

Louvain School of Management

Analyse des mécanismes de gouvernance d'un fonds d'investissement coopératif belge : le cas du Citizenfund SCRL

Mémoire recherche réalisé par
Simon Lemaire

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Thomas Périlleux

Année académique 2017-2018

Remerciements

À travers ces remerciements, je souhaite adresser toute ma gratitude envers les personnes qui ont permis, et œuvré à, la réalisation de ce mémoire.

À commencer par mon promoteur, Monsieur Périlleux, pour son suivi, ses conseils avisés et structurés, ainsi que ses coups de pouce qui m'ont permis de me remotiver et de présenter ce mémoire.

Je souhaite également remercier les différentes personnes interrogées pour leur disponibilité, leur écoute, leur expérience et leur importante contribution concernant ce travail.

Un merci particulier à Thibaut Martens qui m'a aiguillé dans certains de mes choix, qui s'est rendu très disponible et dévoué, ainsi que pour les nombreuses informations et contacts aussi précieux qu'intéressants qu'il m'a fournis.

Enfin, je voudrais remercier mes proches, spécialement ma famille et Kathleen Coeymans, pour leur soutien inconditionnel et leur patience tout au long de mon parcours ;

Benoît, pour ses conseils, ses idées, son aide aussi récurrente que précieuse et sa clairvoyance ;

Geneviève, pour son investissement, sa bienveillance et son courage à toute épreuve ;

Marine et Céline, pour leurs contributions respectives ainsi que le temps consacré, leurs encouragements et leur persévérance ;

Kathleen, pour sa motivation, son indulgence et ses attentions ;

Gérard, pour ses connaissances, son expérience et son dévouement.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Question de recherche	1
Méthodologie et structure.....	2
Partie 1 : Cadre théorique.....	3
Chapitre 1 : L'économie sociale et solidaire.....	3
1. Introduction à l'ESS.....	3
2. L'économie sociale	5
3. L'économie solidaire	7
4. L'économie sociale et solidaire, la fusion de deux concepts	9
5. État actuel de la théorisation de l'ESS	10
6. Les formes juridiques des sociétés de l'ESS.....	11
6.1. Les associations.....	12
6.2. Les mutuelles.....	12
6.3. Les fondations	12
6.4. Les coopératives	13
Chapitre 2 : Le principe de gouvernance d'entreprise	17
1. Origines du concept.....	17
2. Différentes théories de la gouvernance d'entreprise.....	18
3. Définition et description du concept	20
4. En matière de législation	21
Chapitre 3 : Les modes de gouvernance des sociétés coopératives	22
1. La théorie de l'intendance, une théorie coopérative ?	25
2. Critères d'une bonne gouvernance des coopératives et pratiques à mettre en œuvre afin d'y parvenir.....	28
3. Dérives de la mise en pratique des principes de gouvernance des coopératives.....	30

3.1. Introduction	30
3.2. Un secteur en évolution.....	30
3.3. L'isomorphisme institutionnel	31
3.3.1. Le cas des groupes bancaires coopératifs.....	31
3.3.2. Les propositions de solutions face au problème d'isomorphisme étendu aux sociétés de l'ESS.....	32
Décryptage théorique	34
Partie 2 : Étude de cas – Analyse qualitative	35
Introduction	35
Les hypothèses de recherche	35
Chapitre 1 : Méthodologie.....	36
1. Recherche et choix de l'entreprise	36
2. Collecte des données, une approche qualitative	37
3. Choix des personnes interrogées	38
Chapitre 2 : Description générale du Citizenfund.....	39
1. Présentation	39
2. Structure du Citizenfund	40
Chapitre 3 : Analyse des données	42
1. Premier principe : l'adhésion volontaire ouverte.....	43
2. Second principe : le contrôle démocratique exercé par les membres.....	47
3. Troisième principe : la participation économique des membres.....	50
4. Quatrième principe : l'autonomie et l'indépendance	55
5. Cinquième principe : l'éducation, la formation et l'information	57
6. Sixième principe : la coopération entre coopératives.....	61
7. Septième principe : le souci de la communauté	63
Chapitre 4 : Synthèse des résultats en lien avec les différentes théories de gouvernance coopérative	64
1. Résultats de l'analyse.....	64

2. Citizenfund et le cadre théorique proposé par Moulin et Sadi	67
Chapitre 5 : Risques inhérents à la gouvernance du Citizenfund.....	69
1. Identification des risques.....	69
2. Matrice des risques.....	72
Chapitre 6 : Discussions	74
1. Limites liées à l'étude de cas	74
2. Pistes de réflexion et recommandations	75
Conclusion.....	77
Bibliographie	80
Annexes	85
Annexe 1	85
Annexe 2	87
Annexe 3	95
Annexe 4	96
Annexe 5	101
Annexe 6	102
Annexe 7	103
Annexe 8	105
Annexe 9	113
Annexe 10	122
Annexe 11	127

Introduction générale

« Il est temps de reconnaître que l'économie marchande objet de tous les regards n'est qu'un lopin dans l'univers des activités de l'homme aux prises avec son environnement et d'en tirer les conséquences. » C'est le constat posé par Henri Bartoli (1991, p. 27), invitant à considérer et à remettre l'économie marchande à sa juste place au sein de l'ensemble des activités humaines et à ouvrir les yeux sur ces autres formes de rapports qui unissent l'homme au monde qui l'entoure.

Certes, cette citation n'est pas des plus récentes, mais elle permet justement de rappeler que les dérives que l'on connaît actuellement en matière d'économie, entendue au sens large du terme, sont notamment à rattacher à cette focalisation sur l'économie marchande dont parle Bartoli (1991, p. 27) qui ne date pas d'hier. En effet, le modèle marchand a tendance à éclipser depuis plusieurs dizaines d'années d'autres formes d'économie qui tentent d'éclore à travers des idéaux plus humanistes, sociaux ou encore environnementaux, et qui cherchent à fonder leur culture en se détachant autant que possible de la capitalisation et de la maximisation du profit qui caractérisent les sociétés de l'économie marchande, aussi appelée économie classique.

Ces autres modèles économiques posent cependant questions. Représentent-ils des alternatives crédibles au modèle marchand largement diffusé et utilisé à travers le monde ? Pourquoi ont-ils tant de mal à se développer face à la concurrence féroce ancrée dans l'économie classique, notamment dans les pays industrialisés comme le nôtre ?

Ce sont ces interrogations et plus globalement l'intérêt porté à ces modèles offrant une vision différente de l'économie qui sont à la base du sujet de ce travail. Le mouvement coopératif, inscrit dans un de ces modèles, celui de l'économie sociale et solidaire, attire particulièrement la convoitise depuis quelques dizaines d'années, notamment au travers des médias.

Question de recherche

Nous avons donc eu l'idée et la volonté d'analyser les mécanismes de gouvernance propres au secteur coopératif au travers d'une étude de cas axée sur un fonds d'investissement coopératif belge : le Citizenfund SCRL.

Une revue de la littérature sur le sujet nous a permis d'identifier plus précisément une problématique et de formuler notre question de recherche comme suit : « Quels sont les

principes ainsi que les pratiques de gouvernance à mettre en œuvre au sein d'une société coopérative d'investissement afin à la fois de créer de la valeur et de respecter au mieux la ligne de conduite coopérative prônée par l'économie sociale et solidaire, en évitant notamment de dériver vers un isomorphisme avec les institutions classiques ? Le cas d'une société coopérative belge de fonds d'investissement : le Citizenfund SCRL. »

Méthodologie et structure

L'objectif de ce travail est d'observer les principes de gouvernance caractéristiques du secteur coopératif, d'un point de vue théorique d'abord, concrètement ensuite à travers une étude de cas.

Ce travail comprend donc deux parties. La première est consacrée à une revue de littérature. Elle permet de délimiter le cadre de référence ; la seconde se penche sur une société coopérative en particulier via une analyse qualitative et tente d'établir des liens entre le cadre théorique et les réalités de terrain.

La première partie est construite en trois temps : le premier a pour objectif de définir les bases du modèle de l'économie sociale et solidaire selon une approche historique. Le deuxième dresse le portrait des différentes structures juridiques actives au sein de ce secteur. Le troisième se focalise sur les sociétés coopératives et la gouvernance d'entreprise qui leur est propre.

La seconde partie consacrée à l'étude de cas débute par une description des méthodes de recherche et de collecte des données utiles à l'analyse qualitative. Elle est suivie par une présentation de la société Citizenfund. L'analyse se décline ensuite selon sept critères développés dans la partie théorique. Elle est approfondie par une confrontation à trois théories, également exposées dans la revue de littérature et à une analyse des risques, reprise dans une matrice. Cette seconde partie se conclut par une discussion exposant les limites rencontrées dans la réalisation du travail et la proposition de pistes de réflexion futures.

Une partie supplémentaire consacrée aux annexes permet de compléter certains points de théorie. Elle comprend aussi les guides d'entretiens, un tableau récapitulatif des personnes interrogées et la retranscription de plusieurs interviews réalisées.

Partie 1 : Cadre théorique

Chapitre 1 : L'économie sociale et solidaire

1. Introduction à l'ESS

Comme nous avons pu le voir à travers la citation d'Henri Bartoli (1991, p. 27) dans l'introduction de ce travail, l'économie ne répond pas à une définition unique et n'est pas réductible à sa dimension marchande. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire d'élargir l'horizon et d'ouvrir le terme à d'autres champs et pratiques tels que l'économie sociale et solidaire. Nous allons donc en déterminer les spécificités afin de déterminer le cadre de référence théorique de ce travail.

L'économie sociale et solidaire (ESS) renvoie à une certaine conception de l'économie qui, selon sa délimitation et son origine, peut être définie de diverses manières. Les trois mots qui composent ce concept sont en eux-mêmes porteurs de complexité dans la mesure où ils peuvent avoir différentes significations selon la situation et le sens que l'on souhaite leur accorder. À titre d'exemple, Allemand et Boutillier (2010) évoquent, dès le titre de leur ouvrage, que l'économie sociale et solidaire requiert une approche pluridimensionnelle. Non seulement parce que ce terme vient de la conjonction des concepts d'économie sociale et d'économie solidaire, l'une comme l'autre recouvrant déjà des réalités multiformes, et dont il sera question dans les sections suivantes de ce travail, mais également en raison du fait que son rôle dans la société actuelle n'est pas aisément délimitable et, de ce fait, identifiable.

Pour le Cedef¹ (2018), l'économie sociale et solidaire (ESS) « désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. » (Cedef, 2018, para.1). Le Cedef précise : « ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques. » (Cedef, 2018, para.2)

Nicolas Bárdos-Féltoronyi reprend quant à lui la définition du *Conseil wallon de l'Économie sociale* (1990) qui distingue les principes de l'ESS :

¹ Il s'agit de l'acronyme pour « Centre de documentation Economie-Finances » en France.

L'économie sociale² regroupe des activités économiques exercées par des sociétés principalement coopératives, des mutualités et associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants :

- **finalités** de services aux membres ou à la collectivité, plutôt que de profit ;
- **autonomie** de gestion ;
- **processus** de décision démocratique ;
- **primauté** des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

(Bárdos-Féltoronyi, 2004, p. 98)

Ces définitions posent certains contours et balises tout en laissant une certaine latitude quant à l'étendue du champ de l'ESS. Ce champ étant tellement difficilement délimitable de par la multitude des secteurs et des activités que ce concept englobe, il convient d'en délimiter à la fois les frontières internes et externes comme le préconisent Hiez et Lavillunière (2013) dans leur ouvrage *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*. En effet, une des premières étapes à réaliser lorsque l'on cherche à théoriser un concept est d'en définir les limites, le cadre. Cette tâche n'est pas chose aisée dans le cas de l'économie sociale et solidaire au vu de sa complexité et de l'évolution qu'elle connaît depuis quelques années, voire des dizaines d'années.

Ainsi, on remarque que, déjà dans cette tentative de délimitation des frontières, les auteurs ayant étudié le sujet expriment des idées très variées et parfois même en opposition les unes avec les autres.

Au niveau interne, l'un des principaux débats que l'on peut épingler concerne la fusion des deux concepts « historiques » d'économie sociale et d'économie solidaire. Pour faire simple, on peut dire que les auteurs se divisent en deux clans. On retrouve d'un côté ceux qui reconnaissent et défendent l'unification des termes et, de l'autre, ceux pour qui cette fusion est nettement plus difficile, voire impossible, à envisager. Bien sûr, à l'intérieur même de ces deux groupes existent encore d'autres tensions et désaccords.

Par frontières externes, on entend ce qui permet de distinguer l'ESS d'autres formes d'économie. Pour Jérôme Blanc (2014), dans sa critique de l'ouvrage de Hiez et Lavillunière (2013), l'ESS s'articule à « l'entreprise sociale, à l'entrepreneuriat social et au *social business* (Defourny et Nyssens ; Petrella et Richez-Battesti), à l'économie populaire (Cunca Bocayuva ; Gianfaldoni et Llana), à la responsabilité sociale des entreprises (Maffet et Sinda) ou encore aux mouvements altermondialistes (Corcuff). » (Blanc, 2014, pp. 119-120).

² À noter que, dans son ouvrage, Nicolas Bárdos-Féltoronyi utilise l'abréviation ES pour désigner l'économie sociale au même titre que l'économie sociale et solidaire.

Cette approche identifie des liens, des affinités de l'ESS, mais ne la caractérise pas avec précision.

Une mise en perspective historique permet de comprendre l'évolution du concept et de mettre en lumière certains aspects et certaines caractéristiques non négligeables de l'ESS. Le cadre n'est, logiquement, pas uniquement spatial. C'est un cadre spatio-temporel que l'on tente d'établir afin d'appréhender, le plus précisément possible, le concept dans sa globalité. Pour ce faire, il semble judicieux de comprendre ce que sont à la fois l'économie sociale et l'économie solidaire qui sont à l'origine de cette nouvelle appellation. Ensuite, il est nécessaire de confronter les principes et les pratiques de chacun de ces deux secteurs dans le but de déterminer ce qui les unit et, à contrario, ce qui les éloigne et les distingue.

2. L'économie sociale

L'économie sociale et solidaire constitue une extension de ce qui s'appelait initialement l'économie sociale. Certains auteurs, à l'instar notamment de Nicolas Bárdos-Féltoronyi, continuent d'ailleurs à utiliser le terme « historique » d'économie sociale pour parler de l'ESS, souvent par raccourci et par simplification, mais aussi parce qu'ils estiment que cette dernière représente le futur de l'économie sociale et de son élargissement. D'autres sont tout à fait réfractaires quant à cette idée. Le débat est bien réel et l'utilisation de ces termes représente même un véritable enjeu politique (Crémieux, 2002).

Ainsi, l'économie sociale est un concept largement utilisé pour faire référence à ce qui ne fait ni clairement partie de la sphère publique, ni clairement partie de la sphère privée (capitaliste). Bárdos-Féltoronyi (2004) la décrit d'ailleurs comme une troisième sphère distincte des deux autres ; d'où la dénomination de tiers secteur parfois utilisée. Même s'il relativise cette distinction puisque, en principe, la relation entre ces différentes sphères n'est pas exclusive et qu'elles peuvent se dans certains cas se chevaucher et être liées entre elles.

Le terme « économie sociale » apparaît en France dans la première moitié du XIX^e siècle. Il trouve ses racines dans la Révolution industrielle à travers l'apparition de nouveaux mouvements sociaux tels que le coopérativisme et l'associationnisme. Ces mouvements émergent et se développent à ce moment-là en réponse à l'expansion du capitalisme marchand qui devient la voie classique de la prospérité (Laville, 2011).

Cependant, il est clair que l'on retrouve des origines de ce type de mouvements bien plus tôt dans l'histoire. Au temps de l'Égypte des Pharaons, des formes d'associations étaient déjà

présentes tout comme dans la Grèce antique et dans l'Empire romain. Il est difficile, voire presque impossible, de déterminer à quand remontent précisément les premières activités sociales si ce n'est que l'on peut considérer qu'elles sont apparues parallèlement au développement de la vie en société (Defourny, 2005).

Lors de l'apparition, en France, de l'expression « économie solidaire » au début du XIXe siècle, les acteurs de cette nouvelle économie ont eu beaucoup de mal à s'accorder sur une définition commune, en raison de l'étendue de son champ et de la diversité des points de vue en présence. Les deux termes compris dans l'expression étant eux-mêmes tellement englobants et vagues, la vision et la théorisation que tout un chacun se faisait de l'économie sociale expliquent la complexité de leur combinaison. Les interprétations ainsi que la conceptualisation de l'économie sociale varient d'autant plus selon que l'on s'intéresse soit principalement à la dimension économique soit à l'aspect social du terme. Les uns, mettant en avant la dimension économique, vont chercher à en montrer le caractère social. Les autres, davantage tournés vers le social, vont tenter d'en identifier les dimensions économiques. (Defourny et al., 2017).

Parallèlement, pour pouvoir mieux cerner le concept d'économie sociale, il reste à l'approcher par une autre caractéristique importante. Il s'agit des acteurs et plus généralement des organisations qui agissent dans cette branche de l'économie. Il est assez logique d'y retrouver des sociétés basées sur un modèle humaniste plutôt que capitaliste, à savoir, généralement, les associations, les mutuelles, les fondations et les coopératives. Bien évidemment, il importe de ne prendre en compte que les sociétés précédemment citées qui ont une finalité sociale, ce qui n'est pas toujours le cas, comme je tenterai de l'expliquer plus tard dans ce travail.

C'est en compilant l'ensemble de ces caractéristiques que l'on va pouvoir proposer une définition générale de l'économie sociale. Je décrirais donc l'économie sociale comme étant une troisième voie de l'économie, en regard des économies privée et publique, représentée par diverses organisations (coopératives, mutuelles, fondations et autres associations) ayant un statut juridique précis et régi par le modèle social, en réponse et relativement en opposition au modèle classique capitaliste, agissant selon des règles et des principes éthiques propres afin de produire des biens et des services dont la finalité est sociale.

Cette définition laisse bien évidemment place à une subjectivité loin d'être anodine au vu de l'étendue et de la complexité de l'expression. Elle varie également en fonction de l'endroit du globe sur lequel on se trouve même si ses principes, bien qu'ayant évolué au cours du temps,

restent sensiblement les mêmes aux quatre coins de la planète. Les quatre principes du *Conseil wallon de l'Économie sociale* énoncés en 1990, et cités précédemment, semblent donc être en phase avec ce que ce secteur prône, quelle que soit la situation géographique. Les valeurs humaines sont clairement mises en avant dans ces principes et ce sont ces valeurs qui, depuis l'apparition du troisième secteur, sont recherchées et distinguent justement l'économie solidaire des sphères publiques et privées.

Finalement, on peut dire que l'économie sociale est en quelque sorte « l'ancêtre » de l'économie sociale et solidaire dans sa dénomination comme dans les principes et les valeurs qu'elle prône.

Une composante a, comme le nouveau terme l'indique, été ajoutée afin de mettre en évidence la dimension solidaire que certains estiment liée à ce secteur. Mais cette extension ne fait pas l'unanimité comme nous allons tenter de le démontrer dans la suite de ce travail.

3. L'économie solidaire

Le terme d'économie solidaire est apparu plus récemment que celui d'économie sociale. À l'instar de cette dernière, elle se présente comme une alternative aux théories classiques de l'économie régie par le capitalisme de marché. Le mouvement « altermondialiste » qui agit, comme son nom l'indique, dans le but d'une « autre mondialisation » revendique d'ailleurs l'idée de l'économie sociale comme étant une alternative à l'économie classique (Lasida, 2008).

L'économie solidaire renvoie logiquement au principe de solidarité, dont on trouve les premières traces dans le courant du XIXe siècle. Des pratiques solidaires étaient bien entendu présentes bien avant cela, aux origines de la vie en société, mais ce n'est que plus tard qu'on donnera à ces actions la dénomination de solidarité. En effet, ce principe naît en parallèle avec celui d'économie sociale, les causes de leur apparition étant sensiblement les mêmes. Ils cherchent à trouver une réponse à l'industrialisation et aux principes écopolitiques de la société de marché.

La solidarité fait référence au lien social (non marchand) et à des valeurs telles que la coopération, le collectivisme, l'entraide afin de maximiser le bien-être de tous. Ce que cherche à faire l'économie solidaire, c'est de mettre à distance et de dépasser d'une certaine manière la théorie classique de l'économie de marché : « Le marché est l'une des composantes qui, tout en étant majeure, n'est en rien unique. » (Laville, 1997, p. 235). L'économie solidaire ne

cherche pas à tout prix à accumuler du capital et la recherche du profit n'est pas une fin en soi.

Le but premier des sociétés de l'économie solidaire n'est pas lucratif. Il est avant tout social. Cela se traduit assez clairement dans les principes inhérents aux activités de ces sociétés.

Parmi ceux-ci, on peut noter la volonté d'agir ensemble, principalement dans des activités au niveau local, afin de répondre au manque de solutions proposées par le secteur privé et/ou par l'État. Plutôt que de viser la maximisation du profit, l'économie solidaire cherche à développer le bien commun.

L'économie solidaire privilégie la proximité dans ses projets et activités. Elle met en avant le fait de travailler ensemble, localement dans la mesure du possible, afin de garder des contacts de proximité entre les différents acteurs, mais également afin de répondre aux demandes des populations locales.

Le temps est également une composante importante de l'économie solidaire puisque, en principe, les sociétés qui sont actives dans le domaine cherchent à s'inscrire dans la durée en prenant en considération les générations et en étant attentives à l'aspect environnemental. L'idée de développement durable, caractéristique du secteur, fait référence à cette sensibilité.

L'Homme est placé au centre des principes de l'économie solidaire. Cela se reflète également sur le plan politique, notamment au sein de la gestion des sociétés qui la composent, puisque le mouvement solidaire vise une extension de la démocratie et souhaite y apporter une composante sociale et économique. L'associationnisme solidaire se veut être le déclencheur de cette évolution de la démocratie vers davantage de participation. Pour ce faire, il est nécessaire que les personnes actives dans ce secteur soient sur un même pied d'égalité. Il est donc question de faire évoluer cette démocratie, et de la même manière, le principe même de solidarité, en y intégrant concrètement le principe d'égalité, quelles que soient les différences présentes initialement. (Laville, 2011, pp. 20-23)

Une fois ce pas franchi, les principes de mutualité, d'associationnisme et de coopération propres à l'économie solidaire seront plus aisés, ou tout du moins, moins compliqués à mettre en place.

La conjoncture de l'époque, que l'on se place du point de vue économique, social ou politique, n'a cependant pas permis l'évolution et le développement espérés. La montée et l'expansion de l'économie marchande et de la volonté de possession du capital ont contrecarré les plans des défenseurs de l'économie solidaire.

Malgré cela, l'économie solidaire a continué à exister et à évoluer, voire à se réinventer, à différents moments de l'histoire, au même titre que l'économie sociale. Comme l'exprime Azam (2003), l'économie solidaire a d'ailleurs connu, à partir des années septante, un renouveau qui tire son origine dans l'échec de l'économie sociale traditionnelle. Celle-ci n'ayant pas eu les résultats escomptés, des groupes de personnes ont tenté, et s'y affairant encore aujourd'hui, de lui donner un second, ou plutôt un énième souffle en adaptant aussi bien les organisations de l'économie solidaire que les principes et les missions qui les décrivent et les régissent.

Comme pour l'économie sociale, ces principes et encore plus les pratiques qui y sont associées sont tellement complexes et divers qu'ils rendent difficile une définition rigoureuse et précise de l'économie solidaire et la possibilité d'en déterminer les frontières et un cadre commun de référence. Ces difficultés de conceptualisation sont encore plus importantes qu'en ce qui concerne l'économie sociale. Ceci s'explique par la variété des pratiques de l'économie solidaire que Lasida (2008) a tenté de classer en identifiant : « le commerce équitable, la finance éthique, le microcrédit, le tourisme solidaire, l'agriculture durable, les réseaux d'échange de savoirs, les services de proximité, les régies de quartier, les différentes formes entrepreneuriales collectives. » (Lasida, 2008, p.1)

Après avoir détaillé ces deux secteurs que sont l'économie sociale et l'économie solidaire, il est maintenant temps d'observer ce qu'inspire leur fusion. L'ESS tire bien évidemment ses origines de la fusion de ces deux types d'économie, mais elle est, depuis un certain temps, considérée comme un secteur de l'économie à part entière.

4. L'économie sociale et solidaire, la fusion de deux concepts

On peut repérer de nombreuses similitudes entre les principes de l'économie sociale et de l'économie solidaire qui paraissent assez logiques en raison de leurs origines communes.

Cependant, comme nous avons pu l'observer, derrière ces similitudes, les auteurs et autres spécialistes qui ont tenté de théoriser ou ne fut-ce que s'intéresser à ces deux types d'économie ont eu et continuent à avoir du mal à s'accorder sur une définition générale. Cette difficulté renvoie notamment aux tensions qui existent entre les auteurs favorables à la conjonction des termes « sociale » et « solidaire » et ceux qui s'y opposent. L'objectif dans ce travail n'est pas tant de trancher la question, mais plutôt de déterminer en quoi ce débat contribue à rendre compliquée la définition du concept qui est généralement utilisée afin de caractériser cette économie alternative à l'économie classique et au concept de néolibéralisme.

En décortiquant les principes énoncés plus haut, on peut mieux comprendre les positions adoptées par les chercheurs qu'elles soient en adéquation avec l'économie sociale et solidaire ou non. En fait, ces principes peuvent être abordés de différents points de vue qui vont influencer le positionnement de leurs auteurs.

Ces différences sont à rattacher autant au contexte historique et aux références pris en compte dans chacun de ces deux types d'économie qu'à la situation actuelle et à l'interprétation personnelle de son évolution.

D'une certaine manière, on peut dire que la diversité invite à la complexité : plus il existe de variations dans la perception des principes, plus la difficulté d'en définir les contours et de conceptualiser ces deux types d'économie est accentuée. Et cela se répercute d'autant plus lorsque l'on s'intéresse à l'économie sociale et solidaire puisque ce concept cumule la diversité des deux termes qui le composent.

Les caractéristiques généralement attribuées à l'ESS reprennent donc un mélange de celles de l'économie sociale et de l'économie solidaire en ce sens que l'ESS cherche en même temps à répondre aux besoins de solidarité et d'utilité sociale. On retrouve dans ces deux dimensions un rapport important à l'humain, contrairement à la recherche, parfois obstinée, de profit, prônée au sein du secteur marchand et de l'économie de marché néolibérale.

Le concept d'économie sociale et solidaire est donc relativement vaste et abstrait ce qui est notamment dû à son évolution au cours du temps. C'est pourquoi il est important, pour la suite du travail, de tenter de préciser le cadre actuel dans lequel s'inscrit l'ESS.

5. État actuel de la théorisation de l'ESS

Comme nous l'avons vu, l'approche de ce concept est évolutive. Que l'on regarde les tentatives de définition du terme en lui-même ou que l'on s'intéresse séparément à l'économie sociale ou à l'économie solidaire, la perspective historique semble déterminante.

Ce sont en effet les différentes crises conjoncturelles associées à la volonté de certains de réformer l'économie « classique » qui ont entraîné des adaptations du secteur jusqu'à sa configuration actuelle. En fait, l'ESS est apparue sous cette dénomination vers le deuxième tiers du XXe siècle en réponse aux besoins auxquels le monde faisait face en matière d'économie alternative. Les deux types d'économie présentés précédemment n'ayant pas eu l'impact escompté séparément, le concept d'économie sociale et solidaire est apparu assez naturellement afin de consolider, tout en étendant sa portée, cette quête d'une autre économie.

Le secteur de l'ESS a crû de manière relativement instable, au rythme des crises économiques pourrait-on dire, jusqu'à être reconnu au niveau juridique et législatif dans certains pays, par exemple chez nos voisins français avec la loi ESS initiée par Benoît Hamon et adoptée en 2014³. Le but de cette reconnaissance juridique est de déterminer le cadre d'activités et les frontières du secteur afin qu'il puisse se développer de manière optimale (Husson, 2014).

La Belgique n'a actuellement pas encore légiféré spécifiquement en matière d'économie sociale et solidaire, mais divers décrets et lois notamment existent au niveau de l'économie sociale et des pratiques qui y sont attachées. Une explication possible à cette absence de législation spécifique belge sur l'ESS pourrait être liée au fait que le terme semble être nettement moins utilisé dans notre pays que dans d'autres pays. En effet, le concept d'économie sociale est encore largement utilisé pour parler du troisième secteur de l'économie en regard des économies publique et privée.

Le concept d'économie sociale et solidaire serait donc le terme actualisé pour désigner cette alternative à l'économie classique, cette troisième face de l'économie. Et, même si des choses ont évolué depuis 1990, la définition du *Conseil wallon de l'Économie sociale* semble toujours pertinente aujourd'hui. Elle permet en effet toujours actuellement de cerner les contours et les pratiques du secteur.

Henry Noguès énonce plus récemment sa définition simplifiée de l'ESS et de son action :

Dans cet ensemble hétérogène concernant tous les domaines de l'activité humaine se sont développées des initiatives économiques soit collectives (coopératives, mutuelles, associations), soit individuelles (fondations, « entreprises sociales »), qui ont au moins en commun de poursuivre un but « autre que le seul profit ». (Noguès, 2017, p.27)

Pour conclure ce chapitre, même si elle trouve ses racines dans une longue histoire, on peut dire que l'ESS représente un véritable renouveau au niveau de l'économie au sens général du terme. Les principes et pratiques qu'on lui associe, aussi nombreuses et souvent difficilement délimitables soient-elles, offrent une manière alternative de concevoir l'économie.

Voyons maintenant de plus près à quoi ressemble le paysage de l'ESS.

6. Les formes juridiques des sociétés de l'ESS

Les sociétés actives dans le secteur de l'ESS peuvent prendre différentes formes juridiques. On y retrouve essentiellement les associations (ASBL qui fournissent des biens ou des

³ Voir Annexe 1

services), les coopératives, les mutuelles et les fondations. En Belgique, on peut également ajouter les sociétés à finalité sociale, sociétés qui, comme leur nom l'indique, développent leur activité commerciale au profit d'une finalité sociale et dont le but n'est donc pas de procurer aux associés un enrichissement personnel.

Ces types de structures sont proches dans leurs finalités et principes, mais diffèrent sur certains points liés notamment aux modes de constitution et aux statuts des membres.

6.1. Les associations

Les associations représentent numériquement la plus grande partie du secteur de l'ESS. Une association sans but lucratif (ASBL) est un groupement de personnes physiques ou morales qui poursuivent un but désintéressé. Elle se compose d'au moins trois personnes et ses membres ne peuvent recevoir aucun avantage matériel de la part celle-ci. Elle a une personnalité juridique propre indépendante de celle de ses membres. Contrairement à d'autres structures de l'ESS, la constitution des ASBL n'impose pas l'apport d'un capital de départ. Ces associations sont régies par la loi du 27 juin 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002.

6.2. Les mutuelles

Maillon central dans le domaine de la santé et de la protection sociale, les mutuelles sont décrites, dans la loi belge de 1990 ayant redéfini leur identité et leurs missions, comme « des associations qui, dans un esprit de prévoyance, d'assistance mutuelle et de solidarité, ont pour but de promouvoir le bien-être physique, psychique et social. Elles exercent leurs activités sans but lucratif. » Aujourd'hui, la Belgique compte quelque 60 mutuelles pour la plupart regroupées au sein de 5 grandes familles mutuellistes. Elles assurent la gestion de l'assurance maladie obligatoire, développent des assurances complémentaires accessibles à leurs membres et proposent à l'ensemble de la population des services supplémentaires, notamment en matière d'information et d'éducation permanente.

6.3. Les fondations

Les fondations sont des entités juridiques créées par la volonté d'un ou plusieurs fondateur(s), de son ou de leur vivant ou par testament, d'affecter un patrimoine à la réalisation d'un but déterminé. À la différence des associations, elles sont dépourvues de membres et d'associés. Elles sont régies par la loi du 27 juin 1921 modifiée le 2 mai 2002 et peuvent être privées ou d'utilité publique. Leur gouvernance est assurée collégalement par un conseil d'administration constitué selon les règles édictées dans les statuts par le(s) fondateur(s). On en dénombre aujourd'hui plus de 1 750 en Belgique.

Ce travail s'intéressant spécifiquement aux sociétés coopératives, ces structures vont être présentées plus précisément ci-dessous.

6.4. Les coopératives

Les sociétés coopératives connaissent une importante évolution depuis une dizaine d'années et représentent actuellement une des alternatives les plus crédibles et abouties en termes de pouvoir économique. Cela se reflète aussi bien au travers du chiffre d'affaires qu'au niveau des emplois offerts au sein du secteur coopératif.⁴

Les sociétés coopératives, dans leur forme structurée, trouvent leur origine dans le mouvement coopératif initié au cours du XIXe siècle en réponse aux dérives naissantes de l'industrialisation. À cette époque, nombreux sont les travailleurs, comme les ouvriers, qui estiment que leurs tâches sont dénuées de sens. Cette situation les amène à repenser le travail et la manière de réaliser les tâches qui en découlent. Ils décident alors d'unir leurs forces, de s'associer et de coopérer avec pour objectif de proposer une vision et une organisation nouvelles du travail. Différents auteurs, tels que Raiffeisen⁵, Owen⁶, Fourier⁷ ou encore Buchez⁸, vont se poser comme précurseurs en la matière et tenter de théoriser ou de développer les principes et pratiques de ce mouvement naissant.

Les prémices de la législation concernant les coopératives sont généralement rattachées au cas de la société des (équitables) pionniers de Rochdale en Angleterre, au milieu du XIXe siècle. Dans son ouvrage sur le développement, les principes et le management des coopératives, Ewell Paul Roy (1981) consacre d'ailleurs un chapitre entier à cette société coopérative créée en 1844 et considérée, encore aujourd'hui, comme fondatrice du mouvement coopératif. Il s'agit en fait de 28 tisserands ayant décidé de fonder une société selon des principes coopératifs, connus sous le nom de « Principes de Rochdale »⁹. Roy et bon nombre de ses pairs considèrent l'établissement de ces principes comme un acte fondateur de la législation et de la politique du mouvement coopératif.

Voyons ce qu'il en est actuellement avec la présentation du statut juridique d'une coopérative édictée dans l'article 24 de la loi française du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et

⁴ Voir sur le site internet : https://www.belgium.be/fr/economie/economie_sociale/statut_juridique/cooperatives

⁵ Friedrich Wilhelm Raiffeisen

⁶ Robert Owen

⁷ Charles Fourier

⁸ Philippe Buchez

⁹ Voir l'Annexe 3 reprenant les « Principes de Rochdale » cités dans le livre d'Ewell Paul Roy (1981), *Cooperatives : Development, Principles and Management*

solidaire, venant modifier la loi initiale sur les coopératives du 10 septembre 1947 :

La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires.

Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives.

Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, « associé » ou « sociétaire », dispose d'une voix à l'assemblée générale.

Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres, sous réserve de l'article 16. (Loi française relative à l'économie sociale et solidaire, 2014, article 24)

On retrouve dans cette présentation plusieurs principes qui font la particularité des sociétés coopératives, notamment le fait qu'elles sont constituées de plusieurs personnes. En Belgique, le Code des Sociétés précise, dans son article 351, que « la société coopérative doit être constituée par au moins trois personnes. » (Code des sociétés (Belgique), 2014, article 351)

Y figure également un des principes fondamentaux qui distingue les coopératives des sociétés de l'économie actionnariale classique, à savoir la gouvernance démocratique qui statue qu'un homme, un coopérateur donc, dispose d'une seule voix, quelle que soit son implication dans le capital de la société.

D'autres principes de gouvernance qui régissent les coopératives sont importants comme le suggère le site internet de l'ESS en France :

- « La participation économique de ses membres ;
- La formation de ses membres ;
- La coopération avec les autres coopératives ;
- Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement. »¹⁰

À plus grande échelle, l'Alliance Coopérative Internationale a quant à elle adopté, en 1995, une révision de la Déclaration sur l'identité coopérative de 1895 dans laquelle elle présente sept principes :

¹⁰ Description des coopératives sur le site internet : http://www.esspace.fr/differentes_formes_juridiques.html

1. « Adhésion volontaire et ouverte
2. Contrôle démocratique exercé par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. Coopération entre coopératives
7. Souci de la communauté » (Alliance Coopérative Internationale, 1995)

On mesure bien, à la lecture des principes de l'identité coopérative, toute l'influence des principes fondateurs de Rochdale à la base des idéaux coopératifs. Largement reconnus dans le monde, ces principes ne sont pas nécessairement traduits dans les législations nationales, comme le montre la situation belge. En effet, bien que certains de ces principes soient intrinsèquement présents dans les coopératives en Belgique, leur régime juridique ne se réfère pas directement aux principes coopératifs édictés par l'Alliance Coopérative Internationale. Rijpens et Mertens (2015) expliquent que le régime juridique des coopératives en place en Belgique est « souple et peu onéreux » (Rijpens et Mertens, 2015, p. 5) et que cela entraîne une volonté de bon nombre de sociétés d'accéder à ce statut. Cela fausse donc le secteur coopératif puisqu'il permet l'existence de deux types de sociétés coopératives : celles qui sont en adéquation avec ces principes qui incarnent l'idéal coopératif et les autres qui optent, du moins en partie, pour ce statut en raison des avantages qu'il leur procure. Toutes ont toutefois en commun l'engagement en faveur de certains principes comme la libre adhésion, la propriété collective ou le contrôle démocratique.

Des réactions à cette relative légèreté juridique ont néanmoins vu le jour lorsque « le législateur belge a institué, en 1955, le Conseil National de la Coopération (CNC) avec pour mission de diffuser les principes de la coopération et de préserver l'idéal coopératif » (Rijpens et Mertens, 2015, p. 5). L'un des effets de cette évolution législative a consisté en l'instauration d'un agrément reconnaissant les entreprises respectant les principes et les idéaux coopératifs.

Pour l'Alliance Coopérative Internationale, « une coopérative est 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. » (Alliance Coopérative Internationale, 1995)

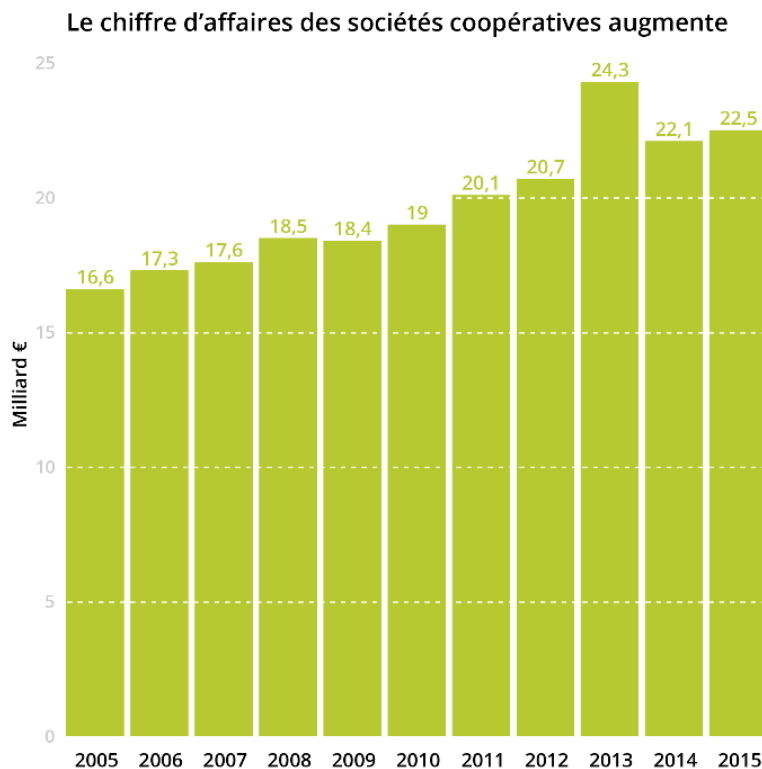
En Belgique, les sociétés coopératives peuvent prendre diverses formes juridiques. On distingue :

- Les sociétés coopératives et participatives, couramment appelées SCOP
- Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)
- Les sociétés coopératives européennes (SEC)
- Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE)
- Les coopératives d'usagers
- Les coopératives d'entreprises
- Les banques coopératives

L'ensemble de ces types de sociétés coopératives sont logiquement régies par les principes fondamentaux de l'ESS.

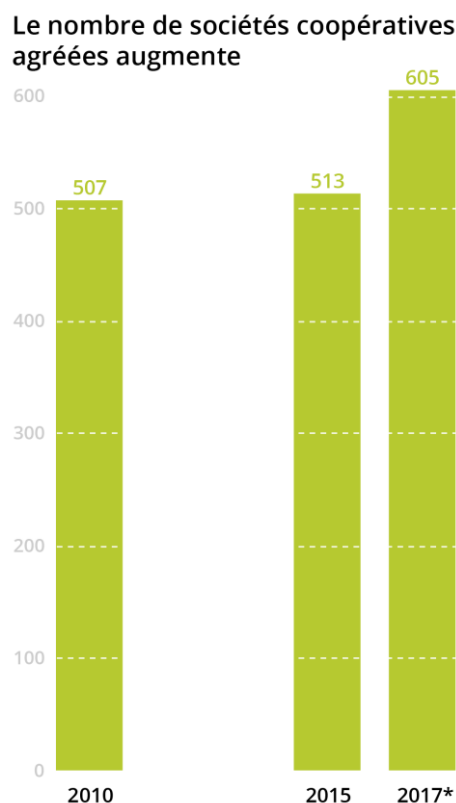
En termes de chiffres, fin 2015, la Belgique comptait plus de 25000 coopératives représentant 5,5% du PIB, un secteur en évolution constante comme l'illustrent les 2 graphiques ci-dessous¹¹ :

Figure 1 – Évolution du chiffre d'affaires des sociétés coopérative en Belgique



¹¹ Voir le site Internet de Febecoop, en ligne : <https://febecoop.be/fr/cases/25-400-societes-cooperatives-belges-realisent-55-notre-pib-nombre-cooperatives-agreees-en-hausse/>

Figure 2 – Évolution du nombre de sociétés coopératives agréées en Belgique



La partie suivante va nous permettre de mieux comprendre le fonctionnement interne des sociétés de l'économie coopérative ainsi que les principes décisionnels et les pratiques permettant de caractériser et de décrire la gouvernance de ces types d'entreprises. Nous pourrions identifier et tenter de comprendre les difficultés susceptibles de se poser dans ce genre d'entreprise, et chercherons à proposer des réponses à même d'optimiser la gouvernance des entreprises coopératives.

Chapitre 2 : Le principe de gouvernance d'entreprise

1. Origines du concept

Afin de pouvoir identifier les particularités du système de gestion et plus largement de « gouvernance » des sociétés coopératives, il est important de définir le concept de « gouvernance d'entreprise » ou « gouvernance de l'entreprise », régulièrement désigné par l'acronyme « GE » dans les pays francophones. Une fois que ce terme sera précisément défini, il sera plus aisé de repérer les principes, et la manière de les mettre en pratique, de la gouvernance des entreprises de l'ESS, et plus spécifiquement des coopératives, qui se

distinguent de celles de l'économie classique. L'objectif sera ensuite de déterminer de quelle manière ces sociétés créent de la valeur tout en étant en accord avec ces principes et pratiques, sans basculer vers ceux de l'économie classique.

Le terme « gouvernance d'entreprise » provient initialement du monde anglo-saxon et du terme anglais « corporate governance ». Le terme francisé fait d'ailleurs débat dans les pays francophones. En effet, certains auteurs ont préféré la traduction de « gouvernement de l'entreprise » alors qu'il apparaît que cette expression n'est pas aussi englobante que celle utilisée en anglais, comme l'explique Roland Pérez (2003) :

L'expression, bien établie dans le monde anglo-saxon, de corporate governance a été le plus souvent traduite en France par « gouvernement de l'entreprise », y compris par les auteurs les plus éminents – Pastré [1994], Charreaux [1996], Gomez [1996], Peyrelevade [1999], Pesqueux [2000]... – [...] Même si – comme on le sait – « l'usage fait la langue », nous ne pouvons pas nous résoudre à suivre cette mode, à la fois pour des raisons linguistiques évidentes – le mot anglais governance est bien distinct du mot government –, mais également pour des raisons de fond : la « gouvernance » vise – comme on tente de le montrer dans le présent ouvrage – un dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements... c'est-à-dire bien plus que la seule structure que constitue le « gouvernement ». (Pérez, 2003, p. 5)

Dans le cas de ce travail, c'est bien le terme élargi de gouvernance de l'entreprise qui nous intéresse et que nous souhaitons développer afin de comprendre le fonctionnement des coopératives.

Diverses approches théoriques ont vu le jour afin d'appréhender et de constituer ce à quoi renvoie la gouvernance d'entreprise en fonction de leurs caractéristiques ainsi que de la structure et des rôles des dirigeants. Au cours du temps, ces courants théoriques de la gouvernance dans les entreprises se sont diversifiés en guise de réponse à la complexité grandissante des sociétés et de leur structure. Nous allons de ce fait observer quelles sont les principales théories de la gouvernance d'entreprise ainsi que l'analyse qui en découle.

2. Différentes théories de la gouvernance d'entreprise

Il n'existe pas une unique définition de la « corporate governance ». Celle-ci va en premier lieu dépendre de la perspective vers laquelle nous renvoie cette expression. Il existe donc diverses théories qui offrent des perspectives parfois très différentes les unes des autres concernant la gouvernance de l'entreprise.

Deux d'entre elles, les plus fréquemment utilisées et rencontrées dans les sociétés classiques ou traditionnelles, sont celles mentionnées par Meier et Schier (2008) : « l'approche

dominante de la gouvernance dans les entreprises se structure autour de deux grandes théories, à savoir les théories actionnariale et partenariale de la gouvernance. » (Meier et Schier, 2008, p. 179)

Et d'y ajouter :

Ces théories, bien que différentes, abordent la question délicate de la création et la répartition de valeur à travers les relations entre le dirigeant et un ou plusieurs autres acteurs de l'environnement, qu'il s'agisse des actionnaires (cas du modèle actionnarial) ou des parties prenantes (cas du modèle partenarial). (Meier et Schier, 2008, p. 179)

On observe que la volonté de ces théories est de résoudre les problèmes qui émanent des relations entre les différents acteurs des entreprises selon un point de vue différent. Nous allons brièvement évoquer cette différenciation.

La première, plus communément appelée théorie de l'agence, offre une perspective relativement étroite de cette gouvernance puisqu'elle tient uniquement compte de la relation entre le management, composé des dirigeants, de l'entreprise et ceux qui la possèdent, les actionnaires. L'appellation de la théorie de l'agence vient en fait de la dénomination donnée à ces deux types d'acteurs dans une société. Ainsi le « principal » est la dénomination pour représenter les actionnaires et l'« agent » désigne les membres du management. Le « principal » évoque donc les personnes qui possèdent la société et qui délèguent la prise des décisions journalières à l'« agent ». La théorie de l'agence expose donc les problèmes qui peuvent intervenir dans la gouvernance et les processus de prise de décisions, entre ces acteurs dont les volontés ne concordent pas toujours au vu de leurs buts respectifs. En effet, de manière hypothétique, la maximisation du profit correspond au but principal recherché par les actionnaires (« principal ») alors que les managers (« agent ») ont tendance à chercher à accroître leurs revenus et/ou bonus. (Lambrecht et Cerrada, 2017)

La seconde, la théorie des parties prenantes, élargit son champ à la relation qu'entretiennent l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes de celle-ci. C'est-à-dire que l'on tient compte de toutes les personnes qui ont un lien avec l'entreprise, comme les employés, les clients, les fournisseurs, les propriétaires, etc. Cette théorie met l'accent sur le côté social de la gouvernance d'entreprise. (Lambrecht et Cerrada, 2017)

D'autres théories, ou adaptations des théories déjà existantes, ont émergé plus tardivement notamment en réponse aux nouveaux besoins et aux nouvelles problématiques en matière de gouvernance des entreprises. On peut d'ailleurs citer parmi celles-ci la théorie cognitive de la gouvernance qui « se fonde, au niveau du processus de création et de répartition de valeur, sur

la capacité des structures à identifier de nouveaux problèmes et à y apporter les réponses adéquates. » (Meier et Schier, 2008, p. 179). Celle-ci trouve son essence dans les difficultés qu'éprouvent les sociétés dans l'identification des problèmes et la résolution de ceux-ci en ce qui concerne la valeur qu'elles apportent.

Ces théories nous apportent une idée relativement claire de l'utilité de la gouvernance d'entreprise et nous permettent une meilleure compréhension de concept. Voyons maintenant comment elle se définit selon certains auteurs et leurs points de vue.

3. Définition et description du concept

Un des premiers auteurs à définir la gouvernance de l'entreprise est le Britannique Adrian Cadbury dans son rapport de 1992, intitulé *Financial Aspects of Corporate Governance*. Il donne une définition extrêmement simple de ce concept, qui sera au fur et à mesure précisée par d'autres auteurs : « Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled ». Selon lui, il s'agit donc d'un système, d'un moyen, utilisé pour diriger et contrôler une entreprise. (Cadbury, 1992, para. 2.5)

De nombreux auteurs vont ensuite tour à tour exprimer leur manière de définir la « corporate governance » en s'appuyant sur les théories déjà existantes ou en en apportant une nouvelle. C'est ainsi que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) donne une définition plus complète de l'expression dans un rapport de 2017, révision du rapport initial de 1999, sur les principes de gouvernance d'entreprise du G20 :

La gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. (OCDE, 2017, p. 9)

On observe que cette définition est basée sur la théorie des parties prenantes et qu'elle englobe, de ce fait, toutes les relations entre ces parties prenantes et l'entreprise. Elle évoque clairement une dimension sociale, mais également politico-légale comme le préconise la théorie des parties prenantes.

Julie Rijpens met en avant le fait que la gouvernance comprend une dimension interne, mais également une dimension externe :

La gouvernance désigne un ensemble de principes, de pratiques et de mécanismes qui régissent non seulement les modalités de coordination, d'interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs au sein d'une organisation (dimension interne), mais

également les relations entre l'organisation et son environnement plus ou moins proche (dimension externe). (Rijpens, 2014, citée dans Rijpens et Mertens, 2016)

La gouvernance d'entreprise et les théories qui en sont à l'origine cherchent donc à résoudre les éventuels conflits qui découlent des relations entre les différents acteurs, et l'environnement selon l'approche théorique, d'une société. Il est dès lors intéressant de savoir comment cela se traduit dans la loi actuellement.

4. En matière de législation

Il existe une législation quant à la gouvernance d'entreprise en Europe qui est écrite sous forme d'un code dont les règles ont, pour certains, valeur de « soft law » et pour d'autres de « hard law ». Ce qu'on appelle « hard law » fait référence aux lois habituelles, au sens premier du terme, comme les directives ; alors que ce qu'on appelle « soft law » renvoie à des règles dont les effets sont, généralement, moins puissants, juridiquement parlant. Cela se traduit notamment par des sanctions différentes lorsqu'elles sont bafouées. Ce n'est pas parce que l'on parle de « soft law » qu'elle n'est pas à caractère obligatoire. Les codes de gouvernance d'entreprise, par exemple, sont obligatoires pour les sociétés cotées en bourse. (Lambrecht et Cerrada, 2017)

La Belgique a son propre code en matière de gouvernance d'entreprise, créé en 2003 avec prise d'effet en 2010. S'y retrouvent les principaux principes de la gouvernance d'entreprise. Ils sont au nombre de 9 pour ce qui concerne notre pays¹². Les grandes lignes de ces principes reposent sur la structure des entreprises, leur transparence et la divulgation de leurs pratiques, la composition des différentes structures inhérentes à l'entreprise, l'intégrité et l'engagement des personnes qui les composent, ou encore leur rémunération.

Nous allons maintenant observer comment sont perçus ces principes dans le monde de l'économie coopérative et quelles sont les pratiques qui y sont associées. Cela nous apportera des précisions sur le mode de fonctionnement des sociétés coopératives ainsi que sur leur management.

¹² Voir l'Annexe 5 reprenant les 9 principes du Code belge de gouvernance d'entreprise de 2009.

Chapitre 3 : Les modes de gouvernance des sociétés coopératives

La gouvernance d'entreprise des sociétés coopératives se détache assez clairement de celle des entreprises classiques et des théories qui leur sont le plus souvent associées. La complexité ainsi que la variété des sociétés coopératives, au niveau de leurs structures et des principes qui régissent leur fonctionnement, engendrent une pluralité de modèles de gouvernance de ces sociétés.

De nombreux facteurs influencent les formes de gouvernance adoptées par les coopératives (Rijpens et Mertens, 2016 ; Novkovic et Miner, 2015). Parmi ces facteurs, on retrouve l'histoire même du mouvement coopératif qui, comme cela a déjà été expliqué précédemment dans ce travail, a entraîné de nombreux changements et évolutions relatifs au statut juridique, à la législation ainsi qu'à la structure des sociétés de l'ESS.

On peut également citer, comme facteur externe, l'environnement dans lequel évoluent les coopératives, qui s'est logiquement transformé au fil du temps et qui joue un rôle majeur dans le processus de gouvernance. Il s'agit ici d'entendre la notion d'environnement dans son sens large, sens qui comprend donc les aspects sociaux, politiques, légaux, culturels, voire également naturels. Le moindre changement dans l'environnement peut impacter de manière plus ou moins importante la gouvernance des entreprises coopératives.

Novkovic et Miner (2015, p. 10) mentionnent d'autres facteurs dont l'importance est tout aussi cruciale dans les méthodes de gouvernance que les coopératives implémentent tels que le secteur dans lequel la coopérative est active (finance, agriculture, énergies renouvelables...), le cycle de vie et la maturité de celle-ci ou encore sa taille. À ce propos, les auteurs citent Birchall (2014) pour qui les coopératives de petite taille seraient plus efficaces en matière de gouvernance d'entreprise que les plus grandes.

Les principes coopératifs énumérés précédemment¹³ représentent autant de caractéristiques influentes de ces sociétés lorsqu'elles mettent en place leurs systèmes de gouvernance. Rijpens et Mertens développent d'ailleurs quatre « traits caractéristiques » (Rijpens et Mertens, 2016, p.3) des coopératives qui « rendent le modèle de gouvernance plus complexe » (Rijpens et Mertens, 2016, p.3) :

- « Finalité sociale/sociétale et objectifs multidimensionnels
- Propriété et démocratie

¹³ Voir les sept principes de l'Alliance Coopérative Internationale repris en page 15 de ce travail.

- Multiplicité des parties prenantes et participation
- Éthique, valeurs et culture organisationnelle ». (Rijpens et Mertens, 2016, pp. 3-5)

Chacune de ces spécificités de la société coopérative va en quelque sorte guider la manière de « gouverner » et de ce fait les mécanismes et pratiques de gouvernance.

Premièrement, concernant les buts des coopératives, nous avons vu qu'ils reposaient non pas sur des objectifs – fixés ou non – de profit, mais essentiellement sur les résultats sociaux et/ou sociétaux. Comme le disent Rijpens et Mertens (2016), les objectifs des sociétés coopératives sont multidimensionnels. C'est-à-dire qu'ils incluent aussi bien des dimensions politiques, économiques, culturelles, que des dimensions sociales, tout en gardant à l'esprit que le rôle principal de ces sociétés est d'agir afin de satisfaire les besoins communs des membres qui la composent et, dans la mesure du possible, de la société. Certains auteurs s'accordent d'ailleurs à dire que les sociétés coopératives représentent des biens communs, pour la société donc. (Boissin, Charmettant, Juban, Magne et Renou, 2015)

Cependant, de tels résultats ont un caractère relativement abstrait et sont de ce fait difficilement mesurables, et c'est cela, notamment, qui confère cette complexité dans la mise en place de mécanismes de gouvernance.

Ensuite, les « principes directeurs » (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015, p.2) que sont la propriété collective et le contrôle démocratique sont probablement ceux qui illustrent le mieux la différence de gouvernance entre les sociétés coopératives et les sociétés classiques. La propriété collective renvoie à la structure même des coopératives. Pour rappel, une coopérative est une association de personnes qui possèdent, chacune au même titre, l'entreprise. Les coopérateurs y ont tous un poids et un pouvoir décisionnel identiques ; d'où l'adage « un homme, une voix ». À ce principe coopératif s'ajoute aussi souvent la participation, puisque les coopérateurs, au-delà des droits de propriété qui leur sont conférés ont la possibilité, ou le pouvoir, de participer à la réalisation des divers objectifs. Néanmoins, ce sont ces caractéristiques et droits offerts aux coopérateurs qui représentent une des sources de conflits et de problèmes en matière de gouvernance. En effet, leurs droits restent malgré tout restreints alors qu'à l'inverse leur double statut de propriétaire et d'usager ou utilisateur (Rijpens et Mertens, 2016) peut s'avérer plus profitable pour certains coopérateurs qui décideraient d'en abuser. Nous reviendrons ultérieurement sur les problèmes que ces deux principes peuvent engendrer lorsqu'ils sont mal compris ou volontairement utilisés de manière abusive.

La troisième caractéristique, citée ci-dessus, qui a une influence certaine sur les mécanismes de gouvernance des coopératives, renvoie à la diversité des parties prenantes que l'on retrouve dans le secteur coopératif ainsi qu'à leur participation variable. Effectivement, les coopérateurs qui décident d'investir, ou de s'investir, dans un projet coopératif n'ont pas tous les mêmes intérêts (Rijpens et Mertens, 2016, p. 4). C'est pour cette raison que l'on parle de « multi-stakeholder cooperatives » (Lund, 2011 ; Vézina et Girard, 2014). Certains coopérateurs peuvent donc avoir différents rôles dans la société, qui justifient la diversité des parties prenantes. Ainsi, certains sont considérés comme des utilisateurs, un peu comme des clients donc, alors que d'autres sont des travailleurs ou encore des membres qui exercent un rôle de soutien. Cette diversité peut dans certains cas s'avérer bénéfique dans la gouvernance des coopératives, mais elle induit également une véritable complexité dans la mise en œuvre des pratiques de gouvernance.

Les valeurs des organisations coopératives ont assez logiquement une influence non négligeable sur leurs principes et pratiques de gouvernance. Ces valeurs, déjà mentionnées à plusieurs reprises dans ce travail, sont, pour n'en rappeler que quelques-unes, la démocratie, la solidarité, la participation, l'autonomie ou encore l'ancrage local. Ensemble, elles représentent la culture de ces organisations et sont censées assurer une légitimité aux mécanismes de gouvernance mis en place. Ce qui ne s'avère pas toujours être le cas, du moins de manière suffisante.

Au vu de ces spécificités qui collent aux coopératives, il est indispensable d'y associer des méthodes de gouvernance autres que celles répandues dans les sociétés de l'économie classique. Les problèmes mis en avant dans la théorie de l'agence en matière de gouvernance d'entreprise notamment n'ont pas les mêmes échos dans le monde coopératif. La relation entre les coopérateurs, en leur statut de propriétaires, et le management est extrêmement différente dans les coopératives. Cela est dû en grande partie aux objectifs qu'elles cherchent à atteindre en comparaison avec ceux des entreprises classiques. Les coopérateurs investissent dans un projet social, et/ou sociétal, sur du long terme et c'est pour cette raison notamment que les buts du management et des propriétaires sont en principe en phase. La problématique qu'expose la théorie de l'agence est de ce fait, logiquement, altérée, voire inexistante, au sein des coopératives. Bien au contraire, il est dans l'intérêt des parties prenantes des sociétés coopératives d'agir en symbiose afin de mettre en place des systèmes de gouvernance pérennes et de répondre de manière optimale aux besoins des acteurs, en l'occurrence coopérateurs. (Rijpens et Mertens, 2016)

Lorsque l'on se penche sur le secteur coopératif, on remarque rapidement que les deux théories majeures de la gouvernance des entreprises traditionnelles sont peu mobilisables. C'est pour cette raison qu'une autre théorie est évoquée par de nombreux auteurs (Donaldson, 1990 ; Barney, 1990 ; Davis, Schoorman et Donaldson, 1997) en ce qui concerne la gouvernance des sociétés coopératives. Il s'agit de la « théorie de l'intendance », ou « stewardship theory ».

1. La théorie de l'intendance, une théorie coopérative ?

La théorie de l'intendance s'insère clairement dans la gouvernance des coopératives, car elle est en adéquation avec la plupart des principes du secteur.

Elle répond notamment à un des principes clés du secteur coopératif : « La théorie de l'intendance accorde la primauté à l'épanouissement de l'homme sur le capital. » (Moulin et Sadi, 2014, p.52) Elle a pour perspective les relations humaines (Hung, 1998), ce qui la distingue de la théorie de l'agence. Cette théorie s'articule autour de la relation partenariale qu'entretiennent les propriétaires, les membres coopérateurs en fait, et les gestionnaires.

La théorie de l'intendance a donc des fondements opposés à ceux de la théorie de l'agence qui reposent sur les problèmes susceptibles d'émaner de cette relation. La théorie de l'intendance « pose qu'en principe les gestionnaires veulent faire du bon travail et agiront comme des intendants efficaces des ressources d'une organisation » (Cornforth, 2004, p.86). Ainsi, au vu des objectifs communs du management – représenté par le(s) dirigeant(s) – et des coopérateurs, cette théorie pose comme hypothèse que ces deux parties vont agir dans le même sens. Les premiers ayant un rôle d'intendants dans la gestion optimale des ressources collectives de la société (Cornforth, 2004), en phase avec le rôle des coopérateurs.

Cette théorie reflète donc une tout autre réalité que celles exposées comme étant les plus caractéristiques de la gouvernance des sociétés de l'économie, mais est bien plus conforme au modèle coopératif. Elle ignore certaines caractéristiques structurelles des sociétés classiques, à juste titre, puisque celles-ci diffèrent, comme nous avons pu le voir, assez clairement de celles des coopératives.

Les managers ne sont plus vus comme des « agents », comme le suppose la théorie de l'agence, mais bien comme des « intendants », notamment du fait de leur rôle qui diffère que l'on se place du côté classique ou coopératif de l'économie. (Pastoriza et Ariño, 2008)

La théorie de l'intendance rejette donc la recherche de l'intérêt personnel des deux types

d'acteurs exprimée au travers de la théorie de l'agence et fait, à l'inverse, état de la volonté d'agir dans l'intérêt de tous et de la société (Johnson, 2017). Nous retrouvons là un lien évident avec l'un des grands principes du modèle coopératif selon lequel les coopérateurs doivent agir dans l'intérêt de tous les membres, en ayant en ligne de mire l'optimisation du bien-être collectif.

Pour Françoise Moulin et Nacer-Eddine Sadi (2014), la complexité et la diversité des structures coopératives impliquent une approche pluridimensionnelle de la gouvernance cohérente avec les valeurs et les principes du secteur. Partant de ce constat, ils proposent un cadre théorique articulant la théorie de l'intendance à 2 autres théories :

- La théorie du contrat psychologique¹⁴
- La théorie du contrat social¹⁵

La théorie du contrat psychologique met l'accent sur la présence d'un modèle mental commun, d'un cadre de référence, d'une forme d'idéal coopératif fédérateur largement partagé par l'ensemble des acteurs impliqués dans la structure coopérative. Il n'est pas question ici d'un contrat formel, mais bien d'aspirations communes et d'attentes réciproques, contrat psychologique qui « lie les membres de la structure par un lien socioémotionnel fort et impacte positivement leur comportement et leurs interactions. » (Moulin et Sadi, 2014, pp. 54-55). S'y retrouvent des notions comme la confiance a priori, la coresponsabilité, l'interaction entre coopérateurs, l'équilibre dans les prises de décision. « Ce sont en fait des normes relationnelles et comportementales qui conduisent les coopérateurs à se construire une croyance, une représentation mentale de ce qu'est la réalité de la coopération. » (Moulin et Sadi, 2014, p. 49)

Ce modèle mental partagé sert en quelque sorte de soubassement à la théorie du contrat social selon lequel les échanges entre les différentes parties s'appuient à la fois sur des normes transactionnelles et sur des normes relationnelles, ces dernières augmentant généralement au fil du temps, cette évolution étant encore renforcée dans le secteur coopératif du fait de la double qualité des dirigeants-coopérateurs. « Dans ce contexte, la relation entre les dirigeants et les coopérateurs aura une dimension sociale forte et sera régulée par des normes relationnelles partagées plutôt que par des normes transactionnelles exclusivement. » (Moulin et Sadi, 2014, p. 50). Toutefois, notamment à l'occasion de l'ouverture du capital à

¹⁴ Théorie développée dans les années soixante par Argyris, 1960 ; Levinson et al., 1962 ; Schein, 1965

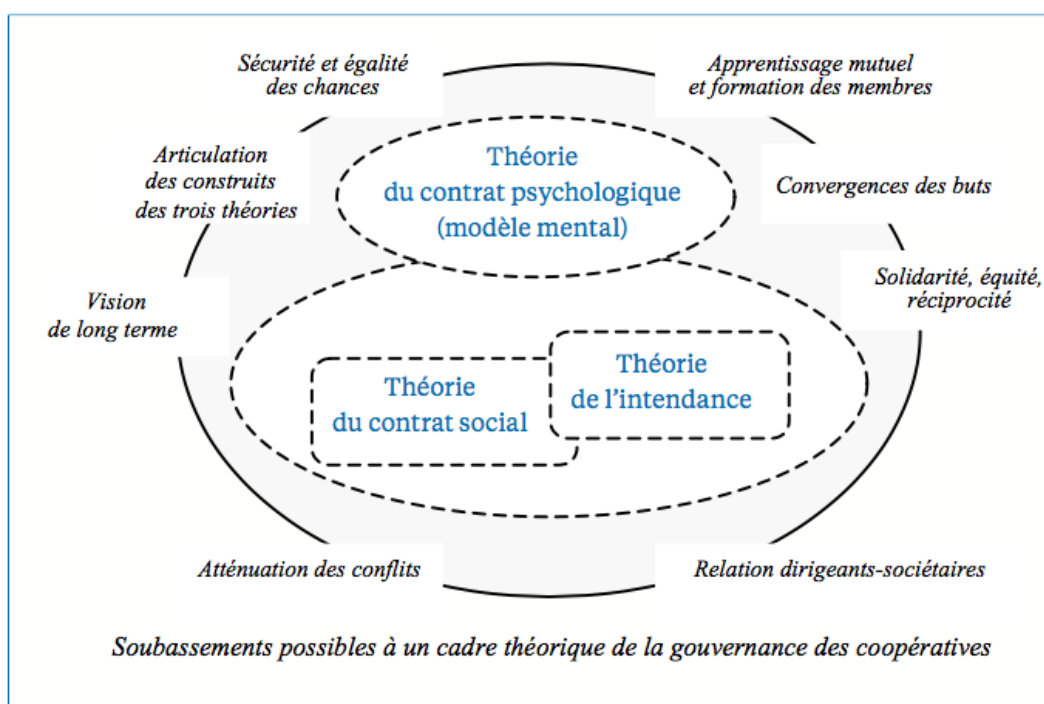
¹⁵ Théorie notamment soutenue par Mac Neil (1980)

des associés externes, le recours à des normes transactionnelles peut se voir renforcé. Dans cette situation, « leur activation dans la relation doit être perçue comme une forme de confiance contractuelle ou raisonnée » (Moulin et Sadi, 2014, p. 51).

Les auteurs complètent leur proposition de cadre théorique avec la théorie de l'intendance qui régit les relations entre dirigeants et coopérateurs et met la priorité sur les relations humaines. Dans cette théorie, le dirigeant-intendant « bénéficie d'un préjugé favorable quant à sa loyauté, à ses intentions et à son engagement dans le projet coopératif. » (Moulin et Sadi, 2014, p. 52)

Le tableau suivant présente l'articulation dynamique des 3 théories (Moulin et Sadi, 2014, p. 45) :

Figure 3 – Opérationnalisation des trois perspectives théoriques



La question qui se pose alors est de savoir quelles sont les pratiques de gouvernance à implémenter dans les sociétés coopératives afin de veiller à leur pérennité. Mais ce n'est pas tout puisque la façon de les mettre en place joue également un rôle important pour parvenir à une bonne gouvernance d'entreprise.

2. Critères d'une bonne gouvernance des coopératives et pratiques à mettre en œuvre afin d'y parvenir

Les critères de ce que l'on appelle une bonne gouvernance d'entreprise sont, comme nous avons pu le voir, divers dans le secteur coopératif, car ils dépendent des caractéristiques propres à chacune des sociétés. Ce que l'on entend par bonne gouvernance c'est le fait de maximiser, ou d'optimiser, les résultats d'une coopérative et donc la satisfaction collective de ses membres et de toutes les parties prenantes impactées par ses activités via des mécanismes de gestion spécifiques. Verne (2006) définit, de manière générale, la bonne gouvernance comme :

Un système permettant à l'entreprise de gérer ses affaires non seulement de façon efficace, mais également en respectant certaines recommandations éthiques visant, notamment, à protéger le droit des actionnaires, à les traiter équitablement, à respecter les autres partenaires, à divulguer les informations et à responsabiliser la direction. (Verne, 2006, p. 147).

Ces critères varient donc d'une coopérative à l'autre en fonction des facteurs aussi bien internes qu'externes et des traits de caractère de chacune d'elles. Cependant, certains mécanismes et certaines pratiques de gouvernance s'avèrent efficaces lorsque l'on s'intéresse au secteur coopératif dans sa globalité. On retrouve dans la définition de Verne (2006) certains d'entre eux tels que le partage de l'information, le droit dans le cas coopératif non pas des actionnaires, mais bien des coopérateurs ou encore la responsabilisation de la direction.

L'Institut Français des Administrateurs (IFA), sous la coprésidence de Daniel Lebègue et Étienne Pflimlin, a sorti en 2013 un *Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles* dans lequel les auteurs déterminent les principaux mécanismes de bonne gouvernance :

« La bonne gouvernance des coopératives et des mutuelles repose sur une juste articulation entre :

- d'une part, la participation effective de la démocratie représentative à la fixation des objectifs collectifs et au contrôle de la réalisation de ces objectifs, étant entendu que le conseil d'administration, quelle que soit sa composition, est une instance collégiale de décision et de contrôle de la gestion opérationnelle déléguée aux dirigeants exécutifs ;
- d'autre part, l'implication de sociétaires au sein de comités, commissions ou groupes de travail, dans l'expression des besoins des utilisateurs des coopératives et mutuelles, l'élaboration de projets, la préparation de décisions ensuite soumises à l'approbation des instances statutaires : c'est la démocratie participative ;
- l'initiative et la responsabilité des dirigeants exécutifs et de leurs équipes dans le respect du projet initial, des mandats confiés et des intérêts collectifs des membres ;
- enfin, la formation des élus et des salariés à l'identité des coopératives et des

mutuelles.

Un code d'éthique et de déontologie ou une charte spécifique propre à chaque entreprise peuvent en préciser la mise en œuvre, fixant les engagements réciproques des partenaires, sociétaires, élus, dirigeants exécutifs et salariés. Ces engagements doivent faire l'objet d'un suivi régulier. » (IFA, 2013, pp. 7-8)

Les auteurs mettent en avant l'importance de la participation des coopérateurs dans les organes de gouvernance notamment dans le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. L'implication des membres dans la structure de la société coopérative est primordiale et peut se concrétiser par leur participation dans les différents comités ou groupes de travail institués au sein de la coopérative. C'est en fait plus généralement le principe de démocratie représentative et participative qui doit être respecté, mais également bien compris et appliqué par l'ensemble – ou du moins la grande majorité – des membres.

La contribution de chacun des coopérateurs dans les processus décisionnels ainsi que dans l'élaboration et la réalisation des projets et des tâches qui y sont associées apporte une véritable plus-value à l'entreprise.

Pour que cela soit possible, il est essentiel que les parties prenantes aient accès à toutes les informations – utiles – de la société. La transparence est de ce fait logiquement de rigueur dans une bonne gouvernance.

Dans le but de s'assurer que le mécanisme est bien huilé, tant dans la phase de création que dans les phases ultérieures de la coopérative, il est de coutume de former les membres et de leur transmettre les valeurs, la vision et la mission de celle-ci afin qu'ils soient parfaitement en phase avec le(s) projet(s).

Enfin, les coopératives ont pour but de s'inscrire dans une vision de long terme. C'est pour cette raison que des moments de réflexion et de remise en question doivent régulièrement avoir lieu. Les coopérateurs et les autres parties prenantes doivent être conscients de ce qui fonctionne bien ou pas dans la société et être capables de revoir certaines de leurs pratiques si cela s'avère nécessaire. Il est important d'avoir un regard critique sur le fonctionnement de la coopérative et de se réunir pour discuter de son fonctionnement, de ses actions et des pratiques mises en œuvre. (Rijpens et Mertens, 2016)

Malheureusement, la mise en pratique de ces différents principes de gouvernance coopératifs ne se passe pas toujours comme on aurait pu l'espérer. Et plus généralement, ce sont parfois les principes coopératifs qui ne sont plus respectés suite à des abus ou à d'autres problèmes dans la manière de gouverner dans le secteur. Poussée à l'extrême, cette problématique peut –

ou devrait – engendrer une remise en cause fondamentale du statut juridique de certaines sociétés de l'ESS. Ce sont ces dérives qui font l'objet du prochain point de ce travail.

3. Dérives de la mise en pratique des principes de gouvernance des coopératives

3.1. Introduction

La gouvernance d'entreprise des sociétés coopératives repose sur des bases et des principes différents des sociétés de l'économie classique. Ce n'est pas pour autant que les mécanismes de gouvernance sont fondamentalement opposés d'un type d'économie à l'autre, loin de là. Mais il paraît évident que les coopératives offrent d'autres manières de créer de la valeur.

Le mouvement coopératif s'inscrit – ou se réinscrit – depuis quelques dizaines d'années comme une alternative crédible à l'économie classique. Cependant, comme dans tout système économique, il existe des failles et des manquements en matière de gouvernance qui entraînent des dérives au sein des coopératives, que l'on peut étendre au secteur de l'ESS tout entier. C'est pourquoi une analyse de ces dérives et de leurs causes est un véritable enjeu afin de prévenir le risque de les voir se développer.

3.2. Un secteur en évolution

Depuis l'avènement de la « nouvelle configuration économique et sociale [...] à la fin des années 1970 et au début des années 1980 » (Bachet, 2012, p. 98), les sociétés coopératives, à l'instar d'autres types de sociétés de l'ESS, actives dans le secteur de la finance notamment, connaissent une tendance à s'internationaliser. On peut dire qu'elles sont victimes de leur succès, d'une certaine manière. Une des principales conséquences de celui-ci est que le nombre de ces coopératives a fortement augmenté depuis quelques dizaines d'années maintenant.

Le secteur coopératif connaît donc une importante expansion entraînant de nombreux changements en son sein. Le succès des sociétés de l'ESS et des coopératives permet d'expliquer ces changements et la concurrence qui se développe dans le même temps au sein même du secteur.

Cette évolution des coopératives et du secteur se répercute sur les mécanismes de gouvernance de celles-ci. Rijpens et Mertens (2016) expliquent que les obstacles dans la mise en pratique de ces mécanismes

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, tant du point de vue de l'étendue des activités que de la taille de la coopérative elle-même. (Rijpens et Mertens, 2016, p. 5)

Et, plus la taille de la coopérative sera importante, plus le risque d'apparition de ces soucis sera important. En effet, qui dit augmentation de la taille de la société, dit diversité accrue au niveau des parties prenantes, et spécifiquement des coopérateurs. Cette diversité, qui comme nous l'avons observé précédemment, peut s'avérer être une force, peut également être source de problèmes et de difficultés en matière de gouvernance. En effet, la société devient alors plus vulnérable aux risques de déviance de l'un ou l'autre coopérateur. Du coup, pour contrecarrer cela, la coopérative se voit obligée de mettre en place des systèmes de contrôle. Et ceux-ci ont un coût. En matière de prise de décisions, la diversité peut aussi s'avérer être un ennemi puisque plus une société compte de coopérateurs et plus leur pouvoir décisionnel individuel baisse. Le principe coopératif « d'un homme, une voix » est aussi mis à mal et a tendance à se dégrader dans ces contextes de concurrence et de croissance des sociétés coopératives où des jeux d'influence et des abus de pouvoir sont plus susceptibles de voir le jour.

Ces potentielles sources de déviations dans la gouvernance de ce type de sociétés amènent à une problématique bien plus générale depuis quelques années : celle que DiMaggio et Powell (1983) caractérisent d'isomorphisme (institutionnel).

3.3. L'isomorphisme institutionnel

3.3.1. Le cas des groupes bancaires coopératifs

Les sociétés (ou groupes) bancaires coopératives ont, au fil du temps, eu tendance à se banaliser. Cela signifie que leur nombre a largement augmenté et qu'elles se sont petit à petit rapprochées d'un certain standard. La différenciation qui faisait la force et reflétait une des valeurs fondamentales de ces sociétés s'est dissipée pour laisser place à une sorte d'isomorphisme. On entend par là le fait que la majorité des sociétés coopératives du secteur bancaire tendent à agir de manière semblable à tel point que leur forme finisse par se confondre.

Mais plus encore que ces ressemblances pour les entreprises au sein de ce même secteur, la banalisation se fait également de manière intersectorielle. Effectivement, les sociétés bancaires coopératives évoluent ainsi que leur structure vers un modèle qui ressemble de plus en plus à celui de l'économie classique. Les différences qui existaient auparavant entre les

entreprises du secteur de l'économie classique, capitaliste, et celles du secteur de l'économie coopérative (sociale et solidaire) tendent à disparaître ou tout du moins à se dissiper.

Cette évolution du secteur bancaire coopératif en étroite relation avec celui du secteur bancaire classique est notamment due à la complexification du secteur dans son ensemble. Effectivement, le secteur bancaire prend de plus en plus d'importance et s'élargit, ce qui nécessite plus de professionnalisme. La création des départements, tels que le marketing, les ressources humaines, la comptabilité, etc. exige une nouvelle approche en matière de recrutement. Il est désormais primordial de recruter des professionnels afin de les assigner aux départements dans lesquels ils se sont spécialisés. On s'éloigne donc clairement des valeurs mutualistes initiales puisque les employeurs vont sortir du monde et du modèle coopératifs pour recruter un autre type de personnes. Ils ne sont plus vraiment à la recherche de coopérateurs, mais bien de professionnels afin de s'adapter aux évolutions du secteur global et de pouvoir garder leur place dans le marché.

3.3.2. Les propositions de solutions face au problème d'isomorphisme étendu aux sociétés de l'ESS

L'enjeu principal est de tenter de revenir aux fondamentaux concernant l'aspect coopératif et d'évoluer, non plus de manière parallèle aux sociétés classiques, mais en essayant justement de tirer avantage de ce statut coopératif et différencié.

En somme, il s'agit d'éviter toute forme de banalisation des sociétés de l'ESS, et en particulier des coopératives. Un retour vers les principes coopératifs, édictés par l'ACI, ainsi que les pratiques qui les accompagnent, semble être une solution nécessaire pour éviter de tomber dans ce piège.

De ces principes se dégagent certaines valeurs qu'il semble primordial de remettre à l'ordre du jour et qui doivent représenter une sorte de fil conducteur à suivre dans la gestion et la gouvernance des sociétés de l'ESS. Celles-ci sont celles qui forment la culture même du secteur : la participation, la démocratie, la solidarité, la proximité ou encore le long terme.

Ce que les auteurs (Laville, Glémain et Marchand, 2009) souhaitent également montrer, c'est qu'il existe d'importantes différences entre les principes de l'ESS théorisés initialement et les pratiques réellement mises en place dans les entreprises du secteur. Cela représente un enjeu de taille pour regagner la confiance et la fidélité des clients et des autres parties prenantes, mais aussi afin de renvoyer une image qui colle à leur statut, qu'il soit coopératif, mutualiste, sociétaire ou autre.

Les causes de ce détachement du projet sociétaire et du mouvement coopératif sont, comme expliqué précédemment, à rattacher à la perte de confiance et au peu de visibilité des résultats. En effet, les résultats de telles organisations sont très difficilement quantifiables, car beaucoup plus abstraits que ceux des organisations capitalistes, axées sur l'aspect financier et le profit. Mintzberg (1990) mentionne à ce propos que « les systèmes liés aux résultats financiers et fondés sur le quantifiable, en particulier les objectifs financiers, découragent la prise en considération des buts sociaux simplement parce que ces derniers ne peuvent pas être facilement quantifiés » (Mintzberg, 1990, p.528). Les chiffres, qui nous viennent des entreprises de l'économie classique, sont relativement facilement analysables et comparables, il est donc plus aisé de se faire une opinion sur ceux-ci et de les confronter à d'autres dans des cas semblables afin d'en tirer des conclusions de rentabilité. A contrario, les bénéfices qui découlent des activités des sociétés coopératives ne sont pas chiffrables, ou du moins pas comme ceux des sociétés capitalistes, et se révèlent donc être plus difficilement analysables. Cela s'explique très facilement puisque les objectifs de ces deux types de sociétés sont tout à fait différents ; mais cela a tout de même tendance à décourager les gens d'investir et de faire confiance à ces sociétés de l'économie sociale par manque de visibilité, concrète et chiffrée, des résultats.

Le but pour les organisations de l'ESS est de ne pas tomber dans l'isomorphisme institutionnel, puisque, comme Laville, Glémain et Marchand l'expliquent : « S'il y a situation d'isomorphisme institutionnel, la forme coopérative ne se justifie plus » (Laville et al., 2009) Ce terme d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) désigne la tendance des organisations à reproduire la structure et les comportements des autres organisations au sein d'un même champ organisationnel. Comme l'étymologie du mot l'évoque, l'isomorphisme désigne une convergence de forme, c'est-à-dire que, dans le cas de l'isomorphisme institutionnel, la forme des différentes institutions tend à devenir la même. Il en découle que toutes ces organisations finissent par se ressembler autant de l'extérieur que de l'intérieur. On peut également parler de phénomène d'homogénéisation pour les organisations actives dans un même champ organisationnel. On peut expliquer cette tendance par le fait que l'environnement se complexifie et, qu'en réponse à cela, les entreprises d'un même champ organisationnel vont adopter des comportements très similaires. Cela est assez compréhensible puisque ce sont les mêmes règles, lois, normes, voire les mêmes croyances, qui régissent ces entreprises agissant dans un même cadre institutionnel. Le fait d'exercer son activité dans un environnement commun, que ce soit au niveau légal ou économique, entraîne

logiquement des similitudes entre les organisations. Mais cela vient également de l'incertitude à laquelle font face les entreprises, notamment liée à la complexité de cet environnement, qui provoque un comportement d'imitation des uns sur les autres. C'est ce que les auteurs (DiMaggio et Powell, 1983) appellent l'« isomorphisme mimétique ».

Décryptage théorique

Il apparaît que les différentes formes de sociétés de l'économie sociale et solidaire sont susceptibles d'offrir des alternatives crédibles au secteur économique et aux dérives actuelles de l'économie classique basée sur des principes capitalistiques.

Tout au long de cette partie théorique, nous avons pu nous rendre compte de la complexité du secteur de l'ESS et des coopératives en particulier. Cette complexité est en partie issue des particularités de la gouvernance de ces entreprises, mais également de la diversité présente dans ce renouveau économique.

La diversité qui caractérise ces sociétés s'avère être à la fois une force prépondérante de leur système et une source potentielle de difficultés. C'est effectivement également cette diversité qui provoque certaines failles dans la gouvernance des entreprises coopératives ainsi que les dérives que l'on a vues progressivement apparaître dans l'économie sociale et solidaire.

C'est à propos de ces questions et problématiques, en lien avec l'éventualité d'un changement fondamental dans l'économie, qu'une étude de cas d'une coopérative est apparue intéressante. Dans le cadre de cette étude, il nous paraît important, d'une part, d'observer et d'analyser la vision d'une entreprise coopérative fondée récemment et les pratiques déjà mises en place ainsi que celles à intégrer, principalement au niveau de la gouvernance, afin de créer de la valeur aussi bien économique que sociale. D'autre part, il nous semble intéressant également de déterminer si ces mécanismes peuvent être implémentés dans ce type d'entreprises tout en respectant les principes coopératifs.

L'analyse qualitative qui suit repose sur cette étude de cas.

Partie 2 : Étude de cas – Analyse qualitative

Introduction

L'approche théorique basée sur une revue de littérature permet de poser un certain cadre de référence et de mieux comprendre le secteur analysé à savoir, pour ce qui nous concerne, celui de l'économie sociale et solidaire et plus spécifiquement encore celui des coopératives et de leur mode de fonctionnement. Cependant, par son caractère abstrait et souvent globalisant, elle ne nous permet pas toujours de nous rendre compte de la réalité de terrain.

C'est la raison pour laquelle il nous a semblé intéressant de partir à la rencontre d'une société coopérative naissante afin d'examiner comment peut s'opérer la mise en application concrète de principes théoriques.

À travers cette étude de cas, l'objectif est de discuter de la mise en place des mécanismes de gouvernance au sein d'une société coopérative choisie qui favorisent son développement et permettent de prévenir les éventuels risques qui mettraient à mal la pérennisation du projet.

L'émission d'hypothèses préalablement à l'analyse qualitative de cette société va permettre de cibler la recherche de données et d'informations. C'est sur cette base que nous pourrons vérifier et discuter ces hypothèses.

Les hypothèses de recherche

La problématique de ce travail renvoie à la détermination des principes et pratiques de gouvernance qui vont permettre à la coopérative de créer de la valeur sans remettre en cause ses valeurs ni la pérennisation de ses activités.

Dans cette perspective, il s'agit donc, dans un premier temps, d'identifier les différents risques susceptibles d'entraver la viabilité de la coopérative. Dans un second temps, il conviendra de proposer la mise en place des systèmes de gouvernance d'entreprise les plus appropriés afin de minimiser la probabilité que ces risques se transforment en réelles menaces pour la société.

Notre principale hypothèse est que les principes de gouvernance que la société analysée dans notre étude de cas met concrètement en œuvre permettent de prévenir et d'éviter la profusion des différents risques présentés dans la partie théorique.

Comme nous avons pu le voir, une des menaces majeures auxquelles les sociétés coopératives doivent faire face réside dans leur capacité à contrecarrer les déviances, fortuites ou non, vers un isomorphisme avec les sociétés de l'économie classique. L'hypothèse renvoie donc à la

faculté de la coopérative analysée d'instaurer des systèmes de gouvernance qui sont en phase avec le statut juridique de coopérative.

Notre seconde hypothèse, à analyser parallèlement à la première, est que le fait d'être une société coopérative respectant les idéaux et principes coopératifs ne compromet ni sa pérennisation ni la création de valeur.

L'objectif de cette analyse qualitative centrée sur une société coopérative particulière est, d'une part, de déterminer si la culture et les idéaux coopératifs sont effectivement présents et respectés dans la gouvernance de l'entreprise. Et, d'autre part, de s'assurer que les systèmes de gouvernance ne remettent pas en cause la viabilité, notamment financière, de la société en question.

Afin d'analyser cette problématique et de confirmer, ou le cas échéant d'infirmier les hypothèses, nous avons défini certains critères afin de sélectionner la coopérative sur laquelle serait basée notre étude de cas. Nous allons à présent montrer comment nous avons opéré cette sélection et de quelle manière s'est effectuée la collecte des données nécessaires.

Chapitre 1 : Méthodologie

1. Recherche et choix de l'entreprise

Le premier objectif était de trouver une entreprise disposant du statut juridique de coopérative et revendiquant une culture cohérente avec les principes édictés par l'Alliance Coopérative Internationale.

Cette recherche a permis de faire apparaître la diversité du secteur des entreprises coopératives et de mettre en évidence le fait que le statut juridique de coopérative ne garantit pas le respect des principes fondamentaux des coopératives. Au niveau légal, certaines sociétés coopératives respectent les règles qui leur permettent de jouir de ce statut alors que, lorsque l'on y regarde en profondeur, notamment dans le but qu'elles se sont fixé ou dans la manière d'y parvenir, ces sociétés s'écartent de manière plus ou moins claire des fondamentaux du secteur et/ou des valeurs, de l'éthique, qui y sont associés. Il s'agissait donc de pouvoir effectuer un premier tri.

Ensuite, afin de faciliter le travail de terrain, il s'est avéré judicieux de trouver une société coopérative active en Belgique. Le fait de pouvoir rencontrer physiquement, à plusieurs

reprises dans ce cas, les personnes-ressources était en effet un critère de sélection non négligeable pour la collecte d'informations et la qualité de la communication.

Enfin, il a fallu faire un choix relatif aux activités et à la taille de la coopérative analysée.

Après avoir tenu compte de ces divers préalables et, suite à plusieurs recherches et contacts, la société coopérative Citizenfund a retenu mon attention. Les informations disponibles sur le site Internet du Citizenfund, ainsi que celles recueillies grâce aux contacts établis avec des personnes qui connaissaient le projet confirmaient que la société répondait aux critères de recherche. Cette coopérative présentait même un atout supplémentaire en raison de son développement dans le secteur de la finance, directement en lien avec mon option académique.

Il est toutefois important de noter que sa création récente était susceptible de limiter l'étendue des observations et des informations, essentiellement disponibles sous forme d'écrits et d'intentions, et, dans une moindre mesure, à travers des pratiques et des modes de fonctionnement concrets.

2. Collecte des données, une approche qualitative

Dans ce travail, la volonté était d'interroger et d'entendre les acteurs de terrain au sujet de la société coopérative Citizenfund. Mon choix s'est donc assez naturellement porté sur une analyse qualitative qui, comme l'expliquent Paillé et Mucchielli (2012), « n'est pas une invention de la science. Elle est d'abord une faculté de l'esprit cherchant à se relier au monde et à autrui par les divers moyens que lui offrent ses sens, son intelligence et sa conscience. » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 33).

Au niveau méthodologique, il m'a semblé pertinent d'opter pour des entretiens semi-directifs dont les caractéristiques sont présentées dans la colonne centrale du tableau suivant :

Figure 4 – Caractéristiques des trois types d'entretiens

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

(Source : De Ketele et Roegiers (1996, p. 172))

Cette méthode d'entretien se veut ouverte et flexible. Tout en proposant une ligne de conduite rigoureuse, elle ouvre la porte à des digressions, à des chemins de traverse, et permet souvent d'obtenir des informations précieuses et parfois inattendues en rebondissant sur certaines réponses des interlocuteurs.

Une fois la méthode arrêtée, il convenait de choisir les personnes à interroger, étape cruciale dont découlerait en grande partie la richesse du matériau recueilli.

3. Choix des personnes interrogées

L'objectif a été de rencontrer un panel varié de personnes en lien avec Citizenfund afin d'obtenir des informations aussi diversifiées que possible concernant son mode de fonctionnement et les pratiques de gouvernance mises en œuvre en son sein. Nous avons donc été attentifs à rencontrer à la fois des membres fondateurs de la société, détenteurs de part A, et des coopérateurs, détenteurs de parts B, dont une coopératrice impliquée dans un organe important de la société, à savoir le comité de sélection dont le rôle sera défini plus loin.

Voici un tableau récapitulatif des entretiens réalisés :

Figure 5 – Tableau des entretiens

N° de l'entretien	Date de l'entretien	Nom	Prénom	Profession	Statut chez Citizenfund
1	31/05/2018	BORIBON	Alain	Fondateur et CEO de Subsiconseils – Boostreia	Coopérateur part A – cofondateur
2	27/06/2018	MARTENS	Thibaut	Associé-gérant de Subsiconseils – Boostreia	Coopérateur part A – cofondateur

N° de l'entretien	Date de l'entretien	Nom	Prénom	Profession	Statut chez Citizenfund
3	12/07/2018	MARTENS	Thibaut	Associé-gérant de Subsiconseils – Boostreia	Coopérateur part A – cofondateur
4	19/07/2018	BRASSEUR	Paul	Conseiller au Sénat de Belgique	Coopérateur parts B
5	19/07/2018	NARALINGOM	Anthony	<i>Business advisor for green technologies</i> chez Impulse.Brussels	Coopérateur part A - cofondateur
6	25/07/2017	MAHOUX	Gaëlle	<i>Business coach</i> chez CAP-NETWORK SCRL	Coopérateur parts B – membre du comité de sélection
7	27/07/2018	De CROMBRUGGHE	Quentin	<i>Organizational coach for SME</i> chez CAP-NETWORK SCRL	Coopérateur parts B
8	27/07/2018	HOLEMANS	Sevan	Cofondateur de « Le champignon de Bxl » et Senior Project Manager chez Subsiconseils - Boostreia	Coopérateur parts B

Nous reviendrons, après la présentation de la société Citizenfund, sur ce qui différencie les membres de la société.

Chapitre 2 : Description générale du Citizenfund

1. Présentation

Citizenfund est une société coopérative créée le 29 mai 2017¹⁶ et située à Bruxelles. Il s'agit donc d'une société récente, toujours en phase de développement. Sept cofondateurs¹⁷ sont à la base de ce projet de fonds d'investissement citoyen coopératif agréé. À l'origine, ces personnes, engagées professionnellement dans différentes structures en lien avec le développement de nouveaux modèles économiques, posent le constat que les sociétés actives dans l'économie circulaire et collaborative éprouvent des difficultés à se financer. Elles souhaitent apporter une réponse à cette situation, complémentaire aux dispositifs existants, en développant un projet citoyen porté collectivement par des personnes partageant

¹⁶ Entretien n°2 (Annexe 8, ligne 3)

¹⁷ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.4. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

des valeurs communes. Le but principal du Citizenfund est d'offrir une aide, « un outil de financement différent pour soutenir de manière concrète des projets de transition »¹⁸, majoritairement dans l'économie circulaire ou collaborative, afin de leur « permettre de devenir des acteurs du changement. »¹⁹.

Comme le préconisent les différentes théories concernant les coopératives, le projet du Citizenfund se démarque de celui des fonds d'investissement de l'économie classique puisqu'il s'agit avant tout d'un projet citoyen visant à financer et promouvoir des entreprises qui mettent l'accent sur cette citoyenneté via la collaboration et le développement de l'économie circulaire. Les valeurs défendues par Citizenfund sont, logiquement, en phase avec les principes coopératifs de l'ESS. Parmi celles-ci, se retrouvent, dans la présentation sur leur site Internet, de la société, « sa gouvernance coopérative, sa vision long-terme des investissements et de leurs impacts, et sa transparence. »²⁰. Cette liste est bien évidemment non exhaustive, mais elle met déjà l'accent sur plusieurs principes fondamentaux de la coopérative.

Nous allons à présent nous pencher sur la structure de cette société coopérative et ainsi déjà observer si elle s'inscrit bien dans le système coopératif classique présenté dans la partie théorique.

2. Structure du Citizenfund

La structure de la société Citizenfund est assez classique lorsque l'on se réfère aux principes coopératifs. Elle est composée de coopérateurs, qui détiennent une même part de la société, selon le principe démocratique « un homme, une voix » ; il existe cependant une distinction entre les parts des cofondateurs de la société et celles des autres coopérateurs, comme indiqué dans le Règlement d'ordre intérieur (ROI).

L'article 4.2.1. du ROI stipule, à ce propos :

Le capital social est représenté par des parts sociales nominatives d'une valeur nominale de deux cent cinquante euros (250 €) chacune. Les parts sociales sont divisées en parts sociales de catégorie A et parts sociales de catégorie B.

- La catégorie de parts A représente la catégorie de parts de « coopérateurs garants de la vision de la coopérative ». Cette catégorie vise les parts détenues par les fondateurs de

¹⁸ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.5. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

¹⁹ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.5. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

²⁰ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.5. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

la Société pour autant qu'ils restent Associés, ainsi que tout Associé qui sera nommé valablement administrateur de la société.

- La catégorie de parts B représente la catégorie de parts de « coopérateurs ordinaires ». Cette catégorie vise les parts détenues par toute personne qui n'est pas un « coopérateur garant de la vision de la coopérative. (ROI du Citizenfund, article 4.2.1, p. 5)

Les sept cofondateurs, qui détiennent des parts A, exercent un rôle spécifique dans le management de la société puisqu'ils disposent d'un pouvoir particulier au niveau de la vision qu'ils souhaitent donner de la coopérative. Les parts A servent donc de garde-fou pour la pérennisation des valeurs et de la vision de la société.

Les 7 fondateurs, comme nous l'avons rapidement évoqué plus haut, exercent une profession en dehors du projet Citizenfund :

- Bastien Van Wylick et Alexandre Philippe travaillent tous deux pour l'ASBL *Sharify* ;
- Thibaut Martens et Alain Boribon travaillent au sein de la société Subsiconseils-*Boostreia* ;
- Alexandre Ponchon et Axel Kuborn travaillent pour *Silversquare* ;
- Anthony Naralingom travaille chez *Impulse.Brussels*, récemment renommé *Hub.Brussels*.

Nous pouvons observer qu'à l'exception d'Anthony Naralingom, il s'agit de binômes et que ces fondateurs exercent leur profession dans des structures actives dans des domaines comme le coworking, les nouvelles technologies et les nouveaux modèles économiques, ou encore l'accompagnement dans la recherche de financements publics ou privés, ainsi que le décrit la troisième diapositive du PowerPoint de présentation du Citizenfund.²¹ L'ASBL dans laquelle travaille Anthony Naralingom décrit ses activités comme suit : « Nous vous informons, vous guidons et vous accompagnons dans toute une série de domaines comme la création d'entreprise, le financement, l'innovation, l'urbanisme, l'environnement, le partenariat international... »²²

À l'origine du projet Citizenfund, on retrouve deux personnes : Thibaut Martens et Alain Boribon. La loi belge exigeant pour fonder une coopérative d'être au minimum trois, ils ont dû trouver une ou plusieurs personnes pour les accompagner dans leur projet. C'est ainsi qu'ils se

²¹ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.3. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

²² Voir page d'accueil du site Internet de *Impulse.Brussels*, rubrique « Que faisons-nous ? ». En ligne : <https://www.abe-bao.be/fr>

sont adjoint cinq autres personnes dont les profils leur semblaient intéressants. Pour ces sept personnes, les coopérateurs fondateurs, Citizenfund représente, nous l'avons vu, un projet bien distinct de leurs emplois respectifs. Ils avaient en général, avant la création du Citizenfund, relativement peu d'expérience dans le secteur coopératif.

Les coopérateurs ordinaires sont, quant à eux, début juillet 2018, une cinquantaine, nombre qui est évidemment amené à évoluer au fil du temps. Ils représentent donc une cinquantaine de propriétaires et autant de personnes intégrées au processus décisionnel selon le principe « un homme, une voix ».

Il existe, au sein du Citizenfund, un comité de sélection dont le rôle est d'effectuer une première sélection parmi les projets qui sont proposés en vue d'être choisis, financés et suivis en tant que société participée. Le suivi s'effectue par un observateur élu parmi les coopérateurs et assigné à un ou plusieurs projets. Le comité de sélection se compose d'un minimum de cinq personnes élues par leurs pairs selon un critère de mixité et les critères, énoncés dans le PowerPoint de présentation du Citizenfund, suivant :

- « Experts dans les domaines de l'économie circulaire et partagée (min 2 personnes – décision positive obligatoire) ;
- Fondateurs du Citizenfund (min 1 personne) ;
- Coopérateurs élus pour un mandat d'un an non renouvelable (min 2 personnes). »²³

Après cette description de la structure et de ses buts, nous allons maintenant examiner comment la mise en pratique des mécanismes de gouvernance du Citizenfund s'articule avec les différents principes coopératifs explicités dans la partie théorique.

Chapitre 3 : Analyse des données

Comme nous l'avons vu, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) recense sept principes qui reflètent la gouvernance des sociétés coopératives. Ces principes font office de « repères qui guident les coopératives dans l'application de leurs valeurs » (ACI, 1995).

Les valeurs reconnues par l'ACI dont le caractère social apparaît évident sont : « l'entraide, l'autoresponsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité » (ACI, 1995). L'ACI y ajoute des valeurs propres à l'éthique des membres de la coopérative : « l'honnêteté,

²³ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.14. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

l'ouverture, la responsabilité sociale, et le souci d'autrui » (ACI, 1995).

L'objectif de cette analyse est d'observer de quelle manière les principes coopératifs permettent d'apporter de la valeur à Citizenfund sans dévier vers un isomorphisme de gouvernance des sociétés de l'économie classique. Et ceci tant au travers des textes fondateurs (essentiellement le ROI) que des interviews.

En guise de rappel, les principes énoncés sont :

1. « Adhésion volontaire et ouverte
2. Contrôle démocratique exercé par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Education ; formation et information
6. Coopération entre coopératives
7. Le souci de la communauté » (ACI, 1995)

1. Premier principe : l'adhésion volontaire ouverte

Ce premier principe fait référence au fait que toute personne qui souhaite intégrer la société coopérative a le droit de devenir coopérateur en achetant au minimum une part, pour autant que les membres n'y voient pas d'objection. Les membres, les cofondateurs particulièrement, ont en effet le droit d'instaurer des critères et des conditions d'adhésion pour autant qu'ils ne soient pas discriminatoires envers certaines personnes « sur la base du sexe, de la race, de l'origine sociale ou des convictions politiques ou religieuses du candidat. » (SPF économie, s.d., para.6)

Dans le cas du Citizenfund, l'ouverture est remarquable et les critères d'adhésion sont très simples. Ainsi, nous pouvons lire dans le PowerPoint de présentation de la société (dia 5) que « l'objectif du Citizenfund est de permettre à chaque citoyen et chaque entreprise de devenir un acteur du changement. »²⁴. L'instrument qui est offert aux futurs coopérateurs est décrit dans la fiche d'information disponible sur leur site Internet de telle manière : « Il s'agit plus précisément de parts sociales de catégorie B d'une valeur nominale de 250 € réservées aux citoyens. »²⁵ Avec la précision que « le citoyen peut être une personne physique ou une

²⁴ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.5. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

²⁵ Voir le point 1 « Nature de l'offre » de la fiche d'information du Citizenfund, disponible sur le site : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

personne morale »²⁶. La libre adhésion des membres semble donc étendue à l'ensemble des personnes qui souhaiteraient faire partie du projet en investissant dans une part, avec tout de même une « limite maximum de souscription [...] de 5 000 € par personne (dans le cadre de l'agrément de la coopérative pour pouvoir faire appel public à l'épargne sans prospectus, exemption de l'obligation de publier un prospectus [...]) »²⁷ La personne candidate doit également être en accord avec le ROI de la société : « L'adhésion au ROI constitue l'une des conditions afin de pouvoir adhérer à la Société en qualité d'Associé. Tout Associé s'engage donc à respecter et mettre en œuvre le ROI. Le non-respect du ROI pourra entraîner l'exclusion de tout Associé [...]. » (ROI du Citizenfund, article 1.3.)

L'ouverture et la diversité au sein de la coopérative sont d'ailleurs clairement prônées lorsque l'on se réfère aux dires des personnes interrogées, qu'il s'agisse des fondateurs ou des coopérateurs. Sevan Holemans dans son interview dit ceci : « J'aspire à avoir un maximum de diversité, concernant le sexe, l'âge, etc., dans la coopérative. »²⁸

Cependant, l'ensemble des personnes interviewées, qu'il s'agisse des cofondateurs ou des détenteurs de parts B, fait de part d'un manque de diversité actuellement au sein de la structure. Toutes aspirent à l'arrivée de nouveaux membres qui offrirait une plus grande diversité à la coopérative. Selon elles, cette homogénéité qui caractérise actuellement la société s'explique en grande partie par le fait qu'elle est encore très récente. Thibaut Martens s'exprime au sujet de la diversité des coopérateurs de telle manière :

« En fait, ce qui est important aujourd'hui dans les coopérateurs, c'est qu'on arrive à une plus grande diversité du type de coopérateurs, on a été beaucoup chasser dans nos familles et amis et on nous a fait la réflexion il y a quelques jours « tiens, ce serait pas mal aussi que vous élargissiez le type de coopérateurs que vous avez » ; hommes-femmes, c'est assez bien équilibré, mais origines, types de profils, etc. pour avoir un spectre beaucoup plus large, beaucoup plus représentatif de la société. Tandis qu'aujourd'hui, on est plus représentatifs d'un niveau hommes-femmes, mais formation supérieure, milieu socio-économique favorisé. »²⁹

Sevan Holemans fait une constatation plus large en parlant de l'homogénéité actuelle des coopérateurs, tout en étant optimiste quant à l'évolution vers plus d'hétérogénéité :

²⁶ Ibid.

²⁷ Voir le point 2 « Principales caractéristiques de l'offre » de la fiche d'information du Citizenfund, disponible sur le site : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

²⁸ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

²⁹ Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 325-331)

« Tant pis si pour le moment le cercle des coopérateurs est un peu celui du bourgeois, blanc, universitaire, qui entoure les fondateurs. Ça commence par là et tant pis, si c'est pour servir derrière les projets et l'identité de ceux-ci. Après, la mixité, elle viendra. »³⁰

Thibaut Martens ajoute un élément concernant l'absence de mixité de genre au niveau des cofondateurs :

« [...] on nous a reproché aussi, très gentiment et constructivement, qu'on était 7 hommes... que ce n'était pas très équilibré. C'est vrai et aujourd'hui, de nouveau, ça n'a pas été fait volontairement et on est plus que demandeurs d'étoffer l'équipe et le conseil d'administration avec des femmes, pas pour avoir des quotas, mais simplement parce qu'il y a des femmes dans ce milieu-là qui ont des vraies valeurs ajoutées à apporter. »³¹

Dans le second entretien, il revient sur la question du genre :

« [...] on a pu nous reprocher d'être trop masculin et bien, les 2 coopératrices élues, les 2 principales sont 2 femmes dans le comité de sélection, dans les suppléants, c'est une femme et un homme, on essaie vraiment de corriger ça et on a vraiment la volonté d'élargir davantage ce conseil d'administration pour qu'il devienne plus féminin, mais je ne suis pas pour une gouvernance qui décide : "Il faut un quota de femmes, donc mettons un quota de femmes." »³²

Aucun d'eux n'est alarmiste à ce niveau-là et Sevan Holemans rappelle d'ailleurs que : « Aujourd'hui, la priorité c'est de capter de l'épargne, d'aller la chercher là où elle se trouve. »³³. Dans cette phase de développement, la principale priorité du Citizenfund n'est pas la mixité des coopérateurs. Bien sûr, la mixité reste un objectif et elle fait partie intégrante des valeurs de la société, mais, dans l'immédiat, le but premier est de compter au sein du Citizenfund des personnes qui apportent une plus-value et qui permettent le développement financier de la société, fonds d'investissement.

Il existe tout de même un autre critère, intrinsèque, qui est à prendre en compte dans l'adhésion de nouveaux coopérateurs. Il s'agit du coût d'une part qui, comme nous l'avons déjà mentionné, s'élève à 250 €. La question qui a été posée aux différents intervenants était de savoir si cette somme était réellement accessible à tout le monde. Les réponses allaient généralement dans le même sens, évoqué de manière synthétique par Paul Brasseur : « Le montant me paraît normal pour qu'on ait un engagement un peu sérieux, mais à la fois

³⁰ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

³¹ Entretien n°2 (Annexe 8, lignes 101-105)

³² Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 82-87)

³³ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

accessible pour tout le monde. »³⁴ Anthony Naralingom, en tant que fondateur, ajoute en parlant du choix de ce prix que : « [...] il est pertinent dans le sens où on ne voulait pas se positionner auprès de publics qui avaient énormément de fonds à apporter. L'idée pour nous était d'être globalement accessibles. Et ce montant de 250 € est quand même relativement souvent appliqué dans les coopératives. »³⁵

Ce prix semble légitime pour l'ensemble des personnes interrogées et elles le justifient d'ailleurs en évoquant le fait que cela permet d'éviter un éventuel risque et des difficultés en matière de gouvernance. En effet, Gaëlle Mahoux émet l'avis suivant, toujours concernant le prix d'une part B : « Je pense que c'est un bon équilibre entre une capture d'un montant d'épargne suffisant et en même temps le fait d'éviter qu'il y ait un nombre excessif de coopérateurs et les coûts de gestion de ces coopérateurs. »³⁶

Paul Brasseur va exactement dans le même sens en expliquant que : « Quel que soit le montant, à un moment donné, on se posera toujours la question de l'accessibilité. La question est aussi et surtout de savoir si c'est praticable sur le plan de la gestion. Si on a des parts trop petites, finalement, on disperse complètement les énergies et on fait pire que mieux. Donc je ne pense pas que ce soit rendre service à la coopérative. »³⁷

Sevan Holemans parle du « dilemme coopératif »³⁸ qui concerne la plupart des sociétés coopératives en pleine évolution et qui fait état de ce besoin de diversité afin d'enrichir, sous de nombreuses formes, la coopérative, mais qui génère également des coûts. L'enjeu, pour lui, est donc de calculer le coût d'opportunité, de faire la balance entre les deux. Nous reviendrons sur ce dilemme et les éventuels risques s'y rapportant dans la partie consacrée à l'étude des risques potentiels.

On peut donc dire que l'adhésion à Citizenfund est tout à fait libre et ouverte, à la condition toutefois de respecter les critères évoqués plus haut. Ceux-ci semblent pertinents et cohérents avec les objectifs de la société et afin notamment d'éviter des éventuelles difficultés en matière de gouvernance.

³⁴ Entretien n°4 (Annexe 10, lignes 58-59)

³⁵ Entretien n°5 (Annexe 11, lignes 73-76)

³⁶ Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

³⁷ Entretien n°4 (Annexe 10, lignes 62-65)

³⁸ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

2. Second principe : le contrôle démocratique exercé par les membres

Le second principe est l'une des caractéristiques majeures des sociétés coopératives. Les personnes interrogées dans les interviews y font abondamment référence. Notamment en parlant du droit de vote évoqué dans la partie théorique caractérisé par le principe démocratique « un membre, une voix ».

Ce principe colle parfaitement à ce que dit Thibaut Martens concernant la gouvernance du Citizenfund : « On s'est dit que créer une structure juridique (coopérative), c'est complètement dans l'esprit de ce que l'on veut faire, une logique avec des coopérateurs, une gouvernance participative, « un homme, une voix », on « coconstruit » ensemble avec les coopérateurs, on n'impose pas des règles, on est les architectes d'une initiative, on n'est pas des dieux tout puissants, des chefs autoritaires ; la logique coopérative s'est imposée d'elle-même [...]. »³⁹

On observe clairement dans ces propos que l'objectif du Citizenfund est d'intégrer et d'associer l'ensemble des coopérateurs à la prise de décision et d'inciter les coopérateurs à participer activement à la structure, comme le préconise l'Alliance Coopérative Internationale au travers de ce principe.

Certaines pratiques de gouvernance propres à ce principe sont d'ailleurs explicitement mentionnées dans le ROI de la société à travers certains articles. L'article 1.4., qui traite de l'adoption même du ROI, établit que « Le ROI est adopté par l'Assemblée générale et ne peut être modifié que par l'Assemblée générale conformément aux articles 25 et 32 des Statuts. Les Statuts ne peuvent être modifiés que conformément aux dispositions légales et statutaires de la Société. »⁴⁰ Ce règlement, fondateur de la politique et des valeurs de la coopérative, peut donc être discuté et modifié à l'Assemblée générale à laquelle tous les coopérateurs sont évidemment conviés. Cela reflète la participation de l'entière des coopérateurs, pour autant qu'ils le souhaitent, aux prises de décisions, notamment concernant les règles à respecter au sein du Citizenfund. L'article 2.4.d appuie cette pratique : « La Société fonctionne selon les principes de démocratie participative, de sorte que **chaque Associé dispose d'une voix**, et ce, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient. »⁴¹

Dans la pratique, il existe assez peu d'exemples qui confirment que ce principe est bien respecté au sein de la gouvernance du Citizenfund, et ce, probablement en raison de sa

³⁹ Entretien n°2 (Annexe 8, lignes 123-128)

⁴⁰ Article 1.4. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁴¹ Article 2.4.d du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

création relativement récente. On peut néanmoins citer la manière de prendre les décisions lors de la première Assemblée générale qui a eu lieu en avril dernier. Les modalités de cette participation sont expliquées dans la fiche d'information disponible sur le site Internet du Citizenfund :

« L'action donne également droit à la participation à l'assemblée générale du Citizenfund avec un droit de vote dont les modalités d'exercice sont définies dans les statuts et le règlement d'ordre intérieur. Citizenfund applique les principes de la démocratie participative : un homme, une voix. Les statuts de la coopérative prévoient le vote électronique pour permettre à tous les coopérateurs de prendre part au vote, les statuts prévoient également de donner procuration à un autre membre de la coopérative. Les votes seront exprimés via une plateforme sécurisée. »⁴²

Comme le précise Thibaut Martens, l'une des principales décisions qui était à l'ordre du jour de la première Assemblée générale consistait en l'élection du comité de sélection : « [...], on n'a pas encore eu énormément de décisions qui ont été votées, malgré tout, on a eu une réunion le 23 avril avec les coopérateurs dont le but était notamment d'élire les membres coopérateurs du comité de sélection puisque dans le comité de sélection il y a 2 coopérateurs élus pour une durée d'un an renouvelable. Et donc il y avait 5 candidats, il y avait une bonne vingtaine de personnes qui étaient présentes, il y avait une série de personnes qui n'étaient pas présentes et qui ont donné des procurations et on a été extrêmement attentifs à ce que les votes se fassent de la manière la plus transparente pour que, in fine, les votes soient valables et qu'on ne traite pas le sujet avec légèreté. »⁴³

On remarque l'importance de la participation des coopérateurs ainsi que la justification des droits qui leur sont conférés à travers ce vote. Les élus, choisis par et parmi tous les coopérateurs ont donc un rôle de représentants du groupe. Mais comme le dit bien Gaëlle Mahoux, le rôle du comité de sélection est de valider « le fait que le projet soit proposé à tous les coopérateurs. Et ceux-ci vont ensuite voter pour les projets qui sont déjà passés par l'expert auparavant. »⁴⁴ Le comité de sélection exprime donc dans un premier temps son avis concernant les projets qu'il souhaite financer, mais qui seront, par la suite, dans tous les cas, votés à l'Assemblée générale par l'ensemble des coopérateurs. Le contrôle démocratique est

⁴² Voir le point 1 « Nature de l'offre » de la fiche d'information du Citizenfund, disponible sur le site : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁴³ Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 21-28)

⁴⁴ Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

effectif dans cet exemple et, qui plus est, il entraîne une participation active des membres.

Lorsque l'on écoute ce que disent les membres ayant une part B dans la société, on observe qu'il y a une réelle envie de participer aux projets ; comme le dit Paul Brasseur :

« Oui, je compte évidemment y aller à chaque fois que j'en ai la possibilité. Déjà ici, la première, j'ai absolument voulu y aller. Je tiens à ce genre de participation, la plus active possible, où l'on s'implique lorsque l'on a du temps, et je vais essayer d'être là pour avoir au moins l'information. »⁴⁵

Ou encore Sevan Holemans : « J'ai investi dans le projet pour être impliqué et être tenu au courant. [...] Aujourd'hui, pour moi, c'est une expérience de gouvernance dans un fonds financier. »⁴⁶ Sans oublier l'implication de Gaëlle Mahoux élue au sein du comité de sélection.

Et c'est exactement ce qui est prôné par les fondateurs, comme le dit Anthony Naralingom lorsqu'il parle du fonctionnement participatif propre au secteur coopératif et de l'insertion des coopérateurs dans le processus :

« Là, ce qu'on veut, c'est que l'administrateur puisse être un coopérateur qui soit pertinent et qui ait envie d'y consacrer du temps, donc pas garder une espèce de monopole des décisions au niveau de l'équipe « dirigeante » du fonds ; et plutôt casser ce côté d'équipe dirigeante, en créant une coopérative, un collectif d'individus qui s'intéressent et ont envie de pousser ce type de projet, et qui va pouvoir avoir des inputs intéressants au niveau du conseil d'administration. »⁴⁷

Tout cela indique clairement l'objectif du Citizenfund d'impliquer au maximum les membres dans le processus de participation et de contrôle de la gouvernance.

Enfin, Thibaut Martens nous fait part du fait que tous les coopérateurs, qu'ils soient détenteurs d'une part A ou d'une part B, bénéficient du même droit de vote :

« Après, par rapport aux autres coopérateurs, simplement on a créé des parts de coopérateurs A pour les cofondateurs et des parts de coopérateurs B pour les autres. Le but n'est pas du tout de se donner des droits supplémentaires, on a les mêmes voix pour les votes, la seule chose qu'on a voulu faire avec ça, c'était de garantir la vision de la coopérative sur le long terme, donc éviter qu'à un moment des gens qui auraient des intérêts contraires à l'idée initiale du Citizenfund achètent chaque fois des parts de 250 €, obtiennent une majorité et

⁴⁵ Entretien n°4 (Annexe 10, lignes 112-115)

⁴⁶ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

⁴⁷ Entretien n°5 (Annexe 11, lignes 25-30)

changent complètement l'objet initial du Citizenfund. »⁴⁸

La différence entre les parts A et B permet aux détenteurs des premières citées d'être garants de la philosophie et des valeurs initiales du Citizenfund. Les fondateurs, qui détiennent une part A, ont donc un pouvoir supplémentaire en ce qui concerne le contrôle démocratique de la coopérative ; et cela est tout à fait compris et même souhaité par les coopérateurs, détenteurs de part(s) B, comme le dit Gaëlle Mahoux :

« Dans toute démocratie, il faut quand même bien un gardien de la démocratie, pour ne pas que ça se transforme et ça parte dans une direction qui n'est pas souhaitée. Au contraire, je trouve que c'est indispensable qu'il y ait des garants de la vision, de la mission et des valeurs. »⁴⁹

Selon les rares expériences au niveau de la pratique, mais également à travers les dires des différentes personnes interrogées, on remarque que ce principe est clairement ancré dans la vision et la gouvernance déjà mise en place et souhaitée pour le futur. Chacun cherche à participer de manière active au bon développement du Citizenfund, en fonction de son emploi du temps et de ses possibilités, bien sûr, et semble bien conscient de sa responsabilité, en matière de participation active, envers les autres membres.

3. Troisième principe : la participation économique des membres

Le troisième principe évoque la participation économique des coopérateurs dans l'utilisation de l'argent qu'ils ont investi et les éventuels retours qui peuvent leur être octroyés. Le capital investi doit être utilisé de manière juste et à des fins déterminées préalablement. La transparence est donc de rigueur en ce qui concerne ce principe.

Nous avons pu observer dans les différents documents mis à disposition sur le site Internet du Citizenfund que tant la manière d'investir dans le capital de la coopérative que la gestion et l'utilisation de celui-ci étaient minutieusement décrites et bien déterminées. Comme nous l'avons précisé précédemment, la valeur d'une part est de 250 € et une personne, aussi bien physique que morale, ne peut détenir que 20 parts au maximum, ceci représentant un investissement maximal de 5 000 € par personne, dans le capital. Comme nous l'avons exprimé dans le second principe, le contrôle et l'utilisation du capital investi par l'ensemble des membres sont assurés de manière démocratique.

⁴⁸ Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 12-18).

⁴⁹ Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

Concernant la rémunération de ses membres, la société prévoit ceci : « Une part sociale donne droit à une quote-part du bénéfice éventuel du Citizenfund et l'actionnaire reçoit le cas échéant un revenu appelé dividende et des avantages proposés par la coopérative. Le montant du dividende dépend du profit réalisé par Citizenfund et de la façon dont il décide de le répartir entre mise en réserve et rémunération des actionnaires. Le dividende est cependant limité au taux fixé par l'arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des sociétés coopératives (6 % en 2016). »⁵⁰

L'achat d'une ou plusieurs part(s) est donc un véritable investissement puisqu'il envisage un retour, un dividende, dont la valeur va dépendre des choix de gestion du capital, mais qui représente un pourcentage commun pour tous les investisseurs ne pouvant excéder le taux de 6 % du montant investi.

Il est à noter que 4 % du montant investi, ce qui équivaut à 10 € pour une part à 250 €, est chargé par la société afin de couvrir les frais de fonctionnement de la coopérative, comme il l'est prévu dans la fiche d'information du Citizenfund : « Un montant forfaitaire et unique de 10 € par part sera demandé à la souscription des parts, afin de couvrir les frais de fonctionnement du Citizenfund SCRL. Ce montant ne sera pas remboursé. Ce montant ne rentre pas dans le calcul de la limite de 5 000 € par coopérateur. »⁵¹

Sont également exprimés dans cette fiche d'information le risque encouru et les modalités d'octroi du dividende :

- « • L'investissement dans Citizenfund reste un investissement à risque pouvant entraîner la perte partielle ou totale de l'investissement. L'investissement représente également un risque d'illiquidité.
- Le dividende octroyé aux coopérateurs ne pourra dépasser un maximum de 6 % de la valeur nominale des parts après retenue du précompte mobilier. Le montant du dividende et sa distribution ne sont cependant pas garantis. »⁵²

À ce propos, l'article 2.3. du ROI fait état de l'intention d'une certaine minimisation de ces risques dans la manière de gérer le capital et donc la gouvernance du fonds :

⁵⁰ Voir le point 1 « Nature de l'offre » de la fiche d'information du Citizenfund, disponible sur le site : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁵¹ Voir le point 4 « Description du Citizenfund » de la fiche d'information du Citizenfund, disponible sur le site : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁵² Voir le point 4 « Description du Citizenfund » de la fiche d'information du Citizenfund, disponible sur le site : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

« La Société souhaite offrir aux Associés un risque diversifié à travers des investissements dans des sociétés de profil différent, ayant une maturité différente et dès lors des besoins de financement variés. Cependant, malgré la diversification des investissements, il n'en reste pas moins qu'investir dans la Société, même sous la forme d'un financement alternatif à un investissement en capital, constitue un investissement à risque présentant intrinsèquement la possibilité d'une perte totale de l'investissement. »⁵³

Grâce à ces informations, la personne souhaitant investir dans la coopérative est prévenue des modalités et des conséquences éventuelles de son implication financière. La transparence est de mise et les personnes interrogées en ont bien conscience comme l'évoque Gaëlle Mahoux : « On a décidé d'y investir une partie de notre épargne malgré le risque puisqu'il n'y a aucune garantie de retour. On est clairement informé de ces risques dès qu'on investit. »⁵⁴

Généralement, le but des membres n'est pas (exclusivement) financier, ceci en référence avec la vocation de la société. Sevan Holemans s'exprime à ce propos : « Pour moi qui n'ai investi « que » 250 €, mon attente en termes de retour sur investissement n'a aucune importance. »⁵⁵ Il ajoute que « l'aspect financier n'a aucune importance en termes d'implication parce que je n'ai investi « que » 250 € »⁵⁶. Cette indication peut mettre le doute sur la participation active de la personne dans le fonds, mais nous avons observé tout au long de l'interview que son implication actuelle comme future n'était pas à remettre en cause. Elle indique surtout que la participation économique des membres est en lien direct avec leur implication dans la gouvernance de manière générale au sein du Citizenfund.

Anthony Naralingom évoque, à ce sujet, que l'objectif du Citizenfund s'étend bien au-delà de l'unique apport financier des membres. Il met en avant cette caractéristique comme étant un point fort du statut de la société :

« [...], ce qui est riche c'est qu'on a une implication des coopérateurs qui mettent leur argent, mais qui ne considèrent pas Citizenfund comme un gestionnaire de ces fonds. Tout le monde intervient dans la gestion du fonds et donc cette gestion participative est beaucoup plus riche par les inputs des différents coopérateurs, et c'est vraiment ça, le message d'information, c'est qu'on veut que le coopérateur en-dehors de la part qu'il a prise amène ses compétences, amène

⁵³ Article 2.3. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁵⁴ Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

⁵⁵ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

⁵⁶ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

son temps et ce qu'il a envie dans le fond. »⁵⁷

La rémunération des détenteurs de part A représente une autre réalité puisque leur apport financier n'est pas identique à celui des autres coopérateurs au vu de la libération de capital exigée par la loi pour la création d'une SCRL. Les cofondateurs ont en effet dû investir une part de leur épargne pour pouvoir créer cette société et, comme le dit Thibaut Martens au sujet des dépenses courantes :

« Pour le moment on fonctionne même avec des prêts, c'est-à-dire que les différents fondateurs remettent de temps en temps 500 € ou 1 000 € sur le compte parce qu'il y a des dépenses courantes qu'il faut payer, bêtement la cotisation de la société, c'est 350 € enfin 347,50 € et voilà, il faut la payer. On a tous remis un petit peu d'argent pour couvrir ces frais. Les frais sont très limités, mais aujourd'hui la structure du Citizenfund ne permet pas de les couvrir. »⁵⁸

Et il évoque ensuite la question de la rémunération les concernant :

« Il n'y en a pas. À la base, dans notre plan financier de départ, on s'était dit « si on va très vite et qu'on collecte beaucoup, si on collecte 1 000 000 €, ça fait 4 000 parts, ça fait 40 000 €, là, peut-être que tu as un petit peu d'argent pour rémunérer le temps qui est passé ». La réalité nous apprend aujourd'hui que je pense qu'on ne se paiera jamais. »⁵⁹

En précisant tout de même que leur objectif à plus ou moins court terme est de « récupérer les avances qu'on a faites, pas récupérer l'argent qu'on a injecté à la fondation, mais pouvoir se rembourser les prêts. »⁶⁰

Il est encore trop tôt pour savoir comment cela se passe réellement dans la pratique, notamment en ce qui concerne la rémunération, des détenteurs de part(s) B puisque la situation des cofondateurs a déjà été évoquée, et l'utilisation du capital investi par les membres. Cependant, nous pouvons analyser la vision qu'ont les membres en ce qui concerne ce principe et les futurs mécanismes de gouvernance qui ont vocation à être mis en place afin de le respecter au mieux. Pour Gaëlle Mahoux, « c'est vraiment un investissement qui en vaut la peine puisqu'on a confiance en les personnes et les projets qui seront sélectionnés. »⁶¹

Du côté de Thibaut Martens, en tant que cofondateur, on distingue clairement que la

⁵⁷ Entretien n°5 (Annexe 11, lignes 195-200)

⁵⁸ Entretien n°3 (Annexe 8, lignes 184-189)

⁵⁹ Entretien n°3 (Annexe 8, lignes 204-207)

⁶⁰ Entretien n°3 (Annexe 8, lignes 209-210)

⁶¹ Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

participation financière engendre une participation bien plus large dans la société et que la plus-value est à trouver au-delà du seul apport financier :

« Côté participatif et collaboratif, on avait envie que toute personne qui participe, qu'il ait mis 250 ou 5 000 €, qu'il soit fondateur ou pas fondateur, puisse participer au processus et le faire développer selon le principe « un homme, une voix », mais au-delà de simplement tout prêmâcher à votre place et puis on vous demande si vous êtes d'accord, on construit avec vous. »⁶²

La création d'un nouveau type de parts, les parts C, discutées lors de la première Assemblée générale aurait bien évidemment un impact sur la gouvernance du Citizenfund et poserait d'autres questions concernant ce troisième principe. Thibaut Martens en parle :

« Les parts C sont des parts à 100 000 €, ce qui nous permet d'être hors obligation de prospectus, et ce qui doit se discuter, c'est : quels sont les frais de gestion qui sont appliqués parce que sur des parts à 250 € on a 10 €, c'est-à-dire 4 %, et sur des parts à 100 000 €, 4 000 € de frais de gestion, ça devient beaucoup plus, donc quid ? Et en même temps, il faut défendre qu'ils n'aient pas plus de droits que les autres. »⁶³

Sevan Holemans surenchérit en proposant une solution afin de prévenir des risques de cet apport financier beaucoup plus important :

« La possible création de parts C à 100 000 € va devoir demander un contrat de collaboration, ou en tout cas un "gentlemen agreement", en disant que si tu t'impliques pour 100 000 ou 200 000 € dans ces parts, tu dois investir ton argent pour X années minimum. »⁶⁴

Toujours concernant l'éventuelle création de ces parts C, Gaëlle Mahoux estime qu'il peut exister un risque concernant des éventuels problèmes de liquidité au vu de l'importance du montant, point sur lequel nous reviendrons plus tard dans ce travail.

On peut donc conclure par rapport à ce principe qu'actuellement, certaines règles concernant la participation économique des membres sont bien établies et comprises de tous, mais aussi que la vision de chacune des personnes interrogées à ce sujet est positive. Si la création de parts C venait à voir le jour prochainement, les mécanismes de gouvernance devraient être adaptés à ce principe, ce dont les fondateurs et autres membres ont bien conscience. Bien que discutée lors de la première Assemblée générale, la création de parts C n'est pas actée à ce

⁶² Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 61-65).

⁶³ Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 171-175).

⁶⁴ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

jour, en grande partie parce qu'ils estiment que cela demande une réflexion collective approfondie, comme le mentionne Thibaut Martens :

« Lors de cette réunion de fin avril, on a eu le mandat de dire : on ne va pas se positionner maintenant sur les parts C, mais on vous donne le mandat de continuer à analyser le sujet pour revenir avec une vision plus complète, plus holistique, et je pense que la meilleure solution [...] c'est d'aller voir des clients potentiels, des acheteurs potentiels de parts C et d'aller creuser avec eux quels sont les freins, « tiens, dans les frais de gestion, 4 % c'est un peu compliqué... », le fait qu'il y ait les mêmes poids que les autres coopérateurs, oui... pourquoi pas... et c'est finalement faire un peu son interview pour voir quelles sont les attentes, arriver à packager un produit part C qui puisse plaire aux entreprises. »⁶⁵

4. Quatrième principe : l'autonomie et l'indépendance

L'autonomie et l'indépendance renvoient aux comportements que doivent adopter les membres de la société coopérative lorsqu'elle interagit avec d'autres organisations. C'est-à-dire que les membres sont responsables du contrôle démocratique de la société et les relations entretenues avec d'autres organisations se font en gardant à l'esprit cette responsabilité afin de maintenir son autonomie.

Le respect de ce principe va jouer un rôle considérable dans la gouvernance du Citizenfund puisque, outre son statut juridique de coopérative, la société est vouée à se tourner vers d'autres organisations, en son rôle de fonds d'investissement, en vue de leur apporter une aide de nature financière ou autre. Elle est donc amenée à coopérer avec différentes organisations tout en gardant son indépendance, en mettant en place les pratiques de gouvernance associées, telles que la mainmise des membres sur les prises de décision permettant d'assurer le contrôle démocratique.

Les types de relations du Citizenfund avec diverses entités sont brièvement expliqués dans le PowerPoint de présentation de la société :

- « Par nos activités, rencontre de nombreuses sociétés dans l'économie circulaire et collaborative »⁶⁶
- « Partenariat avec de nombreuses structures privées et publiques pour identifier les

⁶⁵ Entretien n°3 avec Thibaut Martens (Annexe 9, 176-185).

⁶⁶ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.2. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

projets potentiels [...] »⁶⁷

Les modalités de ces partenariats sont énoncées dans le ROI, en son article 3.1. :

« La Société a établi et continuera à établir des partenariats WIN-WIN avec de nombreuses structures privées et publiques, actives elles aussi dans l'économie circulaire et dans l'économie collaborative, permettant d'identifier des Projets et d'apporter un soutien aux Sociétés Participées (ci-après les « **Structures** »). Elle souhaite promouvoir un esprit de collaboration, l'intelligence collective entre les différents acteurs, ainsi qu'une démarche rationnelle et pragmatique. »⁶⁸

Les modalités d'intervention et d'aide envers les sociétés participées, qui sont donc les sociétés dans lesquelles Citizenfund aura décidé d'investir sont également reprises dans le ROI :

« L'intervention des Structures est liée à l'objectif de la Société de créer un écosystème mettant une série de compétences et services à disposition des Sociétés Participées et des entrepreneurs. Les Sociétés Participées qui ne sont pas encore matures pourront bénéficier d'un accompagnement par les Structures. Certains services peuvent être gratuits, d'autres, rémunérés. Cet écosystème est proposé, mais pas imposé. Chaque Structure reste libre de déterminer son mode de fonctionnement et le mode de rémunération qu'elle pratique. De même, chaque Société Participée reste libre de se faire accompagner ou non, sur une ou plusieurs dimensions. »⁶⁹

On trouve ensuite une trace très claire, toujours dans le ROI, de l'intention du Citizenfund de se prémunir des éventuels risques qui pourraient parasiter le maintien de son autonomie et donc de sa culture :

« La Société souhaite s'assurer que la vision défendue par elle restera un fil rouge dans la gestion à long terme de toute Société Participée. Dans ce cadre, la Société procédera à la nomination d'un Observateur au sein de chaque Société Participée. »⁷⁰

Cette précaution qui va, en principe, être mise en place dès que l'investissement dans les premiers projets aura été validé est confirmée et appuyée par les dires de Thibaut Martens :

« Après, dans les sociétés qui seront des sociétés participées, qui seront investies par CF, un

⁶⁷ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.14. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

⁶⁸ Article 3.1. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁶⁹ Article 3.3. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁷⁰ Article 7.3.1. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

principe d'observateurs, donc un coopérateur élu pour observer le fonctionnement de l'entreprise, c'est pas un administrateur, c'est un observateur qui une fois par trimestre va faire le point avec la société et voir si finalement on est en ligne avec le projet, en ligne avec ce qui avait été présenté, en ligne avec le plan financier, en ligne avec la vision, si la vision s'est faite de manière très coopérative, ouverte transition ou qu'il y en a qui n'en ont rien à faire au jour le jour. »⁷¹

On observe bien cette volonté dans la gouvernance du Citizenfund de s'assurer que les valeurs restent ancrées et indépendantes. L'entraide avec d'autres organisations, qui est bien évidemment le fer de lance de la coopérative, ne doit pas influencer sur la culture de celle-ci et sur le contrôle démocratique des membres. C'est pour cette raison que sont élus des coopérateurs qui ont pour rôle d'observer et de vérifier que les projets sont menés en adéquation avec les valeurs prônées par le fonds.

5. Cinquième principe : l'éducation, la formation et l'information

Ce principe a pour objet tout ce qui permet de former et de tenir informés les membres de la coopérative. Il s'agit de s'assurer que la culture, les valeurs ainsi que la vision et les missions sont bien connues de l'ensemble des coopérateurs et des parties prenantes ; mais également de leur transmettre toutes les informations qui peuvent leur être utiles afin de comprendre le fonctionnement et le développement de la société. Un autre rôle, inhérent à ce principe, des coopératives est de sensibiliser l'ensemble de la population, notamment la jeune génération, à l'existence de cette culture et des valeurs coopératives et d'expliquer le rôle et les possibilités qu'offre ce secteur, au sein de l'économie entre autres.

Citizenfund a déjà mis en place certains mécanismes de formation et d'information pour les coopérateurs bien que certains outils doivent encore voir le jour pour faciliter la circulation des informations en son sein.

En effet, la société prévoit, dans son ROI, la mise en place de formations et d'outils permettant la transmission de l'information :

« La Société a l'obligation, en tant que coopérative agréée, de fournir un avantage économique ou social à ses Associés. Dans ce cadre, celle-ci s'engage à fournir à ses Associés des formations sur l'économie circulaire et collaborative, sur le fonctionnement des coopératives

⁷¹ Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 245-252).

et sur la démocratie participative. »⁷²

Il s'agit donc là d'un engagement à mettre en place un système de formation des membres sur les sujets phares de la société.

Ensuite, toujours dans son ROI, Citizenfund précise ses modes de communication :

- « a. La communication sera effectuée autant que faire se peut au moyen d'e-mail ou par le biais d'une plateforme électronique assurant les échanges par voie électronique (voyez Art. 4.3),
- b. Les différents votes pourront être émis par voie électronique (voyez art. 7.2.6.d),
- c. Le site Internet de la Société (www.citizenfund.coop) reprendra un certain nombre d'informations, notamment en ce qui concerne les Sociétés participées, les Projets, les Structures ainsi que les informations périodiques relatives à la vie de la Société (voyez Art. 7.2.3.c.). Les informations qui présenteraient un caractère non public seront communiquées sur la partie sécurisée du site. »⁷³

Dans ses articles 7.2.6. et 7.2.7., le ROI mentionne le processus par lequel Citizenfund transmettra les informations aux sociétés dans lesquelles elle aura investi (ou sociétés participées). Ce processus varie en fonction du montant investi dans la société.⁷⁴

On peut observer que ce principe tient à être respecté par la société puisqu'elle mûrit d'importantes idées concernant la formation et l'information des différentes parties prenantes. Voyons désormais comment cela se traduit dans la pratique jusqu'à présent.

Gaëlle Mahoux mentionne que, dans un premier temps, « ils ont proposé de faire une soirée de lancement et d'information à Silversquare, qu'ils ont organisée. »⁷⁵ De cette manière, ils ont déjà pu présenter la société aux personnes intéressées et à celles qui avaient déjà investi dans une ou plusieurs part(s).

Ensuite, en ce qui concerne la transmission de l'information visant à aller chercher de nouveaux membres, Thibaut Martens explique à plusieurs reprises qu'ils fonctionnent à travers le bouche-à-oreille et sont présents à des événements de rencontre avec d'autres coopératives, notamment, afin de diffuser l'existence de leur projet. Cela est d'ailleurs

⁷² Article 8.1. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁷³ Article 4.4. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁷⁴ Voir les articles 7.2.6. et 7.2.7 du ROI du Citizenfund disponibles sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁷⁵ Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

confirmé par plusieurs coopérateurs interrogés qui ont eu vent du projet à l'occasion de meetings de ce genre.

Lors de l'adhésion d'un nouveau membre, un système de communication est immédiatement mis en place, comme nous le raconte Anthony Naralingom :

« Après, justement, ce qui est en place pour l'instant, c'est que chaque personne qui remet ce formulaire reçoit un e-mail et a une proposition de rendez-vous avec l'équipe, mais je t'avoue que pour l'instant, la réflexion sur le fait qu'on va continuer ce process pendant la phase de croissance n'a pas encore été beaucoup plus poussée. »⁷⁶

On observe que le système est probablement amené à évoluer au cours du temps et en fonction du nombre de coopérateurs, mais qu'aucune solution n'a encore été réellement décidée. Il continue à ce propos en disant :

« Il faudra clairement continuer à les informer, mais on ne s'est pas encore arrêtés sur un format. Est-ce que ce sera une séance d'information à des rythmes bien précis, ce qui permet de réunir en collectif les nouveaux coopérateurs et commencer déjà à créer du lien entre eux, tout en les informant sur l'état d'avancement du fonds, ce que l'on attend d'eux, que sont leurs pouvoirs entre guillemets en tant que coopérateurs, ou est-ce que c'est mieux communiquer via le canal web sur le process, sur ce que cela peut impliquer, c'est un sujet sur lequel on n'a pas encore arrêté le format. »⁷⁷

La réflexion concernant l'évolution des moyens de communication avec les membres fait partie des questions que se posent les fondateurs. Cette question fait partie des éventuelles difficultés auxquelles ils doivent – ou vont devoir – faire face. Anthony Naralingom s'exprime au niveau de la communication à adapter si le nombre de coopérateurs venait à augmenter :

« Par contre, on l'identifie comme un des challenges à relever sur la croissance ; c'est-à-dire, comment on continue à maintenir le même niveau d'information à l'ensemble des coopérateurs quand on grandit et comment on fait en sorte que dans la communauté tout le monde trouve sa place et peut continuer à donner un input positif pour le collectif. »⁷⁸

L'évolution de la société nécessite d'être suivie de près afin de réaliser les bons choix en termes de communication avec les coopérateurs. Pour plusieurs personnes interviewées, déjà pour le moment, la fréquence de diffusion de l'information est faible. Gaëlle Mahoux en parle

⁷⁶ Entretien n°5 (Annexe 11, lignes 149-152)

⁷⁷ Entretien n°5 (Annexe 11, lignes 160-166)

⁷⁸ Entretien n°5 (Annexe 11, lignes 130-134)

en disant que « l'information officielle, elle vient par e-mails et je dirais qu'il y en a un par mois. »⁷⁹ Paul Brasseur va dans le même sens en apportant son avis : « Je crois qu'il n'y a pas d'information très régulière. Maintenant, c'est toujours la même chose, il faut communiquer quand il y a quelque chose à communiquer. L'information pourrait être un petit peu plus fournie, un peu plus fréquente peut-être. »⁸⁰ Quentin de Crombrugghe confirme en disant : « Il y a peu d'information et pour que les gens soient mobilisés, il faut les informer »⁸¹. Et finalement Sevan Holemans ajoute, dans le même sens, : « En tant que coopérateur, on est actuellement très très peu informé. On a reçu un mail du compte rendu de l'Assemblée générale, sinon toute l'info que j'ai c'est de l'info que j'ai en interne [...]. Mais via Citizenfund donc très très peu de communication. »⁸²

Au niveau de la formation, on peut dire qu'elle fait partie du projet. Quant aux nouveaux coopérateurs, ils cherchent visiblement à être informés, dès leur entrée dans le projet, des valeurs et du fonctionnement du Citizenfund. Toutefois, lorsque l'on écoute les différents coopérateurs, on se rend compte que la fréquence à laquelle ils sont informés des actions de la société est – relativement – faible. Même si, actuellement, les activités du fonds sont encore limitées, on sent dans les propos de certains une certaine appréhension en la matière pour le futur, pour les coopérateurs détenteurs de part A comme pour les fondateurs. Les risques à ce sujet seront développés plus tard dans ce travail.

Il reste à traiter d'une facette de ce principe qui est la sensibilisation au fonctionnement et aux avantages que peut procurer le secteur coopératif, et plus précisément Citizenfund évidemment, à l'ensemble de la population. Au travers des interviews, on a pu se rendre compte que chacun des intervenants promouvait l'implication, d'une manière ou d'une autre, dans les coopératives, eux-mêmes étant convaincus des possibilités et des alternatives que propose le monde coopératif.

Afin de diffuser au maximum les informations qui permettent de promouvoir le secteur et le fonds en particulier, les coopérateurs prônent la transparence ; comme le dit précisément Thibaut Martens : « Sur la partie outil de financement différent, c'est d'en faire un outil qui soit vraiment grand public et très transparent. »⁸³ Anthony Naralingom clôture l'interview en disant : « C'est pour nous important de démontrer que c'est possible pour inciter, impulser

⁷⁹ Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

⁸⁰ Entretien n°4 (Annexe 10, lignes 36-38)

⁸¹ Entretien n°7 avec Quentin de Crombrugghe, enregistrement audio non retranscrit

⁸² Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

⁸³ Entretien n°2 (Annexe 8, lignes 308-309).

cette dynamique auprès d'autres acteurs, en donnant des exemples concrets. »⁸⁴ Sevan Holemans fait part de ses attentes personnelles concernant le fonds en y intégrant justement le grand public et les alternatives qu'il peut offrir selon son point de vue : « J'ai vraiment envie de professionnaliser le fonds et d'aller capter l'épargne publique et l'épargne privée pour aller la rediriger vers l'économie qui a du sens ; une économie locale et réelle. »⁸⁵

La diffusion et la promotion du modèle coopératif est donc un réel objectif chez Citizenfund et les personnes qui en font partie afin que les gens soient non seulement plus, mais également mieux informés, comme l'évoque d'ailleurs Thibaut Martens :

« [...] on a vraiment voulu s'adresser à ce trou de financement-là, ce chaînon manquant dans la chaîne du financement et on a au fur et à mesure élaboré l'idée du Citizenfund qui voulait d'une part inclure beaucoup plus les citoyens dans le financement dans une approche généraliste, donc pas ne financer que des éoliennes, ou que des projets alimentaires ou des projets ceci ou cela, mais vraiment être généralistes, des projets que les citoyens peuvent toucher, qui soient concrets pour eux, compréhensibles pour le commun des mortels. »⁸⁶

6. Sixième principe : la coopération entre coopératives

Nous avons pu voir dans le quatrième principe que les relations qu'entretiennent les coopératives avec d'autres organisations étaient non seulement fréquentes, mais en plus autant que possible basées sur l'entraide. Ce principe-ci prévoit que ces relations permettent de renforcer le secteur coopératif en prônant une entraide entre sociétés qui répondent aux mêmes idéaux coopératifs.

Au sein du Citizenfund, Thibaut Martens exprime clairement cette coopération lorsqu'il évoque la diversification des risques en investissant dans différentes sociétés : « [...] c'est-à-dire qu'on investit dans différents projets, certains, convaincus, sont déjà coopérateurs de l'une ou l'autre coopérative, mais d'offrir un investissement dans plusieurs coopératives ou sociétés ayant un idéal coopératif. »⁸⁷ Il décrit même Citizenfund comme étant une « coopérative des coopératives » même si les financements et aides que la société propose ne sont pas exclusivement destinés aux coopératives, mais aux « projets ambitieux de transition dans l'économie circulaire et la réelle économie collaborative (réplicables, déployables au-delà de

⁸⁴ Entretien n°5 (Annexe 11, lignes 229-230)

⁸⁵ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

⁸⁶ Entretien n°2 (Annexe 8, lignes 27-33)

⁸⁷ Entretien n°2 (Annexe 8, lignes 34-36)

la dimension ultra-locale) »⁸⁸. Et cette volonté est clairement définie dans l'article 2.2. du ROI : « Elle souhaite à cette fin fonctionner de manière ouverte, en harmonie et coopération avec les autres acteurs publics et privés des secteurs de l'économie circulaire et collaborative. »⁸⁹.

Thibaut Martens explique également en quoi Citizenfund se veut être une aide en matière de financement de ces types de sociétés afin de permettre de renforcer le mouvement coopératif et les liens entre les différentes sociétés du secteur :

« [...] on voit que le financement reste un dénominateur commun, une difficulté quotidienne qu'ils [les membres des sociétés de transition] ont rencontrée c'est de trouver le bon financement. Alors, dans la société classique, c'est un sujet, nous, ce qui nous a surtout touchés, c'est tout ce qui est sociétés qui participent à la transition. Donc, ce sont des projets de transition alimentaire, plus de local, que ce soient des projets de nouveaux moyens alimentaires, que ce soient des projets au niveau du transport, au niveau de l'habitat, au niveau de plein de choses... »⁹⁰

Le choix des projets dans lesquels la coopérative va donc investir s'oriente vers ceux qui se veulent être des projets de transition, comme Alain Boribon, Thibaut Martens, et plus généralement toutes les personnes qui adhèrent au projet du Citizenfund le font savoir à travers ce que ce dernier dit : « La réflexion qui est toujours en arrière-plan, c'est : est-ce que ce projet aujourd'hui ou demain va permettre au monde de s'adapter aux changements environnementaux sociétaux [...] »⁹¹. Thibaut Martens explique également qu'ils sont susceptibles d'investir dans des projets de différents horizons « tant que le projet se raccroche à l'ADN qui est : est-ce que tout cela contribue à un monde meilleur, plus équitable, plus responsable, etc. »⁹²

La volonté du Citizenfund de coopérer avec des sociétés qui ont une vision semblable et qui souhaitent faire partie de la transition et du changement dont parlent régulièrement les cofondateurs, notamment au travers de leur site Internet, est clairement démontrée.

⁸⁸ PowerPoint de présentation du Citizenfund, p.6. (à voir sur le site Internet du Citizenfund : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/)

⁸⁹ Article 2.2. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁹⁰ Entretien n°2 (Annexe 8, lignes 7-13)

⁹¹ Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 294-296)

⁹² Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 277-278)

7. Septième principe : le souci de la communauté

Le septième et dernier principe est, d'une certaine manière, lié aux six précédents auxquels il ajoute la notion de durabilité. La coopérative s'inscrit, en théorie, dans une logique de pérennisation et de développement durable au sein de la communauté, dont elle fait partie, à l'aide de ses membres et des orientations, politiques notamment, qu'elle poursuit.

Cette ambition d'être en quelque sorte un moteur du développement durable dans la communauté est clairement ressentie chez Citizenfund et correspond bien aux politiques et systèmes de gouvernance dans lesquels la société s'inscrit. Il est clair qu'actuellement il est encore difficile d'observer des faits concernant ce principe dans la pratique d'une coopérative aussi récente. Mais la vision des personnes interrogées exprime clairement cette volonté qu'a le fonds de viser le long terme et de veiller au bien-être, non seulement des coopérateurs, mais également, dans un sens plus large, de l'ensemble de la communauté. Cette volonté, déjà appuyée dans les points précédents par diverses paroles des interviewés et sources sur le site Internet du fonds, est très clairement démontrée dans les articles 2.1. et 2.2. du ROI de la société :

- « La mission de la Société est de constituer un fonds coopératif et citoyen, investissant dans des projets à fort impact sociétal dans divers secteurs de l'économie, mais respectant le modèle des 3C, ou au moins un des 3 :
 - Circulaire,
 - Collaboratif,
 - Coopératif »⁹³
- « La Société se veut être une initiative citoyenne et rassembleuse vouée à l'accompagnement financier des changements sociétaux en cours. »⁹⁴

En plus de ce que l'on a déjà pu observer comme principes et pratiques de gouvernance allant dans le sens du souci de la communauté, on peut noter que Thibaut Martens évoque l'intention du Citizenfund d'investir dans des projets qui répondent au minimum à un des Objectifs de développement durable (ODD), ou, en anglais, « Sustainable Development Goals » (SDGs), disponibles sur le site Internet officiel de l'ONU⁹⁵ :

« On est assez larges et il faut vraiment répondre à un des 18 objectifs SDG dans notre grille

⁹³ Article 2.1. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁹⁴ Article 2.2. du ROI du Citizenfund disponible sur le site Internet : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

⁹⁵ Voir <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>, consulté le 28/07/2018

de sélection qu'on est en train de définir. C'est l'ONU qui a défini 18 thématiques, smart cities, décarbonisation... Je ne les connais pas toutes par cœur. Et c'est de savoir si, dans la thématique des projets qu'on valide, on est toujours bien en adéquation avec un des 18. »

La vision que le Citizenfund souhaite transmettre aux parties prenantes du projet, mais également à l'ensemble de la population est représentée par cette volonté d'investir dans des projets qui sont en phase avec cette mentalité caractérisée par la transition et le développement durable. Au passage, on observe clairement l'intention de réunir les coopérateurs afin de prendre des décisions et d'agir en adéquation avec cette mentalité. Il suffit d'observer ce qu'en pense Paul Brasseur, en tant que coopérateur :

« Il y a du rêve dans ce projet : le rêve d'un monde meilleur, qui soit un peu plus logique, car le monde actuel est construit de manière complètement illogique. Ils veulent revenir à des circuits courts, à de la coopération, à du lien social... Et on a évidemment besoin de tout cela. Une société d'un individualisme comme le nôtre va droit dans le mur, et là je crois qu'on est tous d'accord, au niveau des coopérateurs, pour se dire qu'on ne peut pas continuer comme cela longtemps et qu'il faut faire quelque chose. »⁹⁶

Chapitre 4 : Synthèse des résultats en lien avec les différentes théories de gouvernance coopérative

1. Résultats de l'analyse

L'analyse de la mise en pratique des principes énoncés par l'ACI au sein du Citizenfund nous offre une vision générale de la gouvernance qu'elle tente d'instituer. Il est encore relativement tôt pour tirer des conclusions permettant de définir les pratiques créatrices de valeur qui feront du Citizenfund une société coopérative pérenne. C'est la maturité acquise au fil du temps qui offrira les meilleures réponses à cette question puisque ce fonds d'investissement coopératif a été créé voici à peine plus d'un an.

Toutefois, grâce à cette analyse, il est possible de dégager plus clairement la volonté des fondateurs, suppléés par les coopérateurs, ainsi que les mécanismes de gouvernance qui se mettent progressivement en place afin de relever le défi qui est le leur.

⁹⁶ Entretien n°4 (Annexe 10, lignes 118-123)

Il apparaît ainsi que certains des sept principes sont évoqués de manière plus récurrente que d'autres et sont également traités avec une attention plus particulière puisqu'ils représentent, pour les personnes rencontrées, des enjeux d'importance supérieure quant au développement de la société. Au-delà de cette constatation, il ressort clairement de l'étude que chacun des principes est scrupuleusement envisagé par l'ensemble de la communauté croissante qui compose aujourd'hui Citizenfund. Il importe également de noter les étroites articulations qui unissent, dans la théorie comme dans la pratique, les différents principes.

Reprenons à présent les différents mécanismes de gouvernance mis en place, ou du moins qui ont vocation à l'être, en vue de répondre aux spécificités et aux exigences du secteur coopératif, à travers les principes qui en font la valeur.

L'adhésion de nouveaux membres qui souhaitent intégrer le projet semble ouverte à toute personne adhérant au ROI du Citizenfund. Au vu des différentes sources d'information étudiées, la diversité se veut même être un moteur de réussite future. À une objection près néanmoins : la crainte qu'une croissance trop importante et trop rapide du nombre des coopérateurs entraîne des difficultés dans la gestion de la société, notamment par rapport aux coûts que cela engendrerait et en matière d'information. Une contrainte est à noter concernant le prix d'une part sociale, de 250 €, qui représente la participation financière minimale afin de devenir coopérateur. Cela est cependant expliqué et justifié par l'ensemble des personnes interrogées, quel que soit leur statut au sein de la société, puisqu'il s'agit d'un fonds d'investissement et qu'il nécessite de ce fait un apport financier. Comme en parlait Alain Boribon au niveau des critères de réussite et de pérennisation de la société, « l'argent n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'y parvenir »⁹⁷. L'adhésion à la société semble donc accessible à toute personne ayant une réelle volonté de s'investir dans le projet, pour autant qu'elle ait la possibilité financière d'acheter au minimum une part. Ceci est directement lié au principe de participation économique des membres (principe 3) qui contribuent donc suivant leurs propres possibilités et à leur convenance, à l'apport financier qui servira en grande partie à financer les projets sélectionnés par l'ensemble des membres alors qu'une par cet apport, clairement minoritaire, servira à payer les frais de gestion et les autres coûts s'y rapportant. Aucune rémunération n'est actuellement prévue pour les fondateurs, seulement remboursés des prêts consentis à Citizenfund. Pour les coopérateurs, un système de rémunération est prévu sous forme de dividendes dont les limites sont fixées à un maximum de 6 % de la valeur nominale

⁹⁷ Entretien n°1 avec Alain Boribon, non retranscrit

de l'investissement, comme le prévoit l'arrêté royal du 8 janvier 1962 fixant les conditions d'agrément des sociétés coopératives⁹⁸. Les coopérateurs sont clairement informés des conditions de rendement ainsi que des risques éventuels liés à l'achat d'une ou plusieurs part(s) sociale(s).

Cela nous amène au cinquième principe, relatif à la formation et à l'information des membres et de la communauté au sens large du terme. La transparence est une des valeurs-clés du Citizenfund, la diffusion de l'information en est une composante et paraît être réalisée de manière pertinente, mais, a priori, trop peu fréquente selon certains coopérateurs. Les fondateurs semblent conscients de cette lacune dans leur gouvernance et se posent des questions quant à l'avenir de leur communication et des moyens à utiliser afin de transmettre les informations nécessaires aux coopérateurs. À travers son site, notamment, Citizenfund communique vers le grand public au sujet de ses valeurs et des buts du fonds d'investissement, mais également plus largement au sujet du secteur coopératif. La communication permet aussi de nouer et d'entretenir des relations de coopération et de collaboration au sein du mouvement coopératif, avec les autres sociétés de la communauté, au travers notamment de meetings organisés. Au-delà de la communication, Citizenfund cherche à s'inscrire dans ce mouvement spécifiquement via les aides, financières et autres, qu'elle souhaite apporter aux projets, et plus largement aux organisations qui le composent.

Les organisations seront sélectionnées sur base de divers critères suivant une logique globale d'inscription dans des projets de transition économique et de développement durable, soucieux de la communauté, comme le préconise le septième principe.

De nombreux mécanismes sont d'ores et déjà implémentés dans la gouvernance du Citizenfund afin de garder, dans les diverses relations qu'elle entretient, son autonomie et son indépendance. On peut citer la nomination d'un observateur, parmi les coopérateurs, qui aura pour but de s'assurer du bon développement des projets des sociétés participées et du respect des valeurs prônées par le fonds.

Cette pratique est tout à fait en phase avec le second principe, celui du contrôle démocratique des membres. Les différentes interviews nous ont clairement fait comprendre que la société aspire à ce que les décisions soient prises selon les principes de démocratie participative. Les fondateurs appellent d'ailleurs à la participation de l'ensemble des coopérateurs qui le

⁹⁸ Article 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. »

souhaitent, politique qui offre une plus-value certaine à la coopérative. Le droit de vote étant basé sur le modèle « un homme, une voix », il offre la possibilité à tous les membres de s'exprimer et de participer de la même manière, démocratiquement donc.

Les sept principes coopératifs sont donc effectivement présents et défendus lorsque l'on se penche sur la volonté des membres du Citizenfund, sur leurs valeurs, ainsi que la vision qu'ils diffusent.

Les mécanismes de gouvernance que la société prône et met en œuvre aujourd'hui, ainsi que ceux qu'elle aspire à mettre en pratique à l'avenir s'inscrivent de manière claire dans le cadre théorique de la gouvernance que proposent Moulin et Sadi (2014) à travers les trois théories présentées dans la partie théorique.

2. Citizenfund et le cadre théorique proposé par Moulin et Sadi

Selon Moulin et Sadi (2014), la gouvernance coopérative s'articule autour de trois théories qui offrent un cadre d'analyse pluridimensionnel supplémentaire concernant les pratiques du Citizenfund. Pour rappel, ces théories sont les suivantes :

- La théorie du contrat psychologique ;
- La théorie du contrat social ;
- La théorie de l'intendance.

Les informations que nous avons obtenues dans les documents disponibles sur le site Internet de la coopérative ainsi qu'à travers les différents entretiens réalisés nous indiquent en quoi Citizenfund s'inscrit bel et bien dans le mouvement coopératif.

La théorie du contrat psychologique renvoie au modèle mental et à la représentation commune que se font les membres des idéaux et des pratiques coopératifs. Il s'agit d'aspirations communes qui guident l'ensemble des coopérateurs, dans la gouvernance et notamment au niveau des prises de décision. Ce contrat psychologique, cette vision commune partagée, implicite, est bien présente dans le cas qui nous intéresse. Thibaut Martens en fait état lorsqu'il dit ceci : « Ici, on est davantage sur des gens qui partagent un même idéal, une même volonté de bouger, un même besoin de bouger maintenant face aux changements environnementaux, sociétaux, etc. »⁹⁹ Citizenfund met en avant cette dimension en insistant sur l'intérêt collectif d'une telle société de fonds d'investissement d'avancer ensemble dans un

⁹⁹ Entretien n°3 (Annexe 9, lignes 109-111)

domaine qui ne demande qu'à fonder sa réussite sur la coopération, non seulement entre les membres, au sein de la société, mais également dans les partenariats avec les autres sociétés, du secteur en grande partie.

Le contrat psychologique s'appuie grandement sur les notions de réciprocité et de confiance. Cette dernière s'est d'ailleurs révélée être une valeur largement partagée par les membres, comme l'exprime Gaëlle Mahoux : « c'est vraiment un investissement qui en vaut la peine puisqu'on a confiance en les personnes et les projets qui seront sélectionnés. »¹⁰⁰ Cette confiance entraîne sans aucun doute une diminution importante des éventuelles divergences d'intérêt des membres. Ceux-ci sont informés de la volonté des fondateurs et, lorsqu'ils décident de s'investir, adhèrent à un état d'esprit guidé par la volonté d'agir ensemble, de décider ensemble et de se responsabiliser dans les actions qu'ils entreprennent ensemble également.

Ce socle de valeurs communes, de modèle mental partagé facilite et encourage le déploiement de pratiques sociales (dans le champ de la communication, mais aussi de la prise de décisions) reposant davantage sur les relations de confiance que sur des transactions plus formelles, même si ces dernières peuvent s'avérer nécessaires, agissant alors comme garantes du modèle. C'est ce qui fonde en partie le contrat social, comme l'évoquent Moulin et Sadi (2014, p. 50). Les valeurs propres à Citizenfund, et au secteur des coopératives témoignent de l'importance des dimensions sociales et relationnelles, réellement placées au cœur de la gouvernance de l'entreprise.

La théorie de l'intendance vient quant à elle s'intéresser plus précisément au rôle des dirigeants, présentés comme des intendants pleinement engagés au service de la structure et de ses buts, partageant les valeurs et ayant à cœur de les mettre en pratique.

C'est d'ailleurs sur ces relations que se base principalement la distinction entre la théorie de l'agence, en tant que théorie prépondérante de la gouvernance des sociétés de l'économie classique, et la théorie de l'intendance, qui a vocation à se rattacher aux sociétés de l'économie sociale et solidaire, et précisément aux coopératives. En effet, la théorie de l'intendance cherche à démontrer que la relation dirigeants-actionnaires ou plutôt ici dirigeants-coopérateurs n'est pas forcément source de tensions, et même qu'à l'inverse, elle peut être créatrice de valeur.

Citizenfund semble en être un parfait exemple. Il est d'abord important de mentionner que les

¹⁰⁰ Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

fondateurs insistent sur le fait que les coopérateurs ont les mêmes droits et les mêmes pouvoirs qu'eux - en dehors du fait que les fondateurs ont un rôle de garant de la vision de la société et les parts A qu'ils détiennent leur offre le pouvoir de contrôler celle-ci – comme le soulignent les principes de contrôle démocratique et de participation. Les fondateurs du Citizenfund sont donc, à quelques nuances près, des coopérateurs au même titre que les autres. La relation qu'ils entretiennent est donc basée sur les deux types de contrats dont nous avons parlé et ne suggère, a priori du moins, aucune tension, mais au contraire plutôt de la coopération. Cela se traduit ostensiblement dans les idéaux du Citizenfund et encore plus concrètement dans les relations entre les différents acteurs rencontrés.

Ces trois théories englobent un certain nombre de valeurs et d'idéaux propres aux sociétés coopératives incorporés dans les sept principes de l'ACI. On observe, à l'aide des informations dont nous disposons, un réel souhait de la part du Citizenfund de s'imprégner de ce cadre théorique et des principes coopératifs dans son développement actuel et futur.

L'analyse effectuée nous a également permis de prendre conscience des éventuelles failles qui existent et qui pourraient, si elles ne sont pas comblées, se transformer en risques et mettre en péril le développement du Citizenfund. C'est sur ces difficultés, notamment en matière de gouvernance d'entreprise, que nous allons désormais nous pencher.

Chapitre 5 : Risques inhérents à la gouvernance du Citizenfund

1. Identification des risques

Outre les risques liés à l'investissement financier des coopérateurs lorsqu'ils achètent une ou plusieurs part(s) sociale(s) et mentionnés dans la fiche d'information disponible sur le site Internet du Citizenfund¹⁰¹, il existe des risques pouvant mettre à mal le développement et la pérennisation de la société qui découle de la gouvernance de l'entreprise. Certains de ces risques ont été explicitement évoqués par les coopérateurs dans les entretiens réalisés alors que d'autres sont sous-jacents à certaines difficultés rencontrées dans les mécanismes et pratiques de gouvernance du fonds, ou qui pourraient découler de politiques ou de choix du Citizenfund.

¹⁰¹ Citizenfund met en garde les coopérateurs concernant les éventuels risques de leur investissement : le risque de perte de la totalité du capital investi, le risque de liquidité, le risque de fluctuation du prix du titre et les risques propres à l'émetteur. Des explications concernant ces risques sont à retrouver dans le point 5 « risques de l'investissement » de la fiche d'information, disponible sur le site Internet du Citizenfund.

Le premier risque que nous avons répertorié est un risque lié à d'éventuels problèmes de liquidité et dont fait état Gaëlle Mahoux. Ces problèmes n'existent actuellement pas et la potentialité de l'occurrence de ceux-ci à court terme est même assez faible, mais il semble intéressant de les analyser afin de conscientiser les coopérateurs et toute personne intéressée qu'ils sont hypothétiques.

Gaëlle Mahoux estime que si les parts C dont nous avons déjà parlé venaient à voir le jour, elles auraient un impact certain sur la gouvernance du Citizenfund, en ce sens que ces parts auraient un montant (évoqué en interne jusqu'à présent, et même discuté, mais pas encore approuvé lors de la première Assemblée générale) de 100 000 €. Un tel investissement, venant très probablement d'une personne morale, aurait comme conséquence d'impacter fondamentalement le capital de la société, du moins dans un futur relativement proche. Pour Gaëlle Mahoux : « Un éventuel problème de liquidité pourrait voir le jour si la société capitalisait 1 000 000 € avec un coopérateur qui aurait investi dans une part C, à 100 000 €, ou même plusieurs et que celui-ci décidait de sortir de la coopérative. »¹⁰². Étant donné que Citizenfund est amené à investir dans divers projets, il est important de maintenir un certain niveau de liquidités pour le cas où un investisseur, dont la proportion des investissements dans le total du capital du fonds est relativement élevée, souhaiterait récupérer son investissement comme le prévoit la libre entrée et sortie des coopérateurs. Un manque de liquidité dans un tel cas pourrait avoir un effet d'entraînement sur d'autres coopérateurs et ainsi précipiter la chute de la société. Bien évidemment, tout cela reste purement hypothétique d'autant plus que le Citizenfund a d'ores et déjà mis en place un système permettant de prévenir et d'éviter ce genre de problématique. Il est ainsi mentionné dans la fiche d'information de la société que « si un coopérateur souhaite démissionner, il devra en faire la demande auprès des administrateurs du Citizenfund, en adressant une demande signée au siège social »¹⁰³ ; en ajoutant que « la coopérative a mis en place – comme c'est souvent le cas des sociétés coopératives – des règles encadrant et limitant des retraits massifs de la part des coopérateurs. »¹⁰⁴ On observe donc que les cofondateurs ont, dès le départ, imaginé l'éventualité de ce risque. La probabilité que cela se produise est de ce fait extrêmement faible.

Un deuxième risque est directement lié à la potentielle création de ces parts C et d'un possible

¹⁰² Entretien n°6 avec Gaëlle Mahoux, enregistrement audio non retranscrit

¹⁰³ Voir le point 5 « Risque de l'investissement » de la fiche d'information du Citizenfund, disponible sur le site : https://citizenfund.coop/fr/home_fr/

¹⁰⁴ Ibid.

abus de pouvoir des personnes ou entreprises ayant investi dans une ou plusieurs de celles-ci. Au vu de l'importance de leur apport dans le capital du Citizenfund, ils pourraient avoir tendance à essayer de profiter de celle-ci pour abuser de leur position et chercher à accentuer leur pouvoir en tant que coopérateur, pourtant équivalent dans le modèle coopératif selon le principe «un homme, une voix», quelle que soit le niveau de sa participation. Thibaut Martens en est d'ailleurs bien conscient. Pour lui, il est nécessaire de se pencher sur cette question afin d'être le plus juste possible envers les différents coopérateurs, selon la part dans laquelle ils ont investi. La proposition des parts C a donc été émise lors de la première Assemblée générale sans qu'aucune décision ne soit prise immédiatement afin de laisser le temps à l'ensemble des coopérateurs de réfléchir à la mise en place de celles-ci afin d'anticiper les éventuelles conséquences et les changements que cela impliquerait, notamment dans le but d'éviter le risque de prise de pouvoir symbolique, voire d'emprise, d'un coopérateur « part(s) C ».

Une troisième situation qui pourrait engendrer des conséquences amenant à d'éventuels risques et qui a largement été évoquée dans les entretiens et dans l'analyse des principes et mécanismes de gouvernance du Citizenfund est celle de «la multiplication du nombre de coopérateurs»¹⁰⁵ dans le futur. Cela forcerait des changements dans le système de gouvernance de la société, notamment en matière de coûts et de frais de gestion. Cela aurait également une incidence dans la gestion des ressources humaines en général. Ainsi si la communication, par exemple, n'était pas bien organisée, la société s'exposerait à des difficultés en matière d'information de l'ensemble des coopérateurs. Une négligence d'une telle évolution, difficilement prévisible cela dit, pourrait entraîner d'importantes dérives en matière de gouvernance, au niveau du contrôle démocratique, de changements dans la vision, les missions et les valeurs de la société.

Le problème de manque ou de difficulté de mise en place des systèmes d'information et de communication se fait déjà quelque peu ressentir actuellement. Sans grande conséquence puisque Citizenfund est en phase de développement et que ses activités commencent tout doucement à se mettre en place. Toutefois, une mauvaise communication ou une fréquence de communication trop faible peuvent très rapidement amener à de l'incompréhension, à des changements, comme nous en avons parlé précédemment, non souhaités et non souhaitables, jusqu'à imaginer un scénario fataliste de chaos concernant la culture de la société. Il est donc

¹⁰⁵ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

primordial que Citizenfund remédie à cette faible diffusion de l'information, même si actuellement elle n'est pas source de problèmes ; car, comme le dit Sevan Holemans, « pour que les gens soient et restent mobilisés, il faut impérativement les informer. »¹⁰⁶

Ce qui nous amène à un dernier risque, celui d'isomorphisme institutionnel, évoqué dans la partie théorique de ce travail. Pour rappel, ce terme renvoie aux risques de déviance, au niveau de la forme et de la structure, des sociétés de l'ESS, et donc des coopératives, vers les sociétés de l'économie classique. On entend par là que certains des mécanismes de gouvernance de certaines coopératives – puisque c'est le cas que nous étudions – ont tendance à se rapprocher de ceux présents dans les sociétés de l'économie classique au point parfois de ne plus pouvoir les distinguer. Cela peut se produire de différentes manières, globalement expliquées dans la partie théorique, mais également à cause de problèmes de gouvernance qui entraîneraient des risques comme ceux que nous venons d'étudier. Le maintien d'une culture d'entreprise et de mécanismes de gouvernance coopératifs qui respectent les principes énoncés par l'ACI est essentiel afin d'éviter une telle dérive dont les conséquences peuvent s'avérer réhabilitaires.

Nous allons maintenant observer, à l'aide d'une « heat map » des risques, lesquels sont les plus susceptibles de mettre à mal la création de valeur, le développement et la création de valeur du Citizenfund.

2. Matrice des risques

La matrice des risques, ou table de gestion des risques, présentée sous la forme d'une « heat map » – ou « carte de chaleur » en français – des risques, est un outil qui permet d'élaborer une évaluation des risques selon deux axes : celui des ordonnées, destiné à montrer la probabilité d'apparition des risques dans la société, et celui des abscisses, qui offre une gradation du potentiel impact et des conséquences des risques encourus.

¹⁰⁶ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

Figure 6 – Matrice des risques de Farmer concernant Citizenfund

Probabilité d'occurrence du risque encouru (vraisemblance)	Très forte					
	Forte					
	Moyenne			Risque de manque de communication		
	Faible	Risque de multiplication des coopérateurs				
	Très faible		Risque d'abus de pouvoir (parts C)	Risque de liquidité (parts C notamment)	Risque d'isomorphisme	
Matrice de risques de Farmer		Négligeable	Mineure	Majeure	Dangereuse	Catastrophique
		Gravité du risque encouru (conséquence)				

Légende :

	Risque acceptable en l'état (aucune mesure à prendre)
	Risque tolérable sous contrôle (à surveiller de près)
	Risque inacceptable en l'état (supprimer ou réduire le risque)

Cette matrice des éventuels risques liés à la gouvernance du Citizenfund nous permet d'identifier ceux qui nécessitent une surveillance particulière, voire l'adoption de mesures spécifiques.

Les cinq risques potentiels identifiés ont été placés dans la matrice en fonction de leurs caractéristiques et selon les critères mentionnés en abscisse et en ordonnée. Nous pouvons, grâce à cet outil, déterminer l'existence de deux risques imposant une certaine vigilance et de trois autres qu'il convient simplement actuellement de garder à l'esprit.

En effet, trois sont considérés comme acceptables en l'état, notamment grâce aux systèmes de contrôle et aux politiques mises en place qui limitent fortement la probabilité de leur occurrence ou de leur impact sur le développement de la société. Il s'agit des risques de liquidité et d'abus de pouvoir – notamment si création de parts C il devait y avoir – ainsi que le risque de multiplication du nombre de coopérateurs et les éventuelles difficultés que cela entraînerait dans la gestion des ressources humaines, le maintien de la culture et la gestion des coûts.

Attardons-nous maintenant sur les deux risques qui méritent une surveillance plus étroite selon cette théorie matricielle : d'une part le risque d'isomorphisme et de déviance vers l'économie classique, et d'autre part, le risque de manque de communication. Le premier paraît tout à fait maîtrisé chez Citizenfund par les coopérateurs. Ces derniers doivent juste être conscients de son existence, sans qu'aucune action particulière ne soit à prendre tant sa probabilité d'occurrence semble faible. Le risque de manque de communication en revanche est celui pour lequel la vigilance requise doit être la plus importante. Si elle ne fait pas défaut, plusieurs coopérateurs trouvent néanmoins la communication insuffisante. Cela s'avère à l'heure actuelle être sans conséquence en raison du fait que peu d'informations importantes sont à transmettre. Toutefois, il apparaît essentiel d'y prêter une attention particulière afin de garder, à travers la communication, les coopérateurs mobilisés dans le projet.

Les risques potentiels ne sont pas nombreux pour une société aussi récente et, qui plus est, ils paraissent sous contrôle. Néanmoins, il est important de s'interroger sur ceux-ci, de pouvoir bien les identifier et prendre les actions de prévention nécessaires. On observe d'ailleurs que les coopérateurs s'interrogent et cherchent des solutions afin de les minimiser.

Chapitre 6 : Discussions

1. Limites liées à l'étude de cas

Nous avons pu observer que l'analyse concernant le cas du Citizenfund a, à certains moments, atteint des limites. Ce sont ces limites qui ont d'ailleurs pu entraver le bon déroulement de l'analyse ou plus simplement qui n'ont pas permis de la pousser plus loin.

La principale limite qui a été rencontrée vient de la récence de la société analysée. Bien sûr, elle peut également être vue comme un atout, une plus-value, de ce travail puisqu'elle permet de spéculer sur l'avenir du Citizenfund et d'établir une certaine ligne d'actions à suivre pour le

développement futur de l'entreprise, via la gestion des risques notamment. Mais elle limite en même temps l'analyse historique du fonds d'investissement. En effet, les activités commencent petit à petit à se mettre en place et l'évaluation d'une partie des mécanismes de gouvernance sera plus facilement envisageable et pertinente lors de la mise en pratique des principes présentés en théorie par les coopérateurs, que ce soit via le site Internet de la société ou de manière orale lors des entretiens.

La taille actuelle de la société, bien évidemment liée à la récente création du Citizenfund, peut se révéler être un frein lorsque l'on souhaite analyser les relations au sein de l'entreprise. Ces relations sont, logiquement, plus riches puisque moins nombreuses, mais elles n'offrent peut-être pas la diversité que des coopératives de plus grande taille peuvent offrir. Néanmoins, le fait qu'il s'agisse d'une coopérative de plus petite taille permet certainement plus de proximité entre les membres et avec les personnes extérieures.

Dans un secteur fortement marqué par la diversité, la représentativité de la réalité coopérative n'est pas forcément, ou forcément pas, la même, en fonction que l'on observe une société nouvelle composée de quelques dizaines de coopérateurs ou une société plus ancienne de taille importante dans laquelle les investisseurs se comptent en centaines voire en milliers. L'intérêt de ce travail résidait précisément dans la possibilité de proposer une sorte d'accompagnement à la société étudiée au niveau de son fonctionnement futur et de ses mécanismes de gouvernance.

Enfin, le secteur des fonds d'investissement coopératifs en Belgique étant encore au stade embryonnaire, il était compliqué, voire tout simplement impossible, de se baser sur des données et informations historiques. À nouveau, la situation d'une société telle que Citizenfund apporte une valeur ajoutée à l'analyse puisque cette dernière offre des indications quant aux politiques et au fonctionnement à adopter à d'éventuelles futures sociétés qui désireraient investir le secteur.

Voyons maintenant comment ces limites sont amenées à évoluer et quelles sont les pistes qui peuvent mener à d'autres résultats et permettre de réaliser des analyses plus poussées, mais également plus variées.

2. Pistes de réflexion et recommandations

L'analyse du Citizenfund nous a permis de mettre en lumière les points forts, mais également les faiblesses des systèmes de gouvernance qui sont, jusqu'à présent, mis en place dans la

société. Un peu plus d'un an après la création de ce fonds d'investissement coopératif, le constat est clairement encourageant, bien qu'il soit encore tôt pour pouvoir tirer des conclusions. Afin de continuer sur cette lancée, il sera important de combler les failles mineures évoquées précédemment pour s'assurer que celles-ci ne se transforment en risques réels, à l'avenir. Il s'agit principalement de communiquer dès que cela s'avère nécessaire, notamment de faire transiter l'information que possèdent les fondateurs vers les coopérateurs, détenteurs de part(s) B, et de rester focalisé sur la culture et les missions afin que le Citizenfund garde son identité, en phase avec les principes coopératifs. Les mois et les années qui arrivent seront déterminants concernant la suite que veut donner Citizenfund à ses projets.

L'évolution du Citizenfund devrait changer bien des choses, tant au niveau financier qu'en ce qui concerne la multiplication du nombre de coopérateurs, et le système de gouvernance qui en découle. Il serait de ce fait intéressant d'effectuer, à d'autres moments de son développement, une nouvelle analyse des principes et pratiques de gouvernance mis en place afin de déterminer si les objectifs poursuivis ont bel et bien été atteints. Cela pourrait d'ailleurs être répété au fil de l'évolution du Citizenfund, de manière périodique, avec des intervalles de temps de quelques années au début et qui s'allongeraient au fur et à mesure du cycle de vie de la société.

Par ailleurs, une analyse comparative peut être envisagée avec d'autres sociétés du secteur coopératif, en considérant leurs spécificités ; mais le plus intéressant serait probablement de pouvoir examiner des sociétés pratiquement semblables afin d'observer les concordances et discordances de fonctionnement qui existent entre elles.

Conclusion

L'objectif initial de ce mémoire était de déterminer si les caractéristiques des principes théoriques de gouvernance des sociétés coopératives, associées au secteur de l'économie sociale et solidaire, se reflétaient bien dans les pratiques et mécanismes de gouvernance concrètement mis en place.

L'étude du cas Citizenfund nous a permis d'apporter certaines réponses à cette interrogation tout en laissant place à certaines zones d'ombre ou à des pistes de réflexion différentes.

Dans la partie théorique essentiellement construite sur une revue de littérature, nous avons pu nous rendre compte des nombreuses divergences entre les modèles de gouvernance des sociétés de l'économie sociale et solidaire et des sociétés de l'économie marchande, ou classique. Les objectifs d'une société coopérative ne sont clairement pas les mêmes que ceux d'une société classique. La primauté de l'humain sur la recherche du profit représente la principale distinction au niveau du dessein de ces deux secteurs de l'économie. Comme nous avons pu le voir tout au long de ce travail, cela impacte de diverses manières le fonctionnement des coopératives.

L'étude du mouvement coopératif et des sociétés qui le composent a permis de révéler les principes fondateurs qui régissent ces organisations. L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en évoque sept parmi lesquels l'adhésion volontaire ouverte, le contrôle démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres ou encore le souci de la communauté. Ce sont des principes qui, en théorie, forgent et donnent des indications quant aux mécanismes de gouvernance à adopter. Ces sociétés agissent selon des valeurs que l'on ne retrouve pas forcément dans les sociétés marchandes, telles que l'entraide, l'équité ou la solidarité. Ces valeurs sont directement liées aux principes et servent de guide au bon fonctionnement des organisations coopératives.

Le bon fonctionnement et la réussite dans la réalisation des projets coopératifs passent également par des modèles de gouvernance spécifiques au secteur, comme le suggèrent Moulin et Sadi (2014) dans leur article dédié à cette question. Ces deux auteurs ajoutent aux principes théoriques, relativement concrets, mentionnés par l'ACI, trois théories plus abstraites qui se traduisent par des normes comportementales et relationnelles non seulement spécifiques, mais aussi propices à la bonne gouvernance des coopératives. La théorie du contrat psychologique fait état d'aspirations communes qui instaurent un climat de confiance notamment dans les prises de décisions de l'ensemble des membres. La théorie du contrat

social s'appuie sur ce substrat psychologique et insiste sur la primauté des dimensions socioaffectives sur les approches transactionnelles au sein de l'entreprise. Les relations entre les différents coopérateurs sont observées comme des atouts, créateurs de valeur de ces sociétés, et renvoient clairement à la troisième théorie, celle de l'intendance. Une des principales forces des sociétés coopératives repose sur les relations entre les membres, quelle que soit leur fonction au sein de celles-ci. Parasitaires dans la théorie de l'agence, elles sont valorisées dans la théorie de l'intendance qui souligne justement la convergence de vision des coopérateurs en lien avec leurs aspirations communes, notamment en ce qui concerne les fondateurs et les investisseurs. Les fondateurs ne sont pas vus comme des dirigeants, mais plus comme des intendants qui souhaitent s'allier autour d'objectifs communs et de mécanismes de gouvernance en cohérence avec ce modèle.

Ce sont ces différents principes, qui en théorie, doivent permettre à toute société coopérative de créer de la valeur sans mettre à mal son développement et sa pérennisation ; bien que certains risques inhérents à la mise en pratique – défaille – de ceux-ci ne sont pas à exclure. Un risque que l'on peut associer de manière générale à toutes ces sociétés est celui d'isomorphisme les menant à adopter des comportements et des structures tellement proches des sociétés de l'économie classique qu'elles tendent alors à se fondre dans le moule de celles-ci.

La partie pratique consiste en une étude qualitative s'appuyant, en grande partie, sur des entretiens avec des membres du Citizenfund. Elle a permis de répondre aux hypothèses soulevées par la partie théorique. Ces hypothèses se penchent sur la réalisation concrète des principes relevés dans la première partie ; l'objectif étant de déterminer si les mécanismes de gouvernance prônés dans la théorie permettent effectivement d'éviter les principaux risques encourus et de créer de la valeur sans compromettre la pérennisation de telles sociétés.

L'analyse s'articule dans un premier temps autour des principes fondateurs de l'ACI dont les résultats sont mis, dans un second temps, en relation avec le cadre théorique proposé par Moulin et Sadi.

Les résultats sont globalement en adéquation avec ce qui a été énoncé dans la théorie, ce qui laisse présager de beaux jours à Citizenfund. La société ayant été créée il y a un peu plus d'un an, l'analyse permet d'estimer les risques qui pourraient contraindre les ambitions futures de la coopérative. Ces risques, au-delà du fait qu'ils sont peu nombreux, paraissent dérisoires ; si ce n'est que l'on peut noter un certain déficit concernant la communication et la diffusion de

l'information au sein de la société. L'ensemble des coopérateurs, et notamment les fondateurs qui sont directement responsables de la transmission des informations, semblent tout à fait conscients des efforts à réaliser pour pallier ces défauts mineurs qui, s'ils n'étaient pas envisagés et traités de manière consciencieuse et rigoureuses, pourraient se transformer en risques et en réalités plus inquiétants.

En conclusion, nous pouvons dire que la mise en pratique des principes de bonne gouvernance est scrupuleusement et judicieusement poursuivie. La communion et la coopération entre les membres semblent être au beau fixe et permettent d'entrevoir sereinement le futur de la société. Il est toutefois évident que les années qui viennent seront décisives et permettront de faire de la lumière et d'apporter de nouvelles réponses au questionnement qui représente le fil conducteur de ce travail. Il est primordial pour la société, afin de continuer sur la lignée positive qu'elle suit pour le moment, de « se donner les moyens de ses ambitions et de professionnaliser le fonds afin de capter l'épargne publique »¹⁰⁷ comme le préconise Sevan Holemans, dans l'entretien réalisé avec le coopérateur. Avant d'ajouter que cela passe par une diffusion de l'information qui permet de mobiliser de manière régulière et continue l'ensemble des coopérateurs ; et que tout cela se fait en y consacrant du temps et en s'y impliquant.

Le rêve, dont plusieurs des fondateurs et coopérateurs parlent au sujet du « projet Citizenfund », est en passe de se réaliser, et se réalise d'ailleurs d'ores et déjà un peu tous les jours. Il est à portée de main, mais la route est encore longue et l'ensemble de la communauté semble tout à fait confiante et prête à affronter les défis futurs.

Gardons en tête cette phrase qu'a énoncée Kofi Annan lors de son discours à l'Assemblée générale de l'ONU le 24 septembre 2001, au lendemain des attentats du 11 septembre 2001 : « La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et du partenariat. » (Annan, 2001)

¹⁰⁷ Entretien n°8 avec Sevan Holemans, enregistrement audio non retranscrit

Bibliographie

- Allemand, S., et Boutillier, S. (2010). L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale. *Marché et organisations*, 11 (1), 9-14. doi:10.3917/maorg.011.0009
- Alliance Coopérative Internationale (ACI). (1995). *Mouvement coopératif. Identité coopérative*. En ligne <https://www.ica.coop/fr/node/13895>, consulté le 28 mai 2018
- Annan, K. (2001). *Discours à l'Assemblée générale de l'ONU du 24 septembre 2001*. New-York.
- Azam, G. (2003). Économie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières ?. *Revue du MAUSS*, 21(1), 151-161. doi:10.3917/rdm.021.0151.
- Bachet, D. (2012). La banque coopérative peut-elle devenir une alternative à la finance capitaliste ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256 (3), 97-102. doi:10.3917/rsg.255.0097.
- Bárdos-Féltoronyi, N. (2004). *Comprendre l'économie sociale et solidaire : théories et pratiques*. Lyon – Charleroi : Coéd. Chronique Sociale – Couleur livres.
- Barney, J. (1990). The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict? *Academy of Management Review*, 15, 382–393.
- Bartoli, H. (1991). *L'économie multidimensionnelle*. Paris : Economica.
- Birchall, J. (2014). *The Governance of Large Co-operative Businesses*. Manchester: Co-operatives UK.
- Blanc, J. (2014). Une théorie pour l'économie sociale et solidaire ? *Revue internationale de l'économie sociale*, 331, 118–125. doi:10.7202/1023489ar
- Boissin, O., Charmettant, H., Juban, J-H., Magne, N., et Renou, Y. (2015). *Gouverner les SCOP comme un bien commun : une analyse en termes de cadrages/débordements*. Communication présentée au Colloque international « Expérimentations et changements institutionnels : comment agir sur l'avenir du travail et de l'emploi ? », Québec (Canada). En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01178459/document>
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.* En ligne <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
- Centre de documentation économie-finances (Cedef) (2018). Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? *Le portail de l'Économie, des Finances et de l'Action et des Comptes*

publics. En ligne : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>

- Cerrada, K., et Lambrecht, P. (2017). *Cours magistral « European Corporate Governance »*. Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Citizenfund. (s.d.). *Site internet du Citizenfund*. En ligne https://citizenfund.coop/fr/home_fr/
- Conseil wallon de l'Économie sociale (CWES). (1990). *Rapport à l'exécutif régional wallon sur le secteur de l'économie sociale*, Liège.
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe, *Économie et Solidarités*. 35 (1-2), 81-99. En ligne <https://docplayer.fr/16267489-La-gouvernance-des-cooperatives-et-des-societes-mutuelles-une-perspective-de-paradoxe-2005-presses-de-l-universite-du-quebec.html>
- Crémieux, R. (2002). L'avenir de l'économie sociale et solidaire : un enjeu politique. *Mouvements*, 19 (1), 29-34. doi:10.3917/mouv.019.0029
- Davis, J., Donaldson, L., et Schoorman, F. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47.
- Defourny, J. (2005). L'actualité de l'économie sociale : des repères historiques, conceptuels et prospectifs. *Revue Interventions économiques*. 32. En ligne <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/839>, consulté le 12 juin 2018
- Defourny, J., Nyssens, M., Archambault, E., Bouchard, M., Gardin, L., Laville, J.-L. (...) Richez-Battesti, N. (2017). *Economie sociale et solidaire*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- De Ketele, J.-M., et Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. 3^e édition. Paris : De Boeck Université.
- DiMaggio, P., et Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Field. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160. doi : 10.2307/2095101
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15, 369–381.
- Girard, J.-P., Vézina, M. (2014). Multi-stakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective. In C. Gijselinckx, L. Zhao, et S. Novkovic (Eds), *Co-operative Innovations in China*

and the West (pp. 64-78). London : Palgrave Macmillan. doi : 10.1057/9781137277282_5

- Guillaume, M. (2018). *Code de la mutualité*. En ligne <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006074067&dateTexte=20080505>, consulté le 18 juin 2018
- Hiez, D., et Lavillunière, E. (2013). *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*. Bruxelles : Larcier.
- Hung, H. (1998). A Typology or Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6 (2), 101-111. doi : <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00089>
- Husson, S. (2014). *Ce qu'il faut savoir de la loi sur l'économie sociale et solidaire*. En ligne <https://www.la-croix.com/Actualite/Economie-Entreprises/Economie/Ce-qu-il-faut-savoir-de-la-loi-sur-l-economie-sociale-et-solidaire-2014-05-20-1153293#>, consulté le 12 juin 2018.
- Johnson, W. (2017). *Stewardship theory of corporate governance*. En ligne https://www.ehow.co.uk/info_7747808_stewardship-theory-corporate-governance.html, consulté le 24 juillet 2018
- Lasida, E. (2008). L'économie solidaire : une manière nouvelle de penser l'économie. *L'encyclopédie du développement durable*, 63, 1-6. En ligne http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_No63Lasida.pdf
- Laville, J.-L. (1997). Présentation : Le renouveau de la sociologie économique. *Cahiers internationaux de sociologie*, 103, 229-235. En ligne <http://www.jeanlouislaville.fr/wp-content/uploads/1997/06/Le-renouveau-de-la-sociologie-%C3%A9conomique.pdf>
- Laville, J.-L. (2011). *Agir à gauche. L'économie sociale et solidaire*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Laville, J.-L., Glémain, P, et Marchand, P. (2009). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*. Paris : Desclée de Brouwer
- Lebègue, D., et Pflimlin, E. (Eds.) (2013). *Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles*. Paris : Institut Français des Administrateurs. En ligne https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/ifa_201312_gouvernance_coop_mutuelle.pdf
- Loi relative à l'économie sociale et solidaire : loi française n°2014-856 du 31 juillet 2014

modifiant la loi n°47-14775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. (2014). Legifrance, consulté le 28 mai 2018.

- Loi relative aux coopératives : loi belge relative aux sociétés coopératives du 19 novembre 2014 du Code des sociétés précisant des dispositions communes à toutes les sociétés coopératives. (2014). *Moniteur belge*, consulté le 28 mai 2018.
- Loi relative aux mutualités : loi relative aux mutualités et aux unions nationales de mutualités du 6 août 1990. (1990). *Moniteur belge*, 28 septembre, p. 18475.
- Lund, M. (2011). *Solidarity as a Business Model: A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual*. Kent, OH : Cooperative Development Centre at Kent State University. En ligne <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/multistakeholder%20coop%20manual.pdf>
- Meier, O., et Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?. *Management et Avenir*, 20,(6), 179-198. doi : 10.3917/mav.020.0179.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'Organisation
- Moulin, F., et Sadi, N. (2014). Gouvernance coopérative : un éclairage théorique. *Revue internationale de l'économie sociale*, 333, 43-58. doi : 10.7202/1026043ar
- Noguès, H. (2017). Économie sociale et solidaire et système de protection sociale en France : entre tensions et complémentarités. In J. Barbier (Ed.), *Économie sociale et solidaire et État : À la recherche d'un partenariat pour l'action* (pp. 27-41). Paris : Institut de la gestion publique et du développement économique. doi : 10.4000/books.igpde.4834
- Novkovic, S., et Miner, K. (2015). Introduction: Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity. In International Co-operative Alliance, *Co-operative Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*, (pp. 10-21). Bruxelles : International Co-operative Alliance. En ligne <http://www.ica-ap.coop/sites/ica-ap.coop/files/ICA%20GOVERNANCE%20PAPER%20-%20EN.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2017). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Paris : OCDE. doi : 10.1787/9789264236905-fr
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Pastoriza, D., et Ariño, M. (2008). When Agents Become Stewards: Introducing Learning in the Stewardship Theory. *1st IESE Conference, "Humanizing the Firm et Management*

Profession", Barcelona, IESE Business School. doi : 10.2139/ssrn.1295320

- Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Rijpens, J., Jonet, C., et Mertens, S. (2015). *Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives*. Liège : Barricade. En ligne http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2015_-_cooperatives_et_democratie.pdf
- Rijpens, J., et Mertens, S. (2016). *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*. Bruxelles : SMartBE. 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>
- Roy, E.P. (1981). *Cooperatives : Development, Principles and Management*. Michigan: Interstate Printers and Publishers.
- SPF économie. (s.d.). *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-dagrement-des>
- Verne, J. (2006). Le partage équitable de la valeur ajoutée : Un facteur de bonne gouvernance pour l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, 219 (3), 143-150. doi : 10.3917/rsg.219.0143

