont moins aptes d'un point de vue financier à affronter le climat concurrentiel actuel que les entreprises capitalistes. Elles présentent en effet de très bons résultats aussi bien au niveau du résultat net que des ratios. Elles présentent par ailleurs généralement un plus grand niveau d'autonomie financière, conformément au principe d'autonomie et d'indépendance de l'Alliance Internationale. La Société Coopérative Agricole de la Meuse ainsi que Crélan ont toutes deux démontré quelques fragilités quant à ces mesures financières.

6.6. Discussion

Bien que la littérature porte à croire que les coopératives ne sauront perdurer sur le long terme sans perdre leur identité face aux pressions croissantes du marché et de la concurrence, nous nuancerons cette proposition sur base des résultats de notre recherche. Par ailleurs, nous dégagerons différentes propositions théoriques découlant de cette recherche, qui sont toutes autant de pistes pour la recherche future.

Tout d'abord, notre recherche a permis de confirmer les propos de Dohet (2018) selon lesquels, les entrepreneurs au sein des coopératives ont encore un objectif de changement de la société. Il est, en effet, ressorti de notre recherche que les personnes à l'origine de ces différents projets, ou ayant rejoint l'initiative par après, recherchent quelque part à développer un mode de gestion alternatif, remettant le pouvoir aux mains des coopérateurs. Ils veulent changer les règles du jeu et montrer qu'il existe une autre manière de faire que la manière capitaliste, où ce sont les personnes qui apportent le plus de capital qui détiennent le pouvoir. Il y a donc derrière ces différents projets une réelle volonté de changer les choses ainsi que les mentalités.

Ensuite, l'intensification de la concurrence et des pressions dont parle Spear (2001) se fait tout à fait ressentir au sein des trois secteurs étudiés. Toutefois, ce phénomène n'a pas pour autant conduit les entreprises à abandonner leurs principes et leurs valeurs. La majorité des entreprises étudiées ne souffrent pas de la banalisation des valeurs que plusieurs auteurs ont évoquée (Ansart et al., 2013; Fecher & Lévesque, 2008; Richez-Battesti, 2006). Seules deux coopératives sur douze s'écarterent de l'idéal coopératif prôné par l'Alliance Internationale et seule l'une d'entre elles a adopté des comportements issus du capitalisme pour faire face à ces différentes pressions. C'est ce que Seguin (1995) a nommé le coopitalisme. En ayant fait le choix de grandir en intégrant une entreprise extérieure à l'économie sociale (Bisault, 2013), cette coopérative a tourné le dos à ses valeurs et à ses principes. L'autre coopérative s'éloignant de l'idéal coopératif trouve, quant à elle, une explication dans la taille de son entreprise. Cela rejoint l'argument énoncé par Côté (2009) selon lequel, un des changements structurels à l'origine de la banalisation des valeurs est l'augmentation du nombre de membres des coopératives. Rijpens et Mertens (2016) corroborent également le fait que, lorsque le projet prend de l'ampleur, cela peut conduire à

un phénomène d'entropie démocratique. Cependant, la banalisation des valeurs ainsi que le cooptisme ne sont pas une généralité. Au contraire, les principes coopératifs de l'Alliance Coopérative Internationale coulent dans les veines de la majorité des entreprises étudiées. Malgré la concurrence très intense et les nombreuses pressions, les coopératives essayent tout de même de tirer au mieux leur épingle du jeu, tout en essayant de préserver au mieux l'esprit coopératif. Ces coopératives appliquent, en effet, bon nombre de pratiques listées dans la revue de littérature (voir chapitre 2).

D'autre part, notre recherche ne nous permet pas de corroborer pleinement le principe de dégénérescence du modèle coopératif selon lequel, tôt ou tard, les coopératives s'écarteront de leur projet initial et se transformeront en entreprises classiques avec pour seul objectif la recherche du profit (Blumberg, 1969; Johnson & Whyte, 1977). Pour cause, les deux coopératives s'écartant le plus de l'idéal coopératif sont également les plus anciennes. Néanmoins, la coopérative Crédal existe depuis plus de 30 ans et incarne encore aujourd'hui parfaitement l'idéal coopératif. Il ne nous est donc pas possible de trancher sur la validité de ce propos.

Par ailleurs, il est ressorti de notre recherche que les deux coopératives s'éloignant le plus de l'idéal coopératif ont démontré quelques fragilités quant aux différentes mesures financières étudiées. En revanche, les coopératives pleinement impliquées dans le mouvement coopératif ne présentent aucun signe apparent de faiblesse. En s'impliquant activement au sein de ce mouvement, les coopératives peuvent tirer avantage d'autres atouts tels que la coopération entre coopératives, dont les entreprises classiques ne disposent pas. Par conséquent, nous pouvons énoncer une première proposition théorique qui mériterait d'être étudiée ultérieurement :

P1 : Il est possible de concilier efficacité économique et valeurs coopératives à condition de s'impliquer pleinement dans le mouvement coopératif.

Notre recherche s'accorde également avec la littérature en ce qui concerne la difficulté pour les coopératives de rassembler du capital. Toutefois, cette critique se fait davantage ressentir dans les secteurs qui requièrent d'importants moyens de financement tels que le secteur énergétique et le secteur financier. Malgré quelques difficultés liées au modèle coopératif, ce modèle dispose également de nombreux avantages. La coopération est

probablement l'une des plus grandes richesses de ce modèle et elle s'étend également aux autres entreprises de l'économie sociale. De plus, la coopération serait, selon certains acteurs de terrain, une condition indispensable à l'essor du modèle coopératif, ce qui nous permet de formuler une deuxième proposition :

P2 : La coopération entre entreprises de l'économie sociale est une condition nécessaire pour assurer la pérennité et l'essor du mouvement coopératif.

Finalement, sur base des différents entretiens menés auprès des acteurs de terrain, nous pouvons énoncer une dernière proposition :

P3 : L'essor du modèle coopératif en Belgique ne sera rendu possible qu'à condition que le mouvement s'accompagne d'une démarche politique, menée auprès des pouvoirs publics, afin de faire évoluer les cadres légaux en faveur des coopératives.

En effet, malgré le regain coopératif actuel souligné par les personnes interrogées, les coopératives sont encore peu nombreuses face aux entreprises traditionnelles. Très peu d'avantages sont aujourd'hui offerts aux coopératives en Belgique, contrairement à d'autres pays où les coopératives disposent d'un régime distinct des autres entreprises commerciales, comme c'est notamment le cas en France. Il n'est donc pas étonnant de voir que le modèle coopératif y est beaucoup plus répandu. D'autre part, les objectifs de changement de la société que défendent les coopératives ne pourront être atteints qu'avec le soutien de l'État. En effet, afin de pouvoir changer le système actuel, il sera nécessaire de poser des actes politiques. Enfin, à l'heure actuelle, le politique est encore fort influencé par les lobbys privés, ce qui conduit parfois à des décisions allant à l'encontre des intérêts des coopératives. Il y a, par conséquent, toute une démarche politique à entreprendre pour faire évoluer les cadres légaux et soutenir ainsi le développement du modèle coopératif en Belgique.

6.7. Limites de la recherche

Avant de conclure cette recherche, il est important de souligner les lacunes que présente la méthodologie appliquée à ce mémoire.

Tout d'abord, cette recherche s'est focalisée uniquement sur la Wallonie et sur trois secteurs différents. Le paysage coopératif flamand semble fort différent de celui présent en Wallonie et aurait pu apporter une plus grande richesse au niveau des résultats.

Par ailleurs, cette recherche est le fruit d'une analyse qualitative et est, par conséquent, sujette à de nombreux biais analytiques. Miles, Huberman et Saldana (2014) en ont identifié quatre. Un premier biais potentiel est celui de l'illusion holiste qui consiste à sur-interpréter les événements et à accorder plus de signification, de convergence aux éléments d'informations qu'ils n'en ont en réalité. Un deuxième biais possible est le biais élitiste qui consiste à accorder plus d'importance aux éléments des répondants les plus hauts placés. Néanmoins, notre recherche ne sera pas affectée par ce biais étant donné que les personnes interrogées ont, à peu de choses près, tous le même niveau hiérarchique. Un troisième biais identifié par ces auteurs est le biais personnel. Nous ne pouvons, en effet, jamais être totalement objectif sur base de ce que nous voyons et de ce que nous entendons. Il y a toujours une part d'interprétation qui dépend des connaissances et du vécu du chercheur. Finalement, le dernier biais est celui de la sur-assimilation. Ce dernier survient lorsque le chercheur se laisse emporter par les perceptions et les explications des répondants, remettant ainsi en cause la neutralité du chercheur.

Finalement, nous avons eu recours, durant notre analyse, à différents ratios financiers. Ces derniers comportent toutefois quelques limites (Cerrada et al., 2011). Une première limite à cette méthode est l'absence de fondements théoriques. Elle manque, par ailleurs, de standardisation, ce qui engendre certaines difficultés d'interprétation. D'autre part, cette méthode permet d'observer des tendances mais ne permet pas de « fournir une explication des causalités relatives aux phénomènes observés » (Cerrada et al., 2011, p. 245).

Conclusion

Les entreprises doivent aujourd'hui faire face à de nombreux défis et évoluent dans un climat propice à de nombreux bouleversements. Malgré cela, nous observons un certain regain du mouvement coopératif en Belgique et en Europe plus généralement. De nombreux projets émergent dans divers secteurs tels que la finance solidaire, l'agriculture ou bien encore les énergies renouvelables (Rijpens & Mertens, 2016). Toutefois, l'intensification de la concurrence a fait s'effondrer de nombreuses coopératives (Gagnon et al., 2001). Dans un tel contexte, l'objectif de ce mémoire était d'étudier la pertinence du modèle coopératif dans le climat concurrentiel actuel et d'étudier la compatibilité entre efficacité économique et valeurs coopératives. La question de recherche qui en a découlé est la suivante : « Les entreprises coopératives peuvent-elles survivre face aux pressions croissantes du marché et de la concurrence sans dénaturer leur identité ? ».

Afin de tenter d'y répondre, nous avons tout d'abord procédé à une revue de littérature afin de préciser le cadre d'analyse de notre recherche. Cette revue de littérature a également permis de lister un ensemble de pratiques que doivent suivre les coopératives afin de respecter les principes coopératifs de l'Alliance Coopérative internationale. Enfin, elle nous a éclairé quant à la crise identitaire que traversent les coopératives à l'aube du XXI^{ème} siècle.

Par la suite, nous avons mené une analyse qualitative. A cette fin, douze entretiens ont été réalisés auprès de douze coopératives différentes. Ces coopératives sont issues de trois secteurs différents, à savoir le secteur énergétique, le secteur agricole et le secteur financier.

D'un point de vue théorique, cette recherche contribue à une meilleure connaissance des pratiques des coopératives actuelles, à travers les sept principes de l'Alliance Coopérative Internationale. Elle peut, par ailleurs, inspirer des coopératives ne sachant pas comment mettre en pratique certains principes ou souhaitant perfectionner leurs applications. D'autre part, cette recherche permet de mieux cerner les motivations sous-jacentes au modèle coopératif. Enfin, elle nous éclaire quant aux pressions que subissent les coopératives à l'heure actuelle au sein des secteurs énergétique, agricole et financier.

Les gérants de coopératives doivent, avant tout, retenir de cette recherche que le modèle coopératif, avant d'être un statut juridique en Belgique, est une philosophie. On ne choisit

pas le statut coopératif pour bénéficier des avantages qui y sont liés, on le choisit parce qu'on partage ses valeurs. Comme nous l'avons vu tout au long de ce mémoire, la concrétisation des valeurs coopératives est toujours perfectible. Il s'agit d'un travail permanent. Une des valeurs dont les coopératives devraient davantage tirer profit est la coopération entre coopératives et, plus largement, entre entreprises de l'économie sociale. La coopération est probablement l'une des plus grandes richesses de ce modèle et c'est, grâce à elle, que le mouvement coopératif pourra se développer. Il est donc très important pour les jeunes coopératives, tout comme pour les coopératives plus anciennes, de s'impliquer activement dans le mouvement coopératif et dans ce phénomène de coopération. Par ailleurs, il semblerait qu'une forte implication au sein du mouvement coopératif soit nécessaire pour pouvoir concilier efficacité économique et valeurs coopératives. D'autre part, l'atteinte des objectifs de changement de société des coopératives ne pourra se faire sans l'aide de l'État et des pouvoirs publics. Il sera donc probablement nécessaire de mener diverses actions auprès de ces pouvoirs afin de faire évoluer progressivement le système actuel. Enfin, les coopératives en pleine croissance doivent continuer à dynamiser leurs échanges avec les coopérateurs et à travailler sur la communication afin de préserver l'unité entre les membres. Dans le cas contraire, l'esprit coopératif pourrait très vite disparaître.

En ce qui concerne la recherche future, il serait pertinent d'aller étudier d'autres secteurs et d'aller voir ce qui se passe dans le reste du monde. Nous nous sommes, en effet, focalisés sur des coopératives wallonnes issues de trois secteurs différents. Le paysage coopératif flamand semble déjà fort différent du paysage wallon mais qu'en est-il alors dans le reste du monde ?

De plus, comme nous l'avons évoqué dans la revue de littérature, un grand projet de réforme du Code des Sociétés se prépare en Belgique et le statut juridique des coopératives va être touché par cette profonde réforme. Davantage de flexibilité sera procurée aux entreprises classiques et les fausses coopératives ne devront, dès lors, plus adopter le statut coopératif pour jouir de ses avantages. Il pourrait donc être intéressant d'étudier le paysage coopératif belge d'ici quelques années.

Finalement, la réalisation de ce mémoire a soulevé deux autres questions. Le mouvement coopératif ne date pas d'hier et a connu, depuis ses débuts, de nombreuses vagues de regain et de recul. Dès lors, le climat actuel conduira-t-il à une pérennisation des coopératives ou, au contraire, conduira-t-il à une nouvelle phase de recul du modèle coopératif ? Par ailleurs, le regain du mouvement coopératif et le développement de coopératives locales suffiront-ils à venir ébranler et à mettre fin au système capitaliste ?

Bibliographie

- Abraham, Y.-M., & Raufflet, E. (2008). Concilier responsabilité sociale et rentabilité. *Gestion*, 33(4), pp. 14-21.
- AFP. (2016). L'agriculture bio, "pas que pour les bobos", mais attention aux dérives. *rtbf*.
- Albert, M. (2003). *Après le capitalisme: éléments d'économie participaliste*. Marseille: Agone.
- Alliance Coopérative Internationale. (2015). *Guidance notes to the co-operative principles*. En ligne <https://ica.coop/en/blueprint-themes/identity/guidancenotes>, consulté le 8 mai 2018.
- Alliance Coopérative Internationale. (n.d. (a)). *Identité Coopérative*. En ligne <https://ica.coop/fr/node/13895>, consulté le 17 février 2018.
- Alliance Coopérative Internationale. (n.d. (b)). *Faits et chiffres*. En ligne <https://ica.coop/fr/node/10663>, consulté le 17 février 2018.
- Alliance Coopérative Internationale. (n.d. (c)). *Rejoignez l'Alliance Coopérative Internationale*. En ligne <http://ica.coop/images/file/MemberProspectusFR2014.pdf>, consulté le 17 février 2018
- Annet, S., & Beudelot, A. (2017). *Les chiffres du bio 2016*. Namur: Biowallonie.
- Ansart, S., Artis, A., & Monvoisin, V. (2013). The challenge of "banalisation" for co-operative banks: dynamics, turbulences and state of the crisis.
- Apere. (2017). *Observatoire belge des énergie renouvelables : production d'énergie renouvelable*. En ligne <https://www.apere.org/fr/observatoire-energies-renouvelables>, consulté le 20 juin 2018
- Argouse , A., & Peyret, H. (Autoren). (2007). *Les Fagor et les Brandt* [Kinofilm].
- Arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrégation des groupements nationaux de sociétés coopératives et des sociétés coopératives, publié le 19 janvier 1962.
- Aspe, C., & Jacqué, M. (2014). *Environnement et société: une analyse sociologique de la question environnementale*. Paris: Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Balnave , N., & Patmore, G. (2006). Localism and Rochdale Co-Operation: The Junee District Co-Operative Society. *Labour History*, 91, pp. 47-68.
- Banque Nationale de Belgique. (2008). *Rapport 2008 : évolution économique et financière*.
- Baudet, P., & Haslam, P. (2014). *Enjeux et défis du développement international*. Ottawa: Presses de l'Université d'Ottawa.
- Baudoin, E., & Thassain-Gay, L. (2013). Déploiement du e-learning dans le cadre de la formation en entreprise : quel rôle de l'environnement social dans l'engagement des salariés ? *Recherches en Science de Gestion*, 4(97), pp. 109-126.
- Bauwens, T. (2015a). *Power to the people : les rôles des coopératives d'énergie renouvelable dans la transition énergétique*. Liège.

Bauwens, T. (2015b). Propriété coopérative et acceptabilité sociale de l'éolien terrestre. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1, pp. 59-70.

Bidet, E. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale : isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 1(21), pp. 162-178.

Birchall, J. (2014). Résister à la récession : le pouvoir des coopératives financières. *International Labour Office*.

Bisault, L. (2013). Des coopératives plus grandes qu'on ne l'imaginait. *Revue internationale de l'économie sociale*, 330, pp. 108-115.

Blumberg, P. (1969). *Industrial democracy: the sociology of participation*. New-York: Schocken Books.
Cité in Johnson, A. G., & Whyte, W. F. (1977). The Mondragon system of worker production cooperatives. *Industrial and Labor Relations Review*, 31 (1).

Bocquet, A.-M., Gérardin, H., & Poirot, J. (2010). Économie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? *Géographie, économie, société*, 12(3), pp. 329-352.

Brossat, T. (2014). Produire bio, un business comme les autres ? *Le monde*.

Brundtland. (1987). *"Our common future", report of the world commission on environment and development*. Oxford University Press.

Cap Ruralité. (2016). *Coopération dans le secteur agricole*. En ligne <http://www.capru.be/coopération-dans-le-secteur-agricole>, consulté le 22 juin 2018.

Cerrada, K., De Rongé, Y., De Wolf, M., & Gatz, M. (2011). *Comptabilité et analyse des états financiers : principes et applications*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). The economics of organization structure changes: a US perspective on demutualization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4), pp. 575-594.

Ciccia, L. (2012a). Co-propriété et démocratie ; la coopérative comme réponse à la crise. In *Coopératives, un modèle tout terrien* (pp. 24-43). Monceau-sur-Sambre: Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.

Ciccia, L. (2012b). Initiation au voyage coopératif . In *Coopératives, un modèle tout terrien* (pp. 16-23). Monceau-sur-Sambre: Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.

Cociter. (2018). *La philosophie Cociter*. En ligne http://www.cociter.be/?page_id=21, consulté le 9 mai 2018.

Code des sociétés du 7 mai 1999, publié le 6 août 1999.

Coen, J.-M. (2010). Energies citoyennes. In *Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain?* (pp. 80-117). Monceau-sur-Sambre: Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.

Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation "socialement responsable". *Revue internationale de psychologie*, XIV(33), pp. 203-223.

Commission des normes comptables. (2017). *Avis CNC 2017/XX - Compte 130 réserve légale*. Projet d'avis du 13 septembre 2017.

Coopératives et mutuelles Canada. (n.d.). *Alliance coopérative internationale*. En ligne <http://www.canada.coop/fr/cooperatives-et-mutuelles/aci>, consulté le 3 mars 2018.

Corbus : advocaten lawyers avocats. (n.d.). *Nouvelles conditions d'agrément pour les sociétés coopératives*. En ligne <http://www.corbus.be/documents/news-items/kl2000558-cooperatieve-vennootschap-voortaan-erkend-voor-onbepaalde-duur.xml?lang=fr>, consulté le 8 avril 2018.

Coté, D. (2001). *Les holdings coopératifs: évolution ou transformation définitive?*. Bruxelles: Editions De Boeck Université.

Coté, D. (2009). Le mode d'organisation coopérative au XXI^e siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2(2), pp. 61-84.

Coupet, A. (2014). Les institutions financières coopératives : réinventer la promesse client. *Gestion*, 39(2), pp. 48-55.

De Jonge, A., & Peeters, L. (2018). *Code des Sociétés et des Associations - Droit futur*. En ligne <https://www.peeters-law.be/Fr/news/Code-des-Societes-et-des-Associations-Droit-futur/921>, consulté le 15 février 2018.

Décret du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale, publié au Moniteur Belge le 31 décembre 2008.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Economie sociale et solidaire*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Depoers, F., Gauthier, C., Gond, J.-P., Reynaud, E., & Schneider-Maunoury, G. (2011). *Le développement durable au coeur des entreprises* (2^{ème} édition). Paris: Dunod.

DeRouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-learning in organizations. *Journal of Management*, 31(6), pp. 920-940.

Diamantopoulos, M. (2012). Breaking out of co-operation's 'iron cage': from movement degeneration to building a developmental movement. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(2), pp. 199-214.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.

Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif: histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 5(2370-2371), pp. 5-58.

Drapéri, J.-F. (2006). L'économie sociale de A à Z. *Alternatives économiques, Hors-série pratique n°22*, pp. 144 et sv.

Dufays, F., & Mertens, S. (2017). *Belgian Cooperative Monitor : Exploring the Belgian Cooperative Economy (2005-2015)*. Bruxelles, Leuven: Cera-Febecoop.

Durance, P. (2011). La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme? Retour sur le cas de Mondragon. *Annales des mines - gérer et comprendre*, 4(106), pp. 69-79.

Echange de vues avec le ministre de la Justice et des experts du Centre belge du droit des sociétés sur la modernisation du droit des sociétés, Doc 54, nr. 1500/001 (Chambre des représentants de Belgique 2015).

Econosoc. (2016). *Qu'est-ce que l'économie sociale?* En ligne <https://www.econosoc.be/economie-sociale>, consulté le 8 mai 2018.

Erhemjamts, O., & Leverty, T. J. (2010). The Demise of the Mutual Organizational Form: An Investigation of the Life Insurance Industry. *Journal of Money, Credit and Banking*, 42(6), pp. 1011-1036.

Errasti, A., Bretos, I., & Nunez, A. (2017). The viability of cooperatives: the fall of the Mondragon cooperative Fagor. *Review of radical political economics*, 49(2), pp. 181-197.

Febecoop. (2016). *Sommet International des Coopératives : le pouvoir d'agir*. En ligne <https://febecoop.be/fr/cases/sommet-international-des-cooperatives-le-pouvoir-dagir/>, consulté le 19 juin 2018.

Febelfin. (2017). *Fact & figures 2016-2017*. Karel Van Eetvelt.

Fecher, F., & Lévesque, B. (2008). Le secteur public et l'économie sociale dans les annales (1975-2007): vers un nouveau paradigme. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(3-4), pp. 643-678.

Fenneteau, H. (2015). *L'enquête : entretien et questionnaire*. Paris: Dunod.

Ferretti, T. (2015). Mondragon in five points: advantages and challenges of worker co-operatives. *Renewal*, 23(4), pp. 37-54.

Filippi, M., Frey, O., & Mauget, R. (2008). Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés. *Revue internationale de l'économie sociale*(310), pp. 31-51.

Flecha, R., & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), pp. 666-682.

Franche, F. (2016). Aperçu du monde agricole belge : vers une augmentation de la productivité. *rtbf*.

Gagnon, A.-G., Girard, J.-P., & Gervais, S. (2001). *Le mouvement coopératif au coeur du XXIe siècle*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Galor, Z. (2008). Demutualization of cooperatives: reasons and perspectives. *Report American Worker Cooperative*, 66.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil: Pearson France.

Gould, C. (2012). La dimension internationale des coopératives au XXI^e siècle. In *Coopératives, un modèle tout terrien* (pp. 1-15). Monceau-sur-Sambre: Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.

Holyoake, G.-J. (1890). *Histoire des équitables pionniers de Rochdale* (2^e édition). (V. Godin, & M. Moret) Bibliothèque de l'Emancipation.

Investopedia. (n.d.). *Current ratio*. En ligne <https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp>, consulté le 20 juin 2018.

Jacquemin, A., & Remiche, B. (1988). *Coopération entre entreprises: entreprises conjointes, stratégies industrielles et pouvoirs publics*. Bruxelles: De Boeck Université.

Johnson, A. G., & Whyte, W. F. (1977). The Mondragon system of worker production cooperatives. *Industrial and Labor Relations Review*, 31(1).

Jonet, C., & Noel, B. (2014). *Entreprise, changement social et démocratie - Quel rapport?* Barricade.

Kasmir, S. (2016). The Mondragon cooperatives and global capitalism: a critical analysis. *New Labor Forum*, 25(1), pp. 52-59.

KBC . (n.d. (a)). *Qu'est-ce qu'une société coopérative (SC) ?* En ligne <https://www.kbc.be/entreprendre/fr/article/formes-entreprises%20fonctionnement/gestion-societe-cooperative.html>, consulté le 20 juin 2018.

KBC . (n.d. (b)). *SCRL ou SCRI ?* En ligne <https://www.kbc.be/entreprendre/fr/article/formes-entreprises%20types/scrl-scri.html>, consulté le 12 février 2018.

Koulytchizky, S., & Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : A la recherche d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale*, pp. 14-40.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*.

Logan, C., & Henk, T. (2017). *Mondragon: an economic analysis*. Routledge.

Mauget, R. (2008). Les coopératives agricoles : Un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation. *Revue internationale de l'économie sociale*(307), pp. 46-57.

Mertens, S. (2005). Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique. *Non marchand: Management, Droit et Finance*, 16(2), pp. 13-27.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2^e édition). Thousand Oaks: Sage Publications.

Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis* (Third edition). Sage.

Miyazaki, H. (1984). On Success and Dissolution of the Labor-managed Firm in the Capitalist Economy. *Journal of Political Economy*, 92(5), pp. 909-931.

Mondragon. (n.d. (a)). *Grands chiffres*. En ligne <https://www.mondragon-corporation.com/fr/a-propos-de-nous/grands-chiffres/>, consulté le 8 mai 2018.

Mondragon. (n.d. (b)). *Organization*. En ligne <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/governance/organization/>, consulté le 8 mai 2018.

Mondragon Unibertsitatea. (2018). *Cooperative university*. En ligne <https://www.mondragon.edu/en/meet-mu/cooperative-university>, consulté le 8 mai 2018.

Mortier, Q. (2015). *Les coopératives énergétiques citoyennes: réponses locales à un problème global?* SAW-B: Analyse 2015.

Mortier, Q., Garbarczyk, B., Wathelet, V., & Woitrin, M. (2016). *Et si nous coopérons?* Etude 2016 : SAW-B.

Mottet, S. (2002). La démutualisation. *Revue d'économie financière*, 67, pp. 111-120.

National Bank of Belgium. (2018). *Financial stability report 2018*.

Nations Unies. (1948). La déclaration universelle des droits de l'homme. Paris.

NewB. (n.d.). *Pourquoi une nouvelle banque?* En ligne <https://www.newb.coop/fr/home>, consulté le 22 juin 2018.

NRC-CNC. (2015). *Qui sommes-nous?* En ligne <http://newsletter-nrc-cnc.be/index.php/fr/qui-sommes-nous>, consulté le 4 mars 2018.

Ory, J.-N., Serres, A., & Jaeger, M. (2012). Comment résister à l'effet de normalisation : Le défi des banques coopératives: Analyse du processus de convergence de la banque coopérative française vers un modèle dominant de gouvernance actionnariale. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 47(258), pp. 69-82.

Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. *SociologieS*.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Malakoff: Armand Collin.

Papon-Vidal, P. (2000). Le statut de l'associé-coopérateur. *Revue internationale de l'économie sociale*, 278, pp. 58-66.

Pastré, O., & Gecheva, K. (2013). *La finance mutualiste à la croisée des chemins*.

Projet de loi introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses, Doc 54, nr. 3119/001 (Chambre des représentants de Belgique 2018).

Propages : agence-conseil en économie sociale. (n.d.). *Sociétés coopératives : SCRL - SFS - agrément CNC*. En ligne <http://coopeco.e-monsite.com/medias/files/societes-cooperatives.pdf>, consulté le 4 mars 2018.

Richez-Battesti, N. (2006). Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : Le cas des banques coopératives en France. *Communication au Colloque International du Réseau Rulescoop: les Défis du Secteur des Organisations Coopératives et Mutualistes*, pp. 22-24.

Rijpens, J., & Mertens, S. (2016). *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*. En ligne <http://smartbe.be/media/uploads/2016/03/03-2016-Gouvernance-et-coop-ratives-l---id--al-coop--ratif----l-----preuve-de-la-pratique..pdf>.

Rijpens, J., Jonet, C., & Mertens, S. (2015). *Coopérative et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives*. Barricade.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (Sixth edition). Harlow: Pearson Education Limited.

Scharff, C. (2018). *La Belgique à la traîne dans les renouvelables*. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/energie/la-belgique-a-la-traine-dans-les-renouvelables/9976060.html>, consulté le 20 juin 2018.

Seguin, M.-T. (1995). *Pratiques coopératives et mutations sociales*. Paris: Editions L'Harmattan.

Sousa, J., & Herman, R. (2012). *A co-operative dilemma: converting organizational form*. Saskatoon: University of Saskatchewan: Centre for the study of co-operatives.

Spear, R. (2001). Globalisation et stratégie des coopératives. In D. Côté, *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive?* (pp. 115-138). Bruxelles: Editions De Boeck Université.

Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), pp. 247-273.

SPF Economie. (2018a). *Les sociétés coopératives*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives>, consulté le 26 avril 2018.

SPF Economie. (2018b). *Le Conseil National de la Copération*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/le-conseil-national-de-la>, consulté le 15 mai 2018.

SPF Economie. (2018c). *Conditions d'agrément des sociétés coopératives*. En ligne <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conditions-dagrément-des>, consulté le 15 mai 2018.

Storey, J., Basterretxea, I., & Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*, 21(5), pp. 626-644.

Thériault, J. (1997). *Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

Touzard, J.-M., & Vandame, R. (2009). La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et au Guatemala. *Revue internationale de l'économie sociale*, 313, pp. 36-57.

Van Opstal, W. (2012). *Les coopératives en Belgique. Profil 2005-2010*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.

Van Opstal, W. (2013). *Les coopératives en Belgique : top 100 des sociétés coopératives en Belgique en 2011*. Leuven: CESOC-KHLeuven & Coopburo.

Vanhove, M. (2011). Les coopératives en Belgique. In *Coopératives, un modèle tout terrien* (pp. 44-65). Monceau-sur-Sambre: Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises.

Vanwelde, M. (2018). *Les coopératives éoliennes industrielles : c'est du vent?* SAW-B : Analyse 2018.

Wathelet, V. (2017). *Réforme du code des sociétés : "bye-bye SFS?"*. En ligne http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1706_code_des_societes.pdf.

Wathelet, V., & Mortier, Q. (2017). *Rémunération du capital et entreprise sociale: les meilleurs ennemis?* SAW-B.

Zevi, A., & Monzon, J. L. (1995). *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. Bruxelles: De Boeck université.