

Louvain School of Management

Quels outils de gouvernance pour une répartition du pouvoir dans les coopératives multipartites du secteur bancaire et financier ?

Auteur : Rémy Boisdenghien

Promoteur : Frédéric Dufays

Année académique 2019-2020.

Avant-propos

Pour commencer ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, un grand merci à mon promoteur, monsieur Frédéric Dufays, qui fût toujours présent pour me soutenir, me partager ses conseils avisés et me faire grandir ainsi que mon travail.

Je souhaite aussi remercier toutes les personnes ayant participé aux entretiens réalisés dans le cadre de ce travail pour m'avoir accordé leur temps, leur expertise et leur importante contribution.

Je ne saurais oublier ma famille et mes amis qui m'ont soutenu dans les moments plus difficiles de sa réalisation et qui m'ont apporté leur soutien tout le long de mon parcours ;

Mazarine pour sa patience et ses conseils ;

Mes parents pour leur soutien et leur investissement ;

Ma grand-mère, Marie-Thérèse pour sa contribution et son soutien sans faille

Plan

Introduction	1
Partie 1 : Revue de littérature	3
Chapitre 1 : La gouvernance d'entreprise	3
1. Définition	3
2. Théories de la gouvernance d'entreprise	5
3. Comparaison entre théorie de l'agence et la théorie de l'intendance	7
4. La gouvernance d'entreprise en Belgique	10
Chapitre 2 : La coopérative	11
Section 1 : Introduction au modèle coopératif	11
1. Les origines du mouvement coopératif en Belgique	11
2. Définition, valeurs et principes coopératifs	12
3. Les différents types de coopérative	13
4. Les chiffres du secteur coopératif en Belgique	14
Section 2 : La coopérative multipartite	16
1. Définition	16
2. Pourquoi les CMP ?	16
3. Différences entre coopératives « classiques » et CMP	17
4. Les différents types de membres	18
5. La gestion des intérêts dans les CMP	21
Section 3 : La gouvernance des coopératives	23
1. Particularités de la gouvernance en coopérative	23
2. Les bases théoriques de la gouvernance en coopérative	24
3. Quel modèle et théorie de gouvernance pour les coopératives	26
4. Les défis de gouvernance dans les coopératives	28
5. Le cas des CMP	30
Partie 2 : Étude empirique	32
Chapitre 1 : Méthodologie de recherche	32
Chapitre 2 : Analyse des mécanismes de gouvernance	36
1. L'assemblée générale	36
2. Le conseil d'administration	40
3. La transparence et le partage de l'information	47
Conclusions	50

Contribution théorique	50
Implications pratiques	51
Limites et pistes de recherche	51
 Bibliographie	 52
 Annexes	 55
Annexe 1 : Schéma organisationnel de Cera	55
Annexe 2 : Entretien avec Klaartje Vanderslypen – Alterfin.....	55
Annexe 3 : Entretien avec Marc De Ruijter – Argenco	59
Annexe 4 : Entretien avec Christophe Kevelaer – Cera.....	62
Annexe 5 : Entretien avec Alain Boribin et Aurore de Halleux – Citizenfund	66
Annexe 6 : Entretien avec Frédéric de Patoul – Credal	71
Annexe 7 : Entretien avec Tibaut Georgin – Energiris	75
Annexe 8 : Entretien avec Bernard Bayot – NewB.....	79

Introduction

A l'heure de la crise du COVID-19, la situation économique et sociale exige des entreprises de se réinventer, ce qui n'est pas sans rappeler le krach boursier de 2008. Celui-ci ayant déjà eu pour conséquence le développement d'alternatives au capitalisme classique (Dohet, 2018). En répondant mieux aux problèmes sociétaux que les institutions gouvernementales (Girard, 2009 ; Dufays & Mertens, 2017), les coopératives ont vu l'après 2008 comme une ère de développement.

Le modèle coopératif connaît une expansion depuis les années 1970 avec l'application du système dans de nouveaux domaines. Ce développement est encore en cours aujourd'hui avec la création de coopératives dans le domaine de l'énergie renouvelable, la finance, etc (Rijpens & Mertens, 2016). Depuis la crise de 2008, on voit apparaître des projets portés par de nombreuses personnes et parties prenantes, comme NewB avec ces 116.000 citoyens-coopérateurs et 340 organisations (NewB). Cette nouvelle forme d'organisation, appelée coopérative multipartite, accepte une diversité importante de nouveaux membres et laisse le champ libre à une nouvelle forme de gouvernance. Une des questions se posant est celle de l'égalité des droits : « Comment la gouvernance permet-elle de garantir un équilibre des pouvoirs dans ces coopératives ? » La crise de 2008 a aussi soulevé la question de l'éthique de la finance et du système bancaire tout en révélant le manque de contrôle des citoyens sur leur épargne. Les résultats positifs des banques coopératives après la crise viennent renforcer cette envie de reprendre la finance en main (Birchall, 2014).

Dans un premier temps, le présent mémoire résume la gouvernance d'entreprise à la vue de différentes théories et compare la théorie de l'agence, théorie la plus courante dans les entreprises commerciales, avec la théorie de l'intendance, pouvant s'adapter aux coopératives. Par la suite, après une brève présentation de l'histoire coopérative belge, les caractéristiques des coopératives seront présentées, elles sont en effet déterminantes pour construire la gouvernance. Cette section sera approfondie avec des spécifications concernant les coopératives multipartites. Pour conclure, une analyse des particularités de gouvernance dans les coopératives sera présentée en spécifiant les défis propres aux coopératives, ainsi que la théorie derrière cette gouvernance, etc.

Dans un second temps, le présent mémoire réalise une étude comparative entre les mécanismes de gouvernance de sept coopératives du secteur bancaire et financier. A la vue des différentes théories expliquées, plus tôt, la gouvernance sera analysée pour montrer quels outils

sont mis en place pour favoriser l'égalité des pouvoirs dans les assemblées générales, les interactions avec le conseil d'administration et le partage de l'information.

Partie 1 : Revue de littérature

Chapitre 1 : La gouvernance d'entreprise

1. Définition

La gouvernance d'entreprise a bien des définitions variant de pays en pays. Cela est principalement dû à la jeunesse et la nature évolutive de ce concept. Il est cependant nécessaire de commencer le présent mémoire par un rappel et une tentative de définition de ce qu'est la gouvernance dans les organisations pour, par la suite, pouvoir analyser la gouvernance dans les coopératives.

Selon Jill Solomon (2013), la gouvernance d'entreprise peut être vue à la fois dans un sens restreint du terme comme au sens large. La première version se résume à la gestion des relations entre l'organisation et ses actionnaires et peut être résumée par l'extrait suivant cité du Cadbury Report de 1992 :

“the system which by which companies are directed and controlled” (Solomon, J. et Solomon, A., 2004. p. 13)

La définition plus élargie de la gouvernance comprend l'organisation comme un ensemble d'employés, de clients, de fournisseurs, etc. Par son côté plus inclusif, cette signification de la gouvernance attire de plus en plus d'adeptes. Cette version est appuyée par la définition apportée par l'association américaine des experts-comptables agréés :

“In acting as good stewards, boards should work for the organization's success. Boards should also appropriately prioritize and balance the interests of the organization's different stakeholders in a shareholder owned company, shareholder interests are paramount but their long-term interests will be best served by considering the wider interests of society, the environment, employees and other stakeholders as well.” (Solomon, 2013)

Ces différentes définitions ont permis à J. Solomon de pouvoir définir la gouvernance d'entreprise comme suit :

“The system of checks and balances, both internal and external to companies, which ensures that companies discharge their accountability to all their stakeholders and act in a socially responsible way in all areas of their business activity” (Solomon, 2013)

Cette signification lui permet de considérer que les entreprises sont responsables à la vue de la société à part entière.

D'autres institutions ont émis leur perception de la gouvernance comme l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Dans ses principes de gouvernance écrits en coopération avec les G20 (Groupe réunissant les représentants de dix-neuf pays du monde auxquels s'ajoutent ceux de l'Union européenne en tant que telle (Larousse)), elle donne la définition suivante :

“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)

En termes de gouvernance, différents types de mécanismes sont utilisés par les organisations. Labie (2005) reprend la classification de Gérard Charreaux pour expliquer les éléments utilisés au sein des coopératives.

Tableau 1 : Mécanismes de la gouvernance d’entreprise selon G. Charreaux

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
<i>Mécanismes intentionnels</i>	• Contrôle direct des actionnaires (assemblée) • Conseil d'administration • Systèmes de rémunération, d'intéressement • Structure formelle • Auditeurs internes • Comité d'entreprise • Syndicat « maison »	• Environnement légal et réglementaire • Syndicats nationaux • Auditeurs légaux • Associations de consommateurs
<i>Mécanismes spontanés</i>	• Réseaux de confiance informels • Surveillance mutuelle des dirigeants • Culture d'entreprise • Réputation auprès des salariés (respect des engagements)	• Marchés des biens et services • Marché financier (dont prises de contrôle) • Intermédiation financière • Crédit interentreprise • Marché du travail • Marché politique • Marché du capital social • Environnement « sociétal » • Environnement médiatique • Culture des affaires • Marché de la formation

Source : Labie, 2005 p.114

L'auteur se concentre majoritairement sur les deux catégories les plus importantes de cette classification. Les mécanismes *intentionnels spécifiques* sont les plus courants et les plus étudiés par la littérature scientifique. Ils représentent l'ensemble de mécanismes de la gouvernance classique des entreprises commerciales.

Le second type de mécanismes les plus présents est les *spontanés spécifiques*. Ceux-ci sont plus caractéristiques au tiers-secteurs, dont fait partie le modèle coopératif, où la culture et la confiance sont la base du système, définissant ce qui est la norme.

Les deux autres types de mécanismes, *intentionnels non-spécifiques* et *spontanés non spécifiques*, sont peu développés dans les modèles de gouvernance. Il est important de noter que dans le modèle démocratique, les mécanismes *spontanés non-spécifiques* sont peu utilisés car le tiers-secteur reste à une échelle locale et que leur marché est clairement défini (Labie, 2005).

2. Théories de la gouvernance d'entreprise

Aux vues des différentes définitions exprimées plus haut dans ce travail, il existe de nombreuses théories régissant la gouvernance d'entreprise. L'approfondissement des théories se limitera à la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie de l'intendance, les autres n'étant pas nécessaires pour la suite de ce travail.

La théorie de l'agence reflète la définition restreinte citée ci-dessus en se concentrant sur la relation entre les personnes en charge de la gestion de l'organisation et les propriétaires. Cette théorie tire son nom du fait que les actionnaires sont dénommés par le terme « principal » et le gérant par « agent ». Ces termes ont été choisis car l'agent est délégué par le principal de la gestion journalière de l'organisation. Cependant, il apparait un conflit entre principal et agent. L'agent cherchant à obtenir le plus d'avantages sur le court-terme, il s'écarte de l'objectif de l'organisation qui vise à maximiser la richesse du principal sur le long-terme. De manière plus concrète, l'agent a tendance à acquérir des avantages, tels que des congés supplémentaires, en plus de son salaire, ce qui a pour conséquence de diminuer la valeur de l'organisation. Pour contrôler l'agent, le principal peut mettre en place certains mécanismes engendrant ce qu'on appelle des « coûts d'agent ». Ces moyens de contrôle peuvent prendre la forme de contrat ou de dispositifs incitatifs. L'agent, quant à lui, fait aussi face à certains coûts, appelés « ex-ante bonding cost », à cause de ce conflit. Il doit essayer de gagner la confiance du principal en prouvant qu'il œuvre pour la maximisation de leur richesse ou donner des informations sur les risques dans les rapports annuels. L'activisme actionnarial est un des recours utilisé par le principal. Le principal peut avoir recours à l'assemblée générale et à son vote démocratique pour motiver le contrôle de l'agent. L'ultimatum, démontrant le désaccord entre le principal et l'agent, est le désinvestissement de la part du capital (J. Solomon, 2013 ; Conforth, 2004).

La théorie des parties prenantes est plus récente et moins formelle que la précédente. Elle se base sur le fait que les organisations doivent rendre des comptes à toutes les parties impliquées dans le processus de l'organisation. Il faudrait dépasser l'objectif traditionnel de rendre des comptes aux actionnaires mais aussi aux membres de la société. Cependant, la définition de « partie prenante » peut varier en fonction des organisations. J. Solomon (2013) propose comme définition commune qu'une partie est dite prenante « *dès qu'il y a une relation d'échange* ». La nature de l'échange n'étant pas précisée, il peut se faire avec les employés, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, la communauté, etc. Les partisans les plus radicaux de cette théorie suggèrent de considérer l'environnement et les générations futures comme parties prenantes. Les parties prenantes, en fournissant des contributions aux organisations, s'attendent à ce que leurs intérêts soient satisfaits. Pour synthétiser, la société civile au sens large s'attend à ce que l'organisation se comporte en tant que citoyen responsable (J. Solomon, 2013 ; Labie, 2005).

Une dernière théorie qu'il paraît légitime d'expliquer par sa forme est la théorie de l'intendance. Pour la comparer à la théorie de l'agent, dans ce cas-ci, le gérant est laissé de son côté et agira comme un intendant responsable de l'organisation (Cerrada et Lambrecht, 2018). Le gérant est motivé par le fait d'agir dans le meilleur intérêt des actionnaires. Cela est dû au fait que celui-ci obtient une plus grande utilité à travers des comportements pro-organisationnels et collectivistes. Par cela, il est fidèle aux intérêts de l'organisation et favorise la coopération avec les actionnaires plutôt que la défection. Il est donc aussi rationnel car il favorise des comportements qui vont lui apporter une plus grande utilité. Le gérant a comme but l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Ceux-ci ont pour effet de bénéficier autant aux actionnaires qu'aux différentes parties prenantes. Il a été prouvé qu'il y a une relation entre le succès de l'organisation et la satisfaction des actionnaires. Pour les parties prenantes, celles-ci visant l'augmentation de la richesse de l'organisation, le gérant augmente leur satisfaction en améliorant la performance de l'organisation. Comme dans la théorie de l'agence, le gérant a des besoins. Cependant, ceux-ci sont comblés en travaillant pour l'organisation. Le gérant rencontre cependant certaines limites dues au fait qu'on ne perçoit pas forcément l'utilité des comportements pro-organisationnels comme supérieure à celle des comportements individualistes. L'efficacité du gérant peut être affectée par la structure organisationnelle. Pour permettre au gérant de pouvoir réaliser au mieux les objectifs de l'organisation, son autonomie pourrait être maximisée. Cela est possible car les « coûts d'agents » de la théorie de l'agent sont diminués (Davis *et al.*, 1997). Le contrôle peut, quant à lui, être contre-productif car il diminue

le comportement pro-organisationnel et la motivation du gérant (Argyris, 1964 cité par Davis *et al.*, 1997 ; Conforth, 2004 ; Labie, 2005).

Cependant, la gouvernance d'entreprise ne se limite pas seulement à ces trois théories et peut se baser sur d'autres disciplines. La théorie des coûts de transaction ayant un point de vue plus économique et la théorie de la dépendance des ressources prenant source dans les sciences sociales peuvent être citées comme exemples (Cerrada et Lambrecht, 2018).

3. Comparaison entre la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance

Le Tian et Venard (2012) ont comparé les comportements entre la théorie de l'intendance et celle de l'agence, qui seront par la suite renommées respectivement TI et TA. Ils expliquent les motivations comportementales comme opposées entre les deux théories. Pour la TA, ces motivations sont influencées par les objectifs personnels tandis que dans la TI, celles-ci sont appuyées sur la culture et la classe sociale. Cette différence conduit à une divergence en termes de mécanismes de gouvernance. Lorsque dans la TA, le principal va essayer de contrôler l'agent pour éviter toute divergence d'intérêt et tout comportement opportuniste, dans la TI, il y a une convergence d'intérêts entre le principal et l'agent permettant une meilleure coopération.

Les mécanismes de gouvernance changent aussi en fonction de la théorie. Quand, dans le courant de la TA, la séparation des pouvoirs et le contrôle sont prônés, dans la TI, on se dirige vers une intégration des « *fonctions de décision et de contrôle sur les mêmes personnes ou entités ce qui permet d'avoir une meilleure orientation stratégique de l'entreprise* » (Le Tian et Verdan, 2012, p.28).

Davis, Schoorman et Donaldson (1997) ajoutent d'autres aspects à la comparaison des différents acteurs gouvernant en fonction de ces deux théories. Cette comparaison se basant sur des aspects psychologiques comme la motivation, l'identification ou encore le pouvoir, et des facteurs situationnels, tels que la philosophie de gestion, la culture de l'organisation, permet de mieux entrevoir la différence entre ces deux théories.

Comme premier facteur psychologique, les auteurs ont remarqué que la motivation au sein de la TI est plus intrinsèque, les acteurs recherchant les possibilités de croissance, l'accomplissement de soi et l'auto-réalisation. Ces moyens encouragent la motivation opérationnelle des acteurs. La TA est plus marquée par une motivation extrinsèque se basant sur des récompenses tangibles, ayant une valeur mesurable. Ces récompenses permettent un meilleur contrôle des comportements attendus.

L'identification est la manière dont « *le gérant se définit en termes d'adhésion dans une organisation particulière en acceptant la mission, la vision et les objectifs de celle-ci* (Kelman, 1958 ; Mael et Ashforth, 1992 cités dans Davis *et al*, 1997, p.29) *produisant une relation satisfaisante* (O'Rilley, 1989 ; Sussman et Vecchio, 1982 cités dans Davis *et al*, 1997, p.29). » Ces mêmes auteurs entendent qu'avec la TI, il y a une identification du gérant avec l'organisation. À la suite de cela, les succès de l'organisation lui sont alloués contribuant à son auto-conception et son image de soi. Dans la TA, il y a une externalisation des problèmes de l'organisation pour que le manager ne soit pas considéré comme responsable des carences de celle-ci. Cela a pour conséquence une augmentation des risques car le gérant ne considère pas sa part de responsabilités et ne veut donc pas améliorer la situation (D'Aveni et McMillan, 1990 ; Staw *et al*, 1983 cités dans Davis *et al*, 1997).

L'usage du pouvoir varie aussi en fonction des théories de gouvernance. Ce qui motive le pouvoir est la capacité d'influencer les autres vers l'atteinte des objectifs organisationnels acceptés. (McClelland et Burnham, 1976 cités dans Davis *et al*, 1997). La TI est plus marquée par un « pouvoir personnel » qui se base sur l'expertise et la légitimité du gérant. Ce genre de pouvoir, plus durable, met plus de temps à se développer et n'est pas affecté par le rôle au sein de l'organisation. French et Raven (1959 ; cités dans Davis *et al*, 1997) définissent le pouvoir dans la TA par le pouvoir institutionnel, attribué par la position au sein de l'organisation. Ce type d'autorité est marqué par la contrainte, la légitimité et le système de récompense. Le système de contrôle actionnarial est composé d'incitation et de reconnaissance. Il y a aussi une part de pouvoir coercitif pouvant prendre la forme de menace d'arrêt de contrat.

Au niveau des facteurs situationnels influençant la gouvernance, on retrouve la philosophie de gestion. Lawler, se basant sur la philosophie de gestion à engagement élevé de Walton décrit deux approches de la philosophie de gestion. Une orientée vers l'engagement et l'autre orientée vers le contrôle. La première, plus souvent associée à la TI, met l'accent sur la maîtrise de soi, l'autogestion. Le travail est le résultat de l'action, de la pensée, du contrôle et des défis rencontrés durant l'objet du travail. Tous menant à maîtriser son comportement. Cette approche est plus efficace dans des milieux plus instables et cela est dû au plus grand nombre de formations, à l'autonomie et à la confiance donnée. Pour la seconde approche, on agit seulement pour son travail, il n'y a pas besoin de penser ni de contrôler celui-ci. Même si ce modèle s'avère plus efficace dans des contextes stables, il n'est pas durable et, en cas de risque, les acteurs réagissent en augmentant la quantité de contrôles.

Hofstede (1980 et 1991, cité par Davis *et al*, 1997) identifie deux modèles culturels influençant le mode de gouvernance. Avant de décrire ces deux courants, il est important de savoir que la culture organisationnelle n'est pas seulement influencée par sa forme mais peut aussi tirer sa nature de la culture nationale par exemple. La culture, s'affiliant le plus souvent avec la TI, permet l'identification de soi par le groupe et donc de créer un sentiment de collectivisme. L'individu s'identifie par son appartenance à un groupe. Cela a pour conséquence que le succès individuel passe par la réussite du groupe et peut jusqu'à aller faire passer les objectifs organisationnels devant les objectifs personnels. Au niveau des relations, ce courant contribue à construire des relations sur le long-terme et prendre du temps pour bien connaître les collaborateurs.

Hofstede ajoute aussi la distance du pouvoir comme variable qui différencie la TI de la TA. La distance du pouvoir se réfère à « *la mesure dans laquelle les membres moins puissants des institutions et organisations d'un pays s'attendent à ce que le pouvoir soit réparti de manière inégale et l'acceptent* » (Hofstede, cité par Davis *et al*, 1997, p.35). Dans le cadre de la TI, les membres ressentent une distance du pouvoir plus faible où les inégalités sont moins grandes et les moins puissants sont encouragés à agir de manière plus indépendante. Ces organisations sont caractérisées par un pouvoir décentralisé avec une mise en avant de la consultation. De manière plus concrète, les inégalités salariales sont minimisées. Au contraire, au sein de la TA, il y a une dépendance des membres envers le pouvoir, jusqu'à voir apparaître un système de caste ou de classe. L'une des valeurs ressortant de cette caractéristique est l'obéissance. Ces organisations sont, le plus souvent, très centralisées et marquées par l'apparition de privilèges en faveur de l'autorité (Davis *et al*, 1997).

Tableau 2 : Comparaison entre théorie de l'agence et de l'intendance

	Agency Theory	Stewardship Theory
<i>Model of Man</i>	Economic man	Self-actualizing man
<i>Behavior</i>	Self-serving	Collective serving
<i>Psychological Mechanisms</i>		
<i>Motivation</i>	Lower order/economic needs (physiological, security, economic)	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization)
	Extrinsic	Intrinsic
<i>Social Comparison</i>	Other managers	Principal
<i>Identification</i>	Low value commitment	High value commitment
<i>Power</i>	Institutional (legitimate, coercive, reward)	Personal (expert, referent)
<i>Situational Mechanisms</i>		
<i>Management Philosophy</i>	Control oriented	Involvement oriented
<i>Risk orientation</i>	Control mechanisms	Trust
<i>Time frame</i>	Short term	Long Term
<i>Objective</i>	Cost control	Performance Enhancement
<i>Cultural Differences</i>	Individualism	Collectivism
	High power distance	Low power distance

Source : Davis *et al*, 1997, P.37

4. La gouvernance d'entreprise en Belgique

La gouvernance d'entreprise est régie par deux codes s'appliquant en fonction de la cotation, ou non, et de l'organisation en bourse.

La première législation est le code de gouvernance d'entreprise 2020 (révision du précédent code de gouvernance d'entreprise 2009). Créé en 2004, ce code s'applique aux entreprises cotées en bourse et se compose de dix principes (neuf dans le précédent) ayant pour but de guider les sociétés à appliquer une bonne gouvernance au sein de leur organisation. Ce code se base sur les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. Ces principes visent à encadrer certaines caractéristiques de la gouvernance comme le choix de la structure de gouvernance, la transparence, l'équité et l'éthique ou encore des sujets concernant les organes de l'organisation (SPF Economie, 2018).

Le second outil mis en place par le législateur est le code Buysse. Il fut édité une première fois en 2005 et suivi de deux révisions en 2009 et 2017. Celui-ci s'applique aux sociétés non-cotées et vise plus à « *offrir aux entrepreneurs des consignes pratiques et des conseils concrets susceptibles de contribuer au développement de leur entreprise* » (Code Buysse). A l'instar du code de gouvernance d'entreprise, celui-ci recommande seulement les organisations et les conseille. Il permet à l'entreprise de se gérer de manière transparente tout en assurant la création de valeur sur le long terme.

Chapitre 2 : La coopérative

Section 1 : Introduction au modèle coopératif

1. Les origines du mouvement coopératif en Belgique

Pour comprendre le mouvement coopératif en Belgique, il faut se baser sur la naissance des coopératives en elle-même. Même si certaines tentatives d'émergence du mouvement coopératif existaient auparavant, le monde scientifique s'accorde pour dire que la première coopérative fut créée en 1844 par un groupe d'une trentaine de personnes (majoritairement des tisserands). Celle-ci fut nommée la société « Equitable des pionniers de Rochdale ». La coopérative apparut à la suite de l'échec des revendications salariales des ouvriers tisserands (Dohet, 2018). Ceux-ci se sont réunis pour voir comment ils pouvaient améliorer leurs conditions (Ansion, 1981). La coopérative se fonde sur les sept principes coopératifs qui seront utilisés par l'Alliance coopérative internationale (Voir 2. Les valeurs et principes coopératifs pour plus d'explications) et trois autres dont un visant à « *l'aspiration à conquérir et coopétariser l'organisation économique et sociale du monde* » (Ansion, 1981, p.4). La coopérative se basait sur un magasin mais mettait en place deux actions : « *acheter ou édifier un nombre de maisons destinées aux membres qui désirent s'aider mutuellement pour améliorer leur condition domestique et sociale* » et « *commencer la manufacture de tels produits que la Société jugera convenables pour l'emploi des membres qui se trouveraient sans ouvrage, ou de ceux qui auraient à souffrir de réductions répétées sur leurs salaires* » (Dohet, 2018, p.10). À ces actions, s'ajoute l'achat de terres agricoles pour la production de biens de premières nécessités et la mise en place d'une « salle de tempérance » permettant de lutter contre l'alcoolémie dans le milieu ouvrier. La coopérative est, en apparence, un magasin mais c'est une mission sociale qui est au cœur de la mission de la coopérative.

Le développement du mouvement coopératif en Belgique est apparu sous la forme de deux mouvements : un de travailleurs et un autre provenant des bourgeois. Pour le premier, il s'agit d'une volonté des travailleurs de savoir répondre par eux-mêmes à leurs besoins. Tandis que pour le second, il est poussé par l'apparition, dans le milieu bourgeois, de la branche utopiste du socialisme et sa volonté à développer une théorie de la coopération.

Dans la foulée de la création de la première coopérative belge, l'association fraternelle des tisserands de Bruxelles au 18^e siècle (qui fut un échec), on voit se former la structure du modèle coopératif belge. Les coopératives belges se basent sur trois piliers : le chrétien, le socialiste ou le neutre.

La première coopérative gantoise Vooruit, fondée en 1881, marqua le début de l'essor du mouvement coopératif en Belgique et plus spécialement du pilier socialiste. De la fin du 19^e siècle et jusqu'aux années 1930, les coopératives belges connaissent une période de prospérité qui se conclura avec la crise financière de 1929. Les difficultés s'accroissent avec la seconde guerre mondiale et l'après-guerre où les coopératives se retrouvent affaiblies financièrement et où les états commencent à mettre en place la sécurité sociale, mission sociale des coopératives. À cette époque, on voit la dynamique coopérative passer de précurseur à anachronique, en ne suivant pas la vague de nouvelles formes de distribution.

À partir des années 1970, le mouvement coopératif renaît de manière indépendante et autogérée sous la forme que l'on connaît aujourd'hui (Dohet. J, 2018).

2. Définition, valeurs et principes coopératifs

L'Alliance Coopérative Internationale (ou ACI par la suite) définit les coopératives comme suit : « *Une coopérative est une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement.* » (Alliance coopérative Internationale). L'organisation Internationale du travail considère aussi cette définition comme base pour ses travaux statistiques concernant les coopératives (Bureau International du travail, 2018). L'alliance insiste sur le fait que les coopératives sont imprégnées de valeurs telles que l'entraide, la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Les coopérateurs sont, quant à eux, mus par l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité sociale et le souci d'autrui.

L'ACI décrit les coopératives comme régies par sept principes :

A. L'adhésion volontaire des membres ;

Le principe de volontarisme des coopératives implique l'ouverture de l'organisation à toute personne désirant entrer dans celle-ci. Il n'y a donc aucune discrimination à l'entrée tant que la personne est apte et désireuse d'endosser des responsabilités.

B. Le pouvoir démocratique par les membres ;

Le contrôle des coopératives est exercé par les coopérateurs et leur permet de jouer un rôle dans la prise de décision de leur organisation. Le principe de démocratie économique énonce la loi suivante : « une personne, une voix ».

C. La participation économique des membres ;

L'adhésion à une coopérative nécessite que les membres contribuent au capital de l'organisation par l'achat de parts, par exemple. Cependant, la rémunération de l'apport est limitée. Le profit peut être alloué de différentes manières. Il peut servir à développer la coopérative, créer des réserves, soutenir d'autres activités, etc.

D. L'autonomie et l'indépendance ;

La coopérative étant gérée par ses membres, elle est, par principe, autonome. Cependant, des accords avec d'autres organisations peuvent être envisagés s'ils sont réalisés de manière à garantir l'autonomie de la coopérative.

E. L'éducation, la formation et l'information ;

Pour pouvoir être le plus efficace possible, les coopératives offrent des formations à leurs membres. La sensibilisation du grand public aux avantages de la coopération est aussi un des rôles des coopératives.

F. La coopération entre les coopératives ;

G. L'engagement envers les communautés.

En intégrant directement les membres dans leur processus de décision, les coopératives renforcent leur ancrage local.

3. Les différents types de coopératives

Même si les coopératives sont régies par les principes précédents, leurs formes peuvent varier en fonction de leur but. Quatre types de coopératives sont reconnus par l'Organisation Internationale du Travail : la coopérative de consommateurs, de producteurs, de travailleurs, et multipartite.

A. La coopérative de consommateurs

Ce type de coopérative peut s'assimiler à un groupe d'achats. Les membres sont les consommateurs/usagers du bien/service mis à leur disposition par la coopérative (Bureau International du Travail). Leur rôle est de « *fournir des biens et des services à ses membres pour leur usage personnel* » (Coopérative de développement régional du Québec). Ces organisations réalisent une économie d'échelle pour obtenir des produits de qualité au meilleur prix possible. Nous pouvons citer comme exemple « Beescoop » qui rassemble des consommateurs voulant se procurer des produits agricoles locaux.

B. La coopérative de producteurs

Si nous représentons le marché sur le modèle classique de l'offre et la demande, les coopératives de consommateurs représentant la demande, les coopératives de producteurs sont l'offre. La coopérative de production est une entreprise à part entière, rassemblant des producteurs ou d'autres entreprises (Bureau International du Travail). L'organisation permet aux membres-producteurs d'accéder à un certain nombre de biens et services par l'achat groupé d'outils de production, de promotion, d'acquisition de locaux, etc.

C. La coopérative de travail

Une coopérative de travail permet d'assurer un emploi par le biais de la coopérative (Bureau International du Travail). Elle réunit des personnes voulant créer leur emploi au sein de leur propre entreprise. Les membres, en créant la coopérative, se créent un emploi, ne doivent plus en chercher et répondent donc à leurs besoins (Coopérative de développement régional du Québec). L'entreprise « Ethiquable » est une société coopérative et participative gérée par ses salariés et qui propose des produits équitables.

D. La coopérative de solidarité

La coopérative de solidarité ou multipartite (ou multi-stakeholders en anglais) ne veut exclure aucun type de membres. Il y a plusieurs conditions pour être considéré comme une coopérative multipartite :

- Avoir plus d'un type de membre (Voir 2.4. Les différents types de membres p. 16) ;
- Que ces différents types soient représentés au sein du Conseil d'administration ;
- Qu'aucun type de coopérateur n'ait de position dominante grâce à une majorité de voix dans le conseil d'administration ou à un droit de veto sur les décisions. (Bureau International du Travail).

4. Les chiffres du secteur coopératif en Belgique

Le « Belgian cooperative Monitor 2017 » (Dufays & Mertens, 2017) analyse la situation actuelle du secteur coopératif belge. Les chiffres ci-dessous correspondent à la période entre 2005 et 2015. Le secteur coopératif belge connaît une baisse du nombre de coopératives accompagnée d'une diminution du nombre de nouvelles coopératives créées depuis 2005. Cependant, on remarque que, financièrement parlant, les coopératives belges se portent mieux avec une croissance de leur chiffre d'affaire depuis 2005.

Tableau 3 : Évolution du nombre de sociétés coopératives en Belgique (2005-2015)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wallonie hors CG	10.857	10.660	10.676	10.579	10.456	10.360	10.191	10.044	9.898	9.601	9.494
Communauté Germanophone	165	166	165	167	165	163	155	154	155	149	147
Wallonie	11.022	10.826	10.841	10.746	10.621	10.523	10.346	10.198	10.053	9.750	9.641
Flandre	9.293	9.140	9.171	9.093	9.015	8.947	8.868	8.752	8.655	8.400	8.402
Région Bruxelles-Capitale	7.762	7.680	7.712	7.665	7.654	7.651	7.590	7.553	7.513	7.406	7.361
Belgique	28.088	27.657	27.735	27.515	27.300	27.131	26.808	26.506	26.223	25.557	25.405

Cera & Febecoop (2017). Belgian Cooperative Monitor

Source : Banque Carrefour des Entreprises, données traitées par Concertes

Note : Certaines sociétés coopératives anciennes n'ont pas d'adresse enregistrée dans la Banque Carrefour des Entreprises, expliquant le nombre total de sociétés coopératives pour le pays légèrement supérieur à la somme du nombre de sociétés dans les trois régions.

Source : Dufays & Mertens, 2017, P.4

Il y a un rassemblement de plus de trois-quarts des coopératives employeuses dans le secteur tertiaire et qui sont majoritairement des professions libérales. De plus, il y a une diminution pour les coopératives industrielles, commerciales et dans le domaine social et de la santé. On voit un renforcement des coopératives dites traditionnelles qui se traduit par une hausse de ce nombre dans le secteur primaire, de l'information, de la communication et dans l'art. On remarque aussi que les coopératives grandissent aussi avec une augmentation des coopératives qui engagent plus de 100 personnes.

Tableau 4 : Répartition des sociétés coopératives employeurs par NACE (2010-2015)

	2010	2015
Secteur primaire (agriculture, sylviculture et pêche)	109	124
Secteur secondaire	739	604
Industrie	258	195
Construction	448	374
Secteur tertiaire	3.781	3.663
Commerce de gros et de détail	1.025	889
Transports	145	152
Hébergement et restauration	455	422
Information et communication	137	151
Activités financières et d'assurance	430	387
Activités immobilières	288	291
Professions libérales, activités scientifiques et techniques	833	899
Services administratifs et de soutien	337	322
Secteur quaternaire	415	337
Santé humaine et action sociale	282	225
Arts, spectacles et activités récréatives	74	89
Total	5.044	4.728

Cera & Febecoop (2017). Belgian Cooperative Monitor

Source : ONSS, données traitées par Concertes pour 2015 et Van Opstal (2012) pour 2010

Note : Toutes les sections de la nomenclature NACE-BEL ne sont pas reprises ici ; la somme des sous-secteurs est donc souvent inférieure à la somme des quatre grands secteurs (primaire, secondaire, tertiaire et quaternaire).

Source : Dufays & Mertens, 2017, P.8

Section 2 : La coopérative multipartite

1. Définition

Jean-Pierre Girard (2009, p. 230) caractérise les coopératives multipartites (ou CMP par la suite) comme « *un lien entre les sphères économiques et sociales dans un environnement où l'économie globale et les nouvelles technologies exigent une mobilité illimitée du capital, du travail et des connaissances* ». Vienney (cité par Girard, 2010), en 1994, posait les prémices des CMP en décrivant l'évolution des coopératives vers une gouvernance reposant sur des gestionnaires compétents et éloignait celles-ci de sa nature. Cependant, il remarque aussi l'émergence du développement d'organisations ayant pour but de « *prendre en charge des activités nécessaires et délaissées mais sous de nouvelles formes* » (Vienney, cité par Girard, 2010, p. 27). Ces démarches visent à éliminer l'exclusion sociale.

Girard (2010, p.29) exprime que la principale caractéristique des coopératives est « *l'ouverture de la base associative à plus d'une catégorie de membres et une sensibilité marquée aux besoins de la communauté* ». Cette structure ouverte permet une mixité des ressources, car les membres ne sont plus seulement affiliés au lien de l'offre et de la demande, mais ils peuvent aussi appuyer la mission de la coopérative. Vienney (cité par Girard, 2010, p.28) alloue aux CMP qu'elles permettent « *une nouvelle configuration des solidarités sociales* ».

2. Pourquoi les CMP ?

Selon Girard (2009), les CMP sont un phénomène, à la fois, ancien et récent. Ancien, car les premières formes de coopératives (Pionniers de Rochdale) ont toujours été fortement liées à la communauté locale. Cependant, les CMP sont apparues il y a une trentaine d'années.

Il soulève aussi le fait que le développement des CMP est basé sur deux phénomènes de société. Le premier est la perpétuelle quête de profit économique et de réduction des coûts de la part des entreprises commerciales car celles-ci se montrent moins sensibles aux enjeux sociaux. Cette dynamique se traduit par la délocalisation ou la sous-traitance. Elle est aussi couplée avec le vieillissement actuel de la population (Girard, 2009), les gens devant travailler plus pour subvenir à leurs besoins. Ceux-ci cherchent, à travers les CMP, une solution. Le second est la recherche par l'Etat à diminuer ses dépenses, ses engagements financiers et ses prestations à la suite de la crise et l'augmentation de la dette en matière de services sociaux.

Pour Girard, les CMP « *apportent une contribution positive au renouvellement du modèle coopératif en offrant des réponses pertinentes aux nouveaux besoins qui combinent les aspects sociaux et économiques* » (Girard et Langlois, 2009, p. 229).

Selon Draperi (2003, cité par Girard, 2009), les CMP apporteraient une certaine valeur ajoutée délivrée par le fait que les coopératives sont créées par des acteurs locaux et basée sur le volontariat et l'engagement. Le capital ne peut être délocalisé car il est indivisible et inaliénable. L'échelle de la coopérative correspond à celle du territoire sur lequel elle est active et la responsabilité des membres est « une personne, une voix ».

3. Différences entre coopérative « classique » et CMP

Avant de distinguer les CMP et les autres types de coopératives, il est important de rappeler comment les différencier des entreprises commerciales. Pour cela, il suffit de répondre aux questions suivantes : « Qui la possède ? Qui la contrôle ? Qui en bénéficie ? ». Dans le cas des coopératives, les réponses à ces questions ramènent toujours à la même personne.

Dans les coopératives dites classiques, les membres proviennent tous de la même classe. Par exemple, une coopérative de producteurs ne sera composée que par ces derniers. Cependant, ce modèle ne permet pas de faire disparaître les divergences au sein d'une même classe de coopérateurs. En effet, pour reprendre l'exemple de la coopérative de producteurs, tous les producteurs ne disposent pas tous d'exploitation similaire et peuvent donc avoir des besoins différents envers la coopérative.

La coopérative multipartite doit, quant à elle, compter au moins deux classes de membres au sein de son organisation. Les membres ne doivent pas forcément être liés avec les opérations de la coopérative. Cette ouverture permet d'avoir une certaine diversité d'avis, de besoins. Cela permet de connaître plus facilement l'impact que peuvent avoir les opérations de la coopérative et les interconnexions entre celles-ci. Cependant, certains membres peuvent appartenir à des classes différentes, devant exister en tenant compte des enjeux des différentes classes qui peuvent s'opposer.

On peut aussi différencier le modèle multipartite sur le fait qu'il se base sur le modèle transformationnel et non-transactionnel, basant leur mission sur la transformation des comportements ou de la société. Le but de la CMP est, à la base, de corriger une défaillance de marché. Les CMP contemporaines sont caractérisées par le rejet de qualité d'un bien ou d'un

service proposé par le modèle commercial classique. Les activités des CMP sont orientées sur le long-terme et fondées sur la stabilité des prix, des salaires équitables et sur une équité entre toutes les parties. Toutes les parties prenantes doivent penser au-delà de leurs intérêts immédiats. Cependant, cette demande s'avère risquée car elle implique un risque financier pour les coopérateurs. Il faut donc que la CMP offre un avantage financier court-terme pour réaliser des changements de structure globale sur le plus long terme (Lund, 2011).

4. Les différents types de membres

Comme expliqué plus haut, les CMP doivent compter au moins deux types de membres. Cependant, le Cooperative development center de Kent State University (Margaret Lund, 2011) se distingue de la classification de l'OIT par l'identification de onze types, rassemblés en trois classes : les utilisateurs, les travailleurs et les supporters.

Ce qui permet à ces classes de cohabiter et de collaborer au sein de la coopérative est la mission de celle-ci. Il apparaît certains points de divergence, mais le principe de la CMP est, justement, de s'enrichir des connaissances, points de vue et ressources. Des points de divergence apparaissent car il y a une différence de priorités entre les classes sur différents sujets tels que les objectifs de la coopérative, les droits de gouvernance ou les dividendes.

A. Les utilisateurs

- Les consommateurs

Les consommateurs représentent une grande partie de la population et les coopératives de consommateurs ont donc une portée très large. Cependant, l'intérêt et l'implication des membres sont légers tandis que leur point de vue a du poids car ceux-ci représentent « la demande » dans la coopérative.

- Les clients

Cette catégorie est comprise dans les consommateurs mais ils s'en séparent par le fait qu'ils ont une relation directe avec la coopérative. Ils peuvent être définis par le terme : « consommateur-bénéficiaire ».

- La famille des clients

Dans certains cas, les clients ne pouvant s'exprimer (à cause de problèmes de santé ou d'agenda), leur point de vue est porté par un membre de la famille. Il faut considérer les opinions des clients et des familles séparément car celles-ci peuvent différer.

- Les acheteurs institutionnels

Vu l'importance qu'ils peuvent prendre pour une coopérative, cette classe de consommateurs est à considérer attentivement. Il peut s'agir d'hôpitaux, de restaurants, de maisons de soins, etc.

- Les producteurs

Pour compléter l'avis des consommateurs, les producteurs représentent « l'offre ». Leurs connaissances sont importantes et nombreuses sur des sujets tels que les canaux d'approvisionnement, les sous-marchés, la production, etc. Cependant, leur implication dans la coopérative peut varier grandement en fonction des services qui leur sont proposés.

- Les groupes de producteurs

Dans certaines coopératives, il y a une différenciation faite entre les producteurs individuels et les groupes de producteurs.

- Les intermédiaires (transformateurs, distributeurs, etc.)

Les coopératives voulant inclure les acteurs de la chaîne d'approvisionnement (qu'ils soient des individus ou des entreprises) le peuvent. Étant considérés comme des acteurs importants, leur présence à la coopérative est précieuse pour faire évoluer positivement celle-ci.

B. Les travailleurs

- Les travailleurs

Le rôle central des travailleurs dans les organisations leur confère une place spécifique ayant, à la fois, de l'influence dans le choix et la réalisation de la stratégie des coopératives. On voit apparaître différents avis sur le fait d'avoir des travailleurs au sein du conseil d'administration. D'un côté, on souligne l'impossible compatibilité entre le rôle d'administrateur et de travailleur au vu des sujets sensibles qui doivent être discutés. D'autre part, certaines coopératives pensent que le travailleur-directeur doit savoir se retirer quand les discussions deviennent trop sensibles. Cependant, les connaissances apportées par un travailleur présent sur le site sont inestimables.

- Les employés professionnels

Le fait de mettre au sein de son conseil d'administration des membres qualifiés en gestion de son personnel est une pratique peu courante dans le monde coopératif. Certaines CMP fondées par une catégorie professionnelle ont au sein de leur conseil d'administration des membres de cette catégorie. Ils assurent différentes missions pour lesquelles ils ne sont pas spécialement formés ou ont peu d'expérience comme de gouvernance ou le rôle d'intervenant.

C. Les supporters

- Les membres de la communauté

De nombreuses CMP intègrent la communauté au sein de leurs membres. Bien qu'ils n'aient pas un rôle spécifique à jouer pour la coopérative, ils peuvent apporter bien des choses à la coopérative comme des fonds, de la main d'œuvre ou de l'expertise. N'étant pas limité par le rôle de la coopérative, ils peuvent amener des compétences manquantes à celle-ci comme la vente par exemple. Ils apportent aussi un « capital politique » offrant une certaine légitimité à l'organisation dont ils sont membres.

- Les investisseurs

Cette classe d'investisseurs est rare car assez controversée au sein de la communauté coopérative à la vue de son intérêt pour le gain. Cependant, il existe, dans certains états des Etats-Unis, des associations coopératives limitées qui peuvent accepter l'entrée à des investisseurs dans leur capital. Ceci permettrait d'acquérir plus facilement du capital mais leurs apports sont limités à un certain montant.

Étant donné leur situation particulière, ce type de membre demande que l'on s'intéresse un peu plus à leur cas.

Le côté hybride des coopératives (coexistence d'une mission économique et sociale au sein de la même organisation) a pour conséquence cette présence des membres de support dans les organisations. En général, les membres de support sont des « *personnes qui croient en la mission et se réjouissent à propos de celle-ci et sont impliquées dans la coopérative* » (Audebrand & Michaud, 2018, p.7). La présence de ces membres montre le caractère innovant de ce type de coopérative s'éloignant du modèle coopératif de base et permet d'intégrer des tensions pour que celles-ci soient créatrices. Les membres de support ont donc deux rôles, ils permettent d'inclure la communauté au sein de la coopérative et d'amener un point de vue externe dans les décisions.

Pour le premier rôle, il y a deux aspects importants : cette inclusion donne de la crédibilité à la coopérative et permet de montrer l'intérêt de l'organisation d'apporter un service ou un bien à tous. Mais les membres apportent aussi beaucoup comme un réseau, de la promotion ou des partenariats.

Au travers de leur apport en tant que personnes extérieures à la coopérative, ils ont, à la fois, une influence informelle et formelle. De manière informelle, les membres de supports représentent une certaine expertise dans de nombreux domaines et une opinion qui ne peut être négligée dans le développement de la coopérative. Cependant, leur implication peut être vue comme un poids pour les administrateurs car donnant plus de poids à la mission sociale de la coopérative au détriment de l'aspect économique et de la gestion journalière des activités. En termes d'influence formelle, ils ont le même pouvoir que n'importe quel autre administrateur externe, car ils permettent de diversifier les avis. Cependant, il se peut qu'ils soient moins présents et informés sur les besoins du marché.

De plus, les membres de support peuvent être aussi considérés comme bénéficiant moins de la coopérative que les autres coopérateurs car ils ne consomment pas les biens ou services proposés par celle-ci. Leur apport est, dans la plupart des cas, du volontariat. Cependant, il est assez difficile de pouvoir compter sur le volontariat sur le long-terme. L'apport financier est aussi important car il est nécessaire pour la coopérative quand il peut être symbolique pour l'individu. À l'instar des autres types de coopérateurs, cet apport est limité à l'entrée dans la coopérative car les membres de support ne sont pas obligatoirement utilisateurs de la coopérative (Birchall, 2017).

5. La gestion des intérêts dans les CMP

Devoir travailler avec autant de parties amène de nombreux dilemmes en matière de gestion.

Le premier point soulevé par Margaret Lund (2011) est l'allocation des droits de gouvernance entre les différentes classes de membres. Les CMP respectent le principe coopératif du système démocratique : « Une personne, une voix ». Bien qu'il faille que tous les types de membres figurent au sein de l'organisation, il se peut que les places soient restreintes pour certains dont l'apport extra-financier est limité comme les membres de support, par exemple. Cette distribution permet d'équilibrer les différents intérêts. Cependant, les intérêts des membres peuvent varier sur le long terme. C'est pour cela qu'il faut une certaine flexibilité

dans l'allocation des droits de gouvernance. De plus, un système rigide serait un frein à la participation d'acteurs externes ne s'identifiant pas à une classe de membres. On remarque dans certaines coopératives que certains sièges du conseil d'administration sont laissés vacants pour permettre, en fonction des besoins, aux administrateurs d'accueillir en leur sein des membres qui seraient légitimes. L'auteur remarque qu'une CMP efficace se caractérise par un conseil d'administration représentant l'ensemble des membres, sans domination d'une classe, et harmonise leurs intérêts tout en leur offrant une vision complète de l'organisation. Il faut ajouter à cela des règles pour mettre en place un sentiment de sécurité qui rendra possible la confiance pour la suite. La confiance entre les membres et les dirigeants est un enjeu important, l'atteinte de celle-ci n'est possible qu'avec des pratiques de gouvernance saines et des actes du conseil d'administration comme le partage d'informations, le respect, etc.

Un second point que doivent gérer les CMP concerne la distribution du surplus. Dans les coopératives classiques, le droit au bénéfice varie en fonction du soutien. Dans une coopérative de producteurs, un membre vendant plus à la coopérative recevra davantage de 'ristourne' (ou patronage) par exemple. Dans le cas des CMP, la question doit être prise avec un point de vue global de la base de l'organisation car la distribution va varier en fonction des classes, que ce soit au niveau de la forme et de la quantité. Il peut être décidé de rétribuer les membres en fonction de la dépendance financière qu'ils ont avec la coopérative, de donner un dividende aux membres communautaires ou de réduire leur pouvoir de décision. Le choix de la distribution est influencé par le résultat financier et les objectifs des membres et de la coopérative. Il y a donc différentes manières de rémunérer les coopérateurs, aucune ne peut être considérée comme meilleure. Une bonne pratique de distribution est celle qui est considérée comme juste et éthique.

Un dernier point important est le cas de la dissolution et des droits de transferts. La particularité de la coopérative de se baser sur des membres actifs lui permet de se protéger en limitant la cessibilité des titres en demandant l'accord du conseil d'administration. La coopérative doit être sûre que les membres sont toujours intéressés et motivés à entreprendre avec celle-ci. Une autre stratégie de protection de la spéculation est de limiter la plus-value. Une fois ce seuil atteint, la somme doit être versée à un organisme à mission similaire. Une partie des réserves de la coopérative est dite « indivisible ». Cette partie des avoirs ne peut donc être distribuée et est réservée aux besoins de l'organisation (Lund, 2011).

Section 3 : La gouvernance des coopératives

1) Particularités de la gouvernance en coopérative

Comme le montre le premier chapitre, les coopératives ne peuvent être considérées comme des organisations « classiques ». La gouvernance au sein de celles-ci se distingue également par deux facteurs, spécifiques à celles-ci, qui les impactent.

Le premier s'avère être un trait commun aux organisations car la gouvernance est marquée par l'histoire de la coopérative en elle-même. La manière dont celle-ci a évolué va modifier la forme de gouvernance. On remarquera donc des formes de gouvernance différentes en fonction de l'âge, la forme, la taille, le cycle de vie des coopératives, etc (Rijpens et Mertens, 2016).

Le second élément influençant les mécanismes est l'importance apportée aux requêtes externes. Les coopératives, étant ancrées au sein de leur communauté, présentent une certaine perméabilité à l'environnement. Les membres de la communauté, en étant membres de la coopérative, peuvent faire passer les espérances de l'ensemble de la société au sein de l'organisation. Cet échange permet de construire la gouvernance et de poser certaines limites aux agissements de la coopérative. Ces limites sont assez larges pour laisser des marges de manœuvres en fonction des objectifs. Cependant, les coopératives doivent faire preuve de flexibilité car ces limites peuvent évoluer avec la communauté (Rijpens et Mertens, 2016).

Finalement, certains traits caractéristiques des coopératives sont à la base de leur système de gouvernance unique. La finalité sociale et la pluralité des objectifs provoquent une augmentation du nombre d'équilibres à atteindre. La rentabilité économique n'étant plus l'unique but, cette diversification amène à un problème d'allocation et de priorisation des ressources. La performance globale devient plus complexe à évaluer, par le fait que la mesurabilité de certains objectifs est limitée, ce qui complique le suivi et le contrôle. Le partage de la propriété et le principe de démocratie, en permettant à chaque coopérateur de laisser entendre sa voix, lui permettent de faire connaître sa volonté à prendre des risques. Celle-ci va varier en fonction de l'implication du membre. Les membres supportant le plus de risques, un producteur vendant par une coopérative par exemple, seront plus enclins à se faire entendre et à vouloir bien gérer la coopérative. La coopérative voulant rassembler le plus de parties prenantes possibles, la gouvernance est influencée par diverses compétences, expériences et connaissances. Cependant, cette richesse peut ralentir la prise de décisions et l'action. Des structures de gouvernance élargies permettent d'inclure des organes décisionnels

supplémentaires pour intégrer le plus de membres possibles hors des moyens classiques de gouvernance. Le dernier trait coopératif influençant la gouvernance est l'éthique. Novkovic et Miller (2015 ; cité par Rijpens et Mertens, 2016) soulignent que les coopératives se basent sur des valeurs transparaissant à travers la mission, la vision et les méthodes d'organisation et de gestion. Même si elles encouragent une bonne gouvernance, elles ne suffisent pas à garantir la viabilité économique de l'organisation (Rijpens et Mertens, 2016).

Dans un article paru dans *Barricade* (Mertens et Rijpens, 2015), les auteurs présentent les forces et faiblesses de la gouvernance des coopératives en faisant appel à ses particularités. Le principal atout des coopératives est la dualité de ses membres à la fois, investisseurs et utilisateurs, ce qui permet de combler différentes asymétries économiques comme un monopole, un manque d'informations ou un manque non comblé par les pouvoirs publics. Les limites sont, quant à elles, plus nombreuses. Il y a d'abord une augmentation des coûts due à la propriété collective. Ces coûts peuvent être appelés de propriété, de décision ou de contrôle. Pour continuer sur le contrôle, on remarque que certaines décisions deviennent plus longues à prendre ou n'atteignent pas les objectifs attendus. On voit aussi apparaître le phénomène du passager clandestin (profiter des bénéfices sans en supporter les coûts) et qui, à grande échelle, peut entraîner une entropie démocratique qui définit « *une dégradation, au cours du temps, du fonctionnement démocratique dans les coopératives* » (Mertens et Rijpens, 2015, p.11). L'entropie est due à l'augmentation de la taille de la coopérative, la professionnalisation de celle-ci et aussi à la consolidation des positions de certains des coopérateurs au fil du temps due à leur expertise, charisme, etc. (Mertens et Rijpens, 2015). Quant aux coûts de décisions, ceux-ci augmentent avec l'hétérogénéité des coopérateurs car en essayant de trouver un consensus entre les différentes parties, le processus de prise de décision prend plus de temps. Cette augmentation amène des coûts supplémentaires.

2) Les bases théoriques de la gouvernance en coopérative

Maintenant que le concept de coopérative est défini et que les différentes théories de gouvernance des organisations sont clairement distinctes, cette section présente les modèles de gouvernance au sein des coopératives. Un constat réalisé par Moulin et Sadi(2014) est que les problématiques des structures spécifiques ou sans lien direct avec les marchés financiers n'ont été que peu intégrées par les théories de gouvernance. Ils citent Conforth (2004) pour décrire les théories actuelles « *d'unidimensionnelles et fragmentaires* » et que celles-ci n'ont su s'adapter aux changements rapides des modes d'organisation. Pour combler ce manque, ils proposent un ensemble de concepts pouvant servir de base à la gouvernance des coopératives.

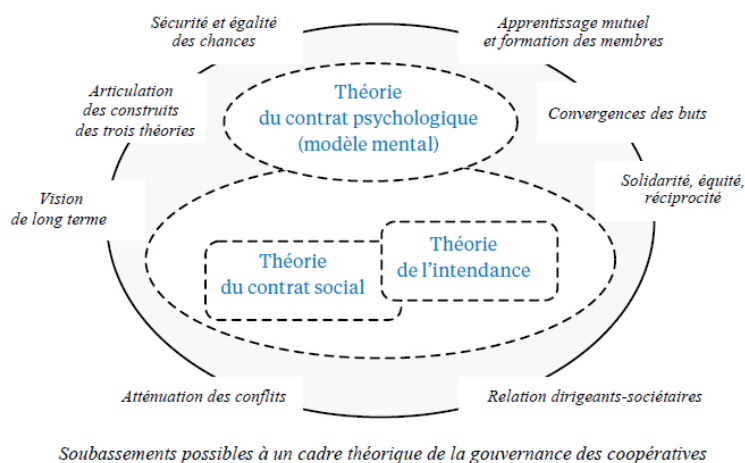
Ils expliquent la relation entre les coopérateurs et la coopérative en se servant du contrat psychologique. À travers celui-ci découle « *un ensemble d'attentes réciproques informelles entre les parties* » (Moulin et Sadi, 2014, p.48). Ces attentes peuvent être tangibles (comme une rémunération, le climat social attendu ou de l'apprentissage) et intangibles (la réciprocité, le soutien, l'égalité, l'équité, etc.) mais elles partagent le fait d'être peu définies. Par cet aspect peu formel, il a une forte dimension psychologique, influant sur l'unité et la reconnaissance des membres.

Le second point proposé comme base est le contrat social, qu'ils définissent comme les interactions partenariales régulées par des normes relationnelles. Dans notre cas, il s'agit de la relation entre les administrateurs et les coopérateurs. Dans les années 1980, MacNeil (cité par Moulin et Sadi, 2014), en décrivant cette théorie, expliquait que cette relation était composée de nombreux objectifs (économiques, sociaux, culturels, etc.) et qu'ils vont de pair avec ceux des coopératives. Simon (1947, cité par Moulin et Sadi, 2014) ajoute que le contrat social est complémentaire aux contrats classiques car il ajoute une série de règles relationnelles basée sur la confiance, l'engagement, la solidarité, etc. Ambroise *et al* (cité par Moulin et Sadi, 2014) décrivent une évolution de la relation coopérateurs-administrateurs. À la fondation, il y a une présence importante de normes transactionnelles mais qui finissent par tendre vers des normes relationnelles. Sadi et Moulin appuient cet argument en citant la double qualité des administrateurs. Ils arrivent à faire disparaître les incertitudes et la méfiance par le fait qu'ils sont aussi des coopérateurs. On voit donc les normes relationnelles rejaillir pour réguler le rapport entre les parties. Les normes transactionnelles ne disparaissent pas pour autant du paysage coopératif. Elles sont complémentaires et doivent être vues comme raisonnées. Bourhis *et al* (1997, cité par Moulin et Sadi, 2014) décrivent le contrat psychologique comme un « *modèle mental* » rassemblant l'ensemble des parties autour d'une image construite par celles-ci sur un idéal coopératif et ayant pour conséquence les responsabilités morales de chacun et un engagement réciproque. Ce concept se veut cohérent avec le modèle coopératif. Au point de vue de sa finalité, le contrat psychologique recherche l'augmentation du bien-être général que ce soit à travers les normes relationnelles et transactionnelles.

Le troisième et dernier pilier formant les fondations de la gouvernance des coopératives est la théorie de l'intendance (TI). Celle-ci ayant déjà été approfondie dans ce travail (Chapitre 2, section 1, point 3). Ce paragraphe explique pourquoi ce concept correspond aux coopératives. Le point principal est la correspondance du principe qui est de privilégier l'homme au capital. De plus, les attentes comportementales du gérant sont identiques entre coopératives et cette

théorie. Les actes encouragés par la TI complètent les normes relationnelles en posant les bases du rôle du gérant.

Schéma 1 : Opérationnalisation des trois perspectives théoriques



Source : Moulin et Sadi, 2014

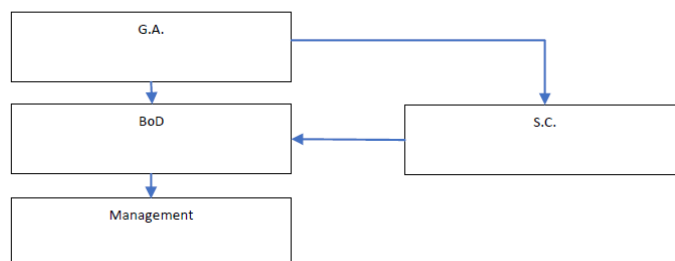
Cependant, ce modèle rencontre quelques critiques. Trébuq (2003, cité par Moulin et Sadi, 2014) indique que les acteurs ne sont pas intéressés par le partage de valeur. Même si la valeur n'est pas une fin en soi pour les coopératives, elle permet de satisfaire les coopérateurs et de subvenir aux besoins de l'organisation. Il y a bien un partage mais celui-ci suit les règles de l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire, qu'il est équitable et qu'une partie est mise en réserve indivisible servant à la coopérative. Une seconde critique est que le gérant est choisi, car il est considéré comme un expert et qu'il est bien intégré dans le secteur (Cornforth, 2004 ; cité par Moulin et Sadi, 2014). L'éducation, comme principe coopératif, permet de passer outre cette critique et de pouvoir élire un coopérateur comme gérant.

3) Quel modèle et théorie de gouvernance pour les coopératives ?

Les particularités énoncées précédemment par Rijpens et Mertens sont, selon Chaddad (dans Apostolakis et Van Dijk, 2015), ce qui caractérise le modèle de gouvernance des coopératives. De plus, Chaddad et Iliapoulos (dans Apostolakis & Van Dijk, 2015) identifient une nouvelle génération de coopératives caractérisées par un modèle de gouvernance élargi et des coûts managériaux atténués par les effets de surveillance des marchés. En 2013, Bijman identifie trois modèles pouvant servir de base au système de gouvernance des coopératives : traditionnel, management ou corporation.

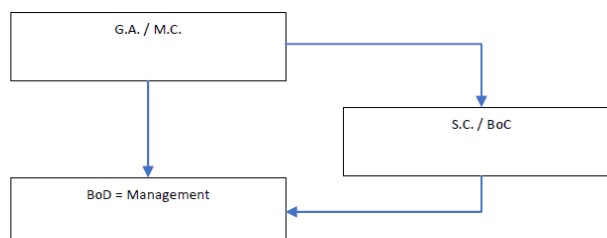
Schéma 2-3-4 : Différents modèles organisationnels pour les coopératives

Figure 1 - Traditional model



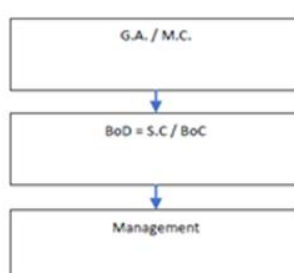
Note: Cooperative model of governance, G.A = general assembly, BoD = Board of directors, S.C = Supervisory committee, From Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective from the Netherlands.

Figure 2 - Management model



Note: Cooperative model of governance, G.A = general assembly, M.C = Members' council, BoD = Board of directors, S.C = Supervisory committee, Board of Commissioners. From Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective from the Netherlands.

Figure 3 - Corporation model



Note: Cooperative model of governance, G.A = general assembly, BoD = Board of directors, S.C = Supervisory committee, Board of Commissioners. From Corporate Governance in Agricultural Cooperatives: A Perspective from the Netherlands.

Ces modèles, basés sur l'étude des coopératives agricoles hollandaises, montrent que le rôle des membres est limité à des décisions stratégiques. Cependant, dans une autre étude menée par Chaddad et Iliopoulos (Apostolakis, Van Dijk, 2015), plus de la moitié des coopératives étudiées ont intégré leurs membres dans un processus plus opérationnel permettant une plus grande confiance, de l'influence et de l'engagement de la part de ceux-ci. (Apostolakis et Van Dijk, 2015).

Concernant la théorie de gouvernance à appliquer dans les coopératives, comme démontré dans la première partie de ce travail, différentes théories s'opposent. La théorie de l'agent est souvent décriée par les coopératives car s'appliquant majoritairement aux entreprises commerciales. Cependant, on remarque certaines similitudes qui permettraient d'appliquer cette théorie aux coopératives. Tout d'abord, il y a une distinction de personnes entre les investisseurs et les gestionnaires (le principal et l'agent pour en revenir au vocabulaire propre à la gouvernance). Cette distinction est aussi valable entre les coopérateurs touchant des revenus résiduels (Cartier, J-B., Naszàly, P., Pigé, B., 2012). Il faut clairement déterminer ce que la coopérative doit réaliser comme activité au sein de sa mission et le fait que les gestionnaires peuvent aussi réaliser une mauvaise gestion des actifs de la coopérative. Ce qui permet de distinguer la coopérative des entreprises commerciales est le fait que le principal n'est pas qu'intéressé par un retour sur investissement. La proximité de valeur avec la mission est très importante pour les coopérateurs et la réalisation de celle-ci est difficilement réalisable en raison des différents niveaux d'évaluations que ceux-ci en auront (Labie, 2005).

Labie (2005) ajoute que la théorie de l'intendance est adaptée aux coopératives sur le fait qu'il s'agit d'un partenariat entre les coopérateurs et les administrateurs. Le rôle du conseil d'administration est d'améliorer la performance, de travailler avec le gestionnaire pour améliorer la stratégie et d'accroître la valeur. Conforth (2004) souligne le fait que la théorie de l'intendance correspond aux coopératives car les intérêts entre coopérateurs et administrateurs sont communs.

4) Les défis de gouvernance dans les coopératives

De par leur forme et leur fond, les coopératives font face à de nombreux obstacles au sein de leur vie. Birchall (2015, cité par Mertens et Rijpens, 2016) identifie certains problèmes que peut rencontrer une coopérative grandissante. Les CMP pouvant compter de nombreux membres, elles peuvent aussi s'y confronter.

Le premier est le risque de s'écarter du projet coopératif initial. En grandissant, il y a un risque de ne plus savoir satisfaire les besoins de tous les membres, y compris les précurseurs de la mission de l'organisation.

Il y a aussi un effet de dilution des droits de propriété. Cela aura pour conséquence que certains membres vont se sentir désappropriés de la coopérative et ne plus ressentir qu'ils détiennent du pouvoir. Cela risque de mener à une démotivation globale et une diminution des contrôles. Par cette augmentation du nombre de coopérateurs apparaît aussi une complexification de la structure et des activités. Pour contrer cela, il faut diversifier les compétences internes ou revoir la méthode globale de gouvernance pour intégrer des outils décentralisés de décision.

Les coûts étant partagés entre les coopérateurs et les bénéficiaires, certains coopérateurs sont tentés de réduire ces coûts en s'impliquant peu dans la coopérative et par ce fait, devenir un « passager clandestin ».

Il y a aussi une complication de la gouvernance en général avec des relations entre les instances de gestion plus difficiles, des contrôles plus longs à mettre en place, une assemblée générale plus grande, etc.

La résolution de ces différents défis se déroule en trois étapes : participation, représentation et expertise.

Imposer des modalités de participation aux membres permettrait de rester proche l'un de l'autre. De la part de ceux-ci, il en découlera un engagement constant dans la gouvernance de l'organisation et pour la coopérative, elle sera au plus proche des besoins de ceux-ci. Ces modalités peuvent prendre différentes formes comme permettre aux membres d'élire leurs représentants au sein des organes, faire des groupes de travail, de discussion sur les sujets importants de la coopérative.

Par la représentation, il faut entendre le fait de comprendre les intérêts de tous les groupes de membres au sein de la gouvernance afin de créer une intimité entre les coopérateurs et la structure. Cependant, il faut tenir compte qu'au vu de la diversité des intérêts individuels et collectifs, des relations commerciales particulières avec des membres et de la possibilité de l'étendue transnationale de la coopérative, avoir une compréhension globale des besoins des membres est complexe.

La dernière dimension sur laquelle s'appuyer pour avoir une gouvernance efficace est l'expertise des administrateurs. Beaucoup conseillent de prendre quelqu'un ayant des

compétences en gestion. Cependant, les connaissances du secteur de certains coopérateurs peuvent s'avérer très utiles pour gérer la coopérative.

Un autre défi pour les coopératives est ce qu'on appelle l'isomorphisme institutionnel (Bidet, 2003). Pour définir ce concept, l'auteur cite Di Maggio et Powell (1983, cité par Bidet, 2003) qui caractérisent l'isomorphisme par « *un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales* » (Bidet, 2003, p.166). Dans le cas des coopératives, ce comportement apparaît sous une pression concurrentielle importante forçant les coopératives à mélanger leur activité avec celle du secteur privé, c'est-à-dire en se diversifiant. L'isomorphisme apparaît au fur et à mesure que la coopérative se professionnalise, que les institutions deviennent de plus en plus présentes sur le marché ou que la coopérative a recours à des solutions utilisées par des entreprises commerciales pour résoudre ses problèmes ou réaliser sa gestion quotidienne.

5) Le cas des CMP

Avec les coopératives multipartites, on voit apparaître certains problèmes de gouvernance spécifiques à la structure de ce type d'organisation. Jean-Pierre Girard (2015) les a identifiés dans le cadre de son travail pour l'Alliance coopérative internationale.

À la vue du nombre de parties dans la coopérative, il est important de spécifier les rôles, les pouvoirs et les aires de compétences de chacun. Cela doit se faire en respectant les attentes et les rôles actuels des différentes classes de membres. Un exemple concret est l'importance de faire comprendre aux membres siégeant au conseil d'administration qu'au sein de cette instance, ils représentent l'intérêt général et non plus celui d'une classe de membres.

Le partage de l'information est essentiel pour éviter tout conflit. C'est en quête de transparence que l'information partagée doit être claire, cohérente et que le partage doit se faire de manière globale. L'échange d'informations doit pouvoir se faire dans tous les sens, c'est-à-dire que les membres peuvent communiquer avec les administrateurs, mais l'échange doit aussi se faire à l'extérieur de la coopérative.

Par sa vocation à représenter les attentes et avis des membres, le conseil d'administration se doit d'être préparé. Les administrateurs doivent être soutenus dans les différentes tâches de gestionnaire qu'ils doivent effectuer qu'elles soient d'ordre financier ou juridique. Un dernier point lié au précédent est qu'il faut que les administrateurs aient les compétences pour permettre

la viabilité à long terme de la coopérative. Pour cela, ceux-ci peuvent suivre une formation, être épaulés par une autre coopérative ou apprendre d'organisations externes.

Une autre différence avec les coopératives classiques est le contrôle distribué (Birchall, 2017). Ce type de contrôle permet d'éviter les critiques reçues par le modèle de gouvernance des coopératives ayant une seule partie prenante. La première critique est que les directeurs peuvent se retirer des bénéfices privés et peuvent se maintenir au pouvoir ; les administrateurs seraient corrompus. Cette position leur permettrait de contrôler l'information distribuée et donc ne donnerait pas la possibilité aux parties prenantes de pouvoir réaliser les choix les plus éclairés. Une autre critique est qu'à la vue de la quantité importante d'informations qu'ils doivent traiter, il est impossible que les administrateurs sachent tout analyser. Turnbull (cité par Birchall, 2017) préconise donc une modification de la gouvernance en implémentant un organe supervisant les activités du conseil d'administration et rassemblant les différentes parties prenantes. Un autre aspect souligné par Birchall est le fait que dans les coopératives multipartites, il est impossible de « distribuer la même chose à tous » (Birchall, 2017, p.7). Cette impossibilité oblige donc les coopératives à diversifier ses modes de distribution. Un exemple est d'offrir de la participation aux travailleurs ou fournisseurs pour qu'ils se sentent liés à la coopérative et au bien-être de celle-ci.

Partie 2 : Etude empirique

Introduction

L'exploration réalisée précédemment permet de réaliser qu'il n'est pas simple pour les coopératives de se ranger dans un cadre de gouvernance parce que les différentes théories ont été créées pour des entreprises commerciales. Le présent mémoire cherche à montrer comment sept coopératives adaptent leur gouvernance pour établir un équilibre entre les différents coopérateurs qui les composent.

Chapitre 1 : Méthodologie de recherche

Le présent mémoire se base sur une étude comparative pour réaliser son étude qualitative (Flick et *al*, 2004). La sélection des coopératives est basée sur un échantillonnage théorique permettant de contraster, classer les données (Flick et *al*, 2004). L'échantillon étudié se compose de sept coopératives du secteur bancaire et financier. Deux conditions sont nécessaires pour faire partie de l'échantillon étudié. La première étant que la coopérative doit faire partie du secteur bancaire ou financier, c'est-à-dire être reconnue comme une banque, un organisme d'investissement ou de prêt, etc. La seconde est la présence d'au minimum deux types de parts dans les statuts ou de classes de membres dans l'assemblée générale. Il est important de souligner que l'échantillon s'éloigne légèrement de la définition de la coopérative multipartite donnée précédemment dans ce travail. Le secteur bancaire et financier est caractérisé par le fait que la majorité des coopérateurs sont des clients. Ce qui diffère entre eux est que les coopératives les distinguent en sous-groupes en fonction de leur ancienneté, leur implication dans la coopérative, etc. Cette différence peut faire naître des inégalités au sein de la gouvernance ou de l'organisation en elle-même.

Les données étudiées tirent leur source, à la fois, des statuts des coopératives étudiées et d'entretiens individuels semi-directifs. Offrant flexibilité, comparabilité aisée et adaptabilité en fonction de la personne interrogée (Gavard-Perret et *al*, 2008), ce type d'entretien permet de connaître les attitudes des coopératives par rapport à leur gouvernance. Concernant les statuts, ceux-ci proviennent des sites web des coopératives et dans leur dernière version disponible. En plus de servir de base à la comparaison des mécanismes de gouvernance formels, les statuts servent aussi à la création du guide d'entretien. Au sujet des entretiens individuels semi-directifs, ceux-ci portent sur les mécanismes de gouvernances informels. Pour avoir une description fidèle de ces outils, les personnes interrogées devaient, nécessairement, faire partie du conseil d'administration des coopératives étudiées ou avoir des responsabilités qui leur

permettent de connaître en suffisance la structure organisationnelle de la coopérative. Pour revenir sur le guide d'entretien, celui-ci couvre les sujets suivants : la méthode de gouvernance ; la préparation et l'organisation de l'assemblée générale ; le conseil d'administration et la participation des coopérateurs ; la participation des coopérateurs au sein d'autres organes de décision ; la relation entre conseil d'administration et coopérateurs ; l'échange d'informations entre la coopérative et les coopérateurs. Les entretiens se déroulent au sein des bureaux des différentes coopératives, excepté pour Argenco qui se déroule par téléphone, et durent 30 minutes environ. Une fois les entretiens réalisés, ils furent retranscrits sous la forme de questions-réponses que vous pouvez consulter en annexes.

Une fois les données récoltées et retranscrites, la gouvernance de chaque coopérative est déchiffrée individuellement pour pouvoir réaliser une analyse du contenu sémantique (Gavard-Perret et al, 2008 ; Yin, 2011) en assemblant les données, en les découpant en unité d'analyse, en les compilant et les réarrangeant et en les interprétant. Cela permet de voir les individualités de chaque cas tout en pouvant comparer les similarités. L'analyse commence par l'étude des statuts permettant de mettre en évidence quels mécanismes sont mis en place de manière formelle et de construire le guide d'entretien. A la suite des entretiens permettant l'approfondissement de mécanismes identifiés dans les statuts, pour chaque coopérative étudiée et chaque organe (assemblée générale, conseil d'administration et l'information distribuées), les données sont rassemblées pour avoir une vision complète des mécanismes formels et informels. Les profils alors réalisés, une comparaison entre les différentes coopératives est appliquée pour faire ressortir quels comportements sont communs et lesquels sont uniques. Par la suite, les mécanismes décrits sont analysés au vue des différentes théories de gouvernance présentées précédemment dans ce mémoire. Tout cela sera complété avec une précision concernant le type de mécanismes utilisés sur base de la classification posée par G. Charreaux présenté par Labie en 2005.

Tableau 5 : Coopératives étudiées et personnes interrogées.

Coopérative	Description	Personne interrogée	Types de coopérateurs
Alterfin	Alterfin est une coopérative d'investissement de fonds dans des sociétés de microfinance ayant pour but de contribuer au développement des pays du Sud.	Klaartje Vanderslypen, Présidente du conseil d'administration depuis 2019	-ASBL -Coopérateurs particuliers

	Cette coopérative créée en 1994, rassemble des organismes non gouvernementaux, des citoyens, et des banques. Elle compte approximativement 70 .000 coopérateurs.	Hugo Couderé, conseiller	
Argenco	Argenco est une société coopérative qui a pour but principal d'investir dans Argenta en lui servant de capital pour contribuer à leur activité principale majoritairement bancaire.	Marc De Ruijter, Directeur général	-Coopérateurs particuliers -Coopérateurs bancaires
Cera	La coopérative CERA, fondée en 1892, a démarré ses activités en se positionnant comme une micro-banque. En 1998, en étant l'actionnaire principal du groupe KBC-CBC, CERA devient une holding. Après certaines modifications structurales pour se recentrer sur ses coopérateurs, CERA décide d'investir dans des projets à impacts sociaux partout en Belgique. Actuellement, l'assemblée générale est composée de 400.000 membres.	Christophe Kevelear, Conseiller Wallonie en charge du développement de la branche francophone et accompagne les promoteurs de projets.	-Coopérateurs historiques -Coopérateurs particuliers
CitizenFund	Coopérative citoyenne d'investissement et participatif, CitizenFund, vise à financer des projets à impact positif. Présente sur la scène coopérative depuis 2017, a déjà financé 5 projets et se compose d'une centaine de coopérateurs (Alain Boribon et Citizenfund.coop).	Alain Boribond, fondateur et responsable projets. Aurore de Halleux, coordinateur.	-Coopérateurs-fondateurs -Coopérateurs particuliers

Credal	Credal est un établissement de microcrédit visant le secteur associatif présent depuis 1985 en Belgique. Il est composé de 3.500 coopérateurs. La mission de la coopérative est de financer l'économie réelle.	Frédéric de Patoul, Président du conseil d'administration depuis 2014	-Coopérateurs particuliers -Coopérateurs clients
Energiris	Energiris est une coopérative citoyenne bruxelloise d'investissement dans des projets de développement durable. Fondée en 2014, la coopérative facilite l'investissement dans des projets favorisant la transition économique et compte 550 coopérateurs.	Thibaut Georgin, président du conseil d'administration depuis 2014.	-Coopérateurs- fondateurs -Coopérateurs particuliers
NewB	NewB se définit comme « une banque éthique et durable » (newb.coop). La base coopérative de NewB est composée de 340 organisations, 116.000 citoyens et 1 groupe financier. Proposant des services d'assurances et bientôt des services bancaires, NewB veut changer la banque de demain (Bernard Bayot).	Bernanrd Bayot, Président du conseil d'administration.	-Coopérateurs particuliers -Coopérateurs associatifs -Coopérateurs financiers

Chapitre 2 : Analyse des mécanismes de gouvernance

1. L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'organe où la concentration du pouvoir est la plus importante car inhérente à son rôle. Cette concentration est d'autant plus marquée dans les coopératives multipartites au vu de la composition de celle-ci et des différences d'opinions et d'enjeux pouvant émaner des différentes positions.

Le tableau ci-dessous reprend les différents paramètres caractérisant l'assemblée générale dans les coopératives. Les coopératives appliquant les caractéristiques citées dans la colonne de gauche sont indiquées par une croix, les cases restant vides signifient que ce n'est pas le cas ou qu'un autre moyen est mis en place dans la coopérative.

Tableau 6 : Caractéristiques de l'assemblée générale dans les coopératives sélectionnées.

	Alterfin	Argenco	Cera	CitizenFund	Credal	Energiris	NewB
Scrutin "Une personne, une voix"		X	X	X	X	X	X
Droits et devoirs identiques pour tous les coopérateurs au sein de l'AG	X	X			X		
Droit de veto par classe						X	X
Préparation antérieure à l'AG seulement exclusif au CA	X	X		X	X		X
Délibération à la majorité des voix	X	X	X	X	X		
Vote par procuration	X	X	X	X	X	X	X
Partie informatrice de l'AG	X	X	X	X	X	X	X

Concernant l'assemblée générale, la majorité des coopératives étudiées respectent la règle du « une personne, une voix » qui constitue la base du système démocratique des coopératives. Il y a une exception avec Alterfin qui use du modèle classique « une part, une voix ». Le conseil d'administration d'Alterfin explique ce choix par la volonté de trouver « *un compromis entre système coopératif et « standard » pour donner un peu plus de poids aux institutions fondatrices* ». Il faut, cependant, nuancer car le pouvoir votal des sociétaires est plafonné à 10% des voix de l'assemblée générale. De plus, en pleine restructuration stratégique, le conseil d'administration d'Alterfin réfléchit sur le fait d'adopter le système du « un homme, une voix ». Avec l'ajout de cette limitation de pouvoir, les actionnaires d'Alterfin ne peuvent contrôler la coopérative et donc le choix du modèle de l'actionnariat ne peut être considéré comme une stricte application de la théorie de l'agence. Pour revenir sur la quasi-omniprésence du modèle « une personne, une voix », il s'agit plus d'une obligation que d'un choix à proprement parlé car celui-ci est présent dans les principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale et est requis par le conseil coopératif national de Belgique pour recevoir l'agrégation pour devenir une coopérative. Cet équilibre au niveau de l'assemblée générale est la base de la théorie de l'intendance en permettant à chaque coopérateur de pouvoir donner son avis et pouvoir apporter ce qu'il peut pour le bien-être de la coopérative. Il y a aussi une particularité concernant Argenco dont les parts des coopérateurs-banquiers d'Argenta ont un pouvoir votal double. Marc De Ruijter explique cette singularité « *car il s'agit d'investir et de s'occuper de la famille Argenta et donc les agences d'Argenta pouvaient acheter plus de parts et vu qu'elles avaient le double de valeur, ils ont décidé de mettre le double de vote.* »

Au sein de certaines coopératives étudiées, on remarque que l'égalité des droits est garantie par les statuts. Cependant, cette égalité entre les coopérateurs peut mettre en place un système inégalitaire en priorisant les enjeux des classes les plus nombreuses. Les coopératives impliquées dans ce système mettent en avant qu'au sein de leur assemblée générale, les valeurs véhiculées par leur organisation et que les coopérateurs partagent, permettent de garantir l'équilibre entre les intérêts des différents types de coopérateurs. Frédéric de Patoul, président du conseil d'administration de Credal, explique qu'ils ne ressentent aucune tension au sein de l'assemblée générale. De plus, les statuts coopératifs permettent aussi de régler certains conflits. Comme exemple, monsieur De Patoul ajoute qu'en période de crise financière, « *Il n'y a pas de conflit entre ceux qui voudraient avoir beaucoup d'argent et ceux qui voudraient un taux d'intérêts bas car, au départ, l'investissement chez Credal n'a pas pour mission la rentabilité car nous précisons qu'il n'y a pas de plus-value et que les dividendes sont limités. Il n'y a*

jamais de conflits ni de tensions ». Comme pour le point précédent, la théorie de l'intendance explique le peu de conflits. Appuyé par les statuts, l'esprit coopératif, passant avant son propre intérêt, permet de protéger toutes les parties.

D'autre part, on voit que des coopératives ont mis en place un système collégial où des classes de coopérateurs sont garantes de certains aspects de la coopérative. Bernard Bayot explique le système de NewB comme suit : *« Pour être précis, nous respectons le principe « un homme, une voix ». Il y a le groupe Monceau, représenté par 3 entreprises, qui a apporté 10 millions sur 15 de capital. Chacune a une voix sur 52.000, c'est vraiment de la démocratie pure. Par contre, les décisions en AG doivent se prendre à la majorité dans les 3 collèges. Si, par exemple, le collège A vote à 45% pour une motion et que les deux autres ont voté pour à 70%, la motion n'est pas acceptée. Les collèges ont droit à une « sonnette d'alarme », c'est-à-dire de bloquer une décision qui nuirait à la coopérative. On a basé notre gouvernance sur un équilibre entre les intérêts économiques, financiers (nous restons une entreprise) et les intérêts sociétaux que l'on veut défendre. Chaque décision, à quelque niveau de la coopérative et à fortiori à l'AG, soit équilibrée entre ces intérêts. »*. Les classes ont donc un rôle spécifique en plus de leur rôle de coopérateur classique. Cette pratique permet d'assurer la bonne conduite de la mission de la coopérative en s'appuyant sur l'expertise de chacun. Sous le système collégial, un contrôle d'une des parties peut apparaître en bloquant les décisions des autres groupes. Cependant, on remarque une certaine importance des statuts pour gérer une partie des enjeux des coopérateurs et l'effet des valeurs sur les comportements des coopérateurs pouvant garantir un certain équilibre entre les parties au sein de la coopérative. La structure de l'assemblée générale influe aussi sur la répartition des pouvoirs permettant de garantir que l'avis de tous soit pris en compte et donc motive les coopérateurs à participer. Dans ce système, on voit ressortir de nombreux principes de la théorie de l'intendance tels que la confiance ou le collectivisme permettant à la coopérative de se développer.

Dans les coopératives sélectionnées, on remarque que la majorité laisse le conseil d'administration préparer l'AG, ils se basent principalement sur les obligations légales qui doivent être présentées lors de l'assemblée. Cependant, on remarque deux manières différentes de préparer les assemblées générales des coopératives sélectionnées. La première approche est que les AG sont préparées en amont avec une partie de coopérateurs. Chez Cera, des préassemblées sont organisées avec les membres des conseils consultatifs régionaux¹. Cera

¹ Voir annexe : Structure organisationnelle de Cera

justifie le déroulement de ces moments de discussions pour « *amener un moment de réflexion, de formation et de sensibilisation à certains problèmes de la société et permettre de travailler plus vite* » selon Christophe Kevelaer. Il y a donc une implication des coopérateurs dans les sujets qui seront discutés au sein de l'AG. Celle-ci est organisée en fonction des besoins des membres. On voit, au travers de ce système, se dessiner la théorie de l'intendance car en impliquant les membres dans les choix des questions discutées, on leur permet de donner leur avis. La seconde approche est la méthode utilisée par Energiris où ils organisent un « conseil d'administration élargi », c'est-à-dire un conseil d'administration où les coopérateurs-fondateurs et les coopérateurs les plus anciens sont invités à donner leur avis pour guider l'assemblée générale. L'intégration des coopérateurs dans le processus organisationnel a pour effet de porter l'attention des parties sur les différents points débattus lors de l'assemblée générale.

Toutes les coopératives étudiées autorisent la procuration pour la présence à l'assemblée générale. Cependant, cette procuration est souvent limitée à une par personne. Cette limitation a pour effet d'éviter une concentration des procurations dans les mains d'une seule et même personne. Cependant, on peut remarquer que dans ses statuts, NewB autorise le vote à distance. « *On fait, depuis quelques années, un streaming live de nos AG mais sans avoir la possibilité de voter. On aimerait bien mettre ça en place car la loi nous le permet. Ça permettra aux Arlonais ou Ostendais de pouvoir suivre et voter sur les points de l'ordre du jour de l'AG* » nous confie Bernard Bayot pour NewB. Offrir la possibilité de participer à distance permet d'augmenter la participation et la représentativité des différentes parties à l'assemblée générale.

Au sein de l'échantillon sélectionné, il y a une particularité revenant pour chacun des cas et qui est l'implémentation d'une partie informelle et informative à l'assemblée générale. Celle-ci est volontaire et jamais exigée par le législateur ou les statuts. Cette particularité provient de l'importance qu'apportent les coopératives à la transparence de leur activité avec leurs coopérateurs et de maintenir un lien fort avec ceux-ci. Cette partie informelle peut prendre plusieurs formes : une conférence en invitant les personnes impactées par l'activité de la coopérative, des tables rondes sur des sujets stratégiques, des discussions à l'échelle locale, etc. Les sujets de ces discussions sont majoritairement centrés sur les opérations de la coopérative. Elles peuvent prendre différentes formes comme des rencontres avec les membres des conseils consultatifs régionaux pour Cera, la présentation des projets financés pour Credal, Citizenfund ou, encore Energiris. Même si cet ajout informel à l'AG peut l'alourdir, elle apporte une plus-value importante pour les coopérateurs qui y voient une façon de s'impliquer dans la

coopérative tout en diminuant la distance entre les membres et les administrateurs. Ces échanges sont typiques de la théorie de l'intendance où les coopérateurs sont considérés comme pouvant amener leur expertise pour la structure.

De manière globale, on voit que l'assemblée générale est basée sur un échange entre les membres et les administrateurs. Transformant ce moment d'information en un moment de discussions entre les différentes parties pour que tous, les coopérateurs et la coopérative, soient accordés sur la continuité de la structure. Cette collaboration est caractéristique de la théorie de l'intendance.

On remarque que dans le cadre de l'assemblée générale, il s'agit en grande partie de mécanismes spontanés intentionnels ramenant plus à une gouvernance « classique » où les coopératives suivent la législation sauf pour l'aspect informel et plus informatif de l'assemblée générale.

2. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est, par son rôle dans la gestion journalière de la coopérative, le second organe le plus puissant au sein d'une organisation. Les conflits entre le conseil d'administration et l'assemblée générale peuvent arriver. Cependant, la manière dont le conseil d'administration va être composé, va dialoguer avec l'assemblée générale et va répartir les responsabilités, influence le pouvoir de celui-ci et la manière dont il l'exerce. Il est donc cohérent d'analyser ces différents aspects dans ce travail.

Comme dans le point précédent, le tableau suivant présente les caractéristiques présentes au sein des coopératives.

Tableau 7 : Caractéristiques du conseil d'administration dans les coopératives sélectionnées.

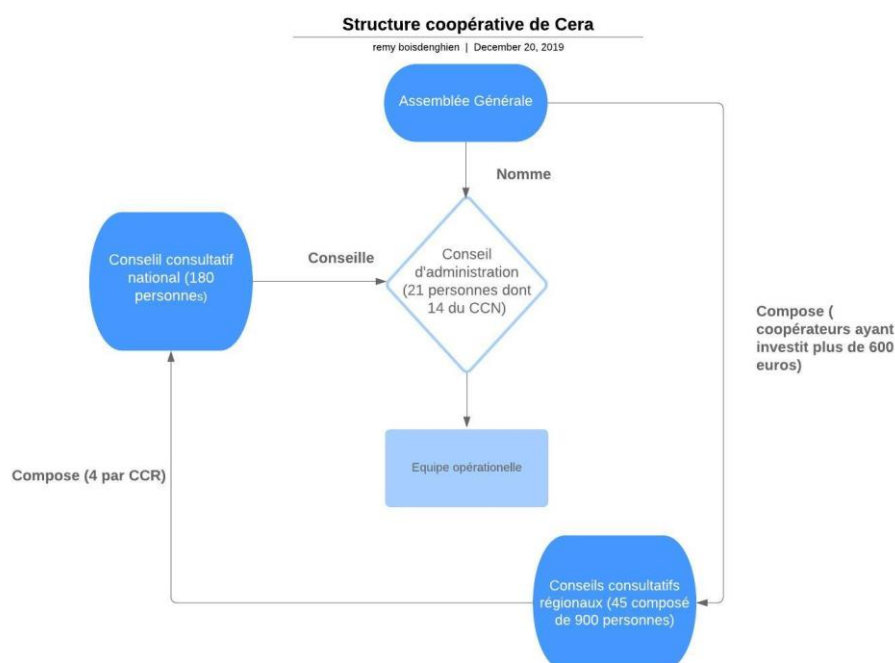
	Alterfin	Argenco	Cera	CitizenFund	Credal	Energiris	NewB
Participation des coopérateurs au CA prévue dans les statuts	(Libre)		X	X	X	(Libre)	X
Rôles opérationnels pour les coopérateurs			X	X			
Possibilité de propositions opérationnels pour les coopérateurs			X	X		X	
Rôle unique pour tous les coopérateurs	X	X	X	X	X		X

La composition du conseil d'administration permet d'intégrer différentes perceptions et points de vue pour réaliser les décisions les plus complètes possibles. On remarque plusieurs comportements vis-à-vis de cette intégration. Dans certains cas, les statuts prévoient soit la participation des coopérateurs dans le conseil d'administration (notée par une croix dans le tableau précédent) soit la composition libre où les administrateurs sont coopérateurs ou non (notée « Libre » dans le tableau). Cependant, la présence de plusieurs parties au sein du conseil d'administration pourrait aboutir à un blocage de celui-ci, les différentes parties n'arrivant pas à s'accorder sur certaines décisions. Chez Alterfin, à force d'expérience, ce risque n'est plus d'actualité comme l'explique K. Vanderslypen : « On pourrait croire que les membres du conseil d'administration représentant des associations se focaliseraient sur la mission sociale. Cependant, ce n'est pas le cas et c'est un aspect dont je suis assez contente. Chaque membre arrive à tenir à la fois de la mission sociale et économique d'Alterfin. Chacun apporte son avis personnel pour le bien d'Alterfin. » La mission de la coopérative est donc transcendante aux intérêts des différents groupes présents dans cet organe. La coopérative Energiris est dans ce

cas avec la particularité que ses statuts prévoient la présence d'administrateurs extérieurs pour maintenir la présence de points de vue indépendants. On pourrait appailler cette pratique à la théorie de l'agence pour que le conseil d'administration garde le contrôle mais le choix d'Energiris étant basé sur la volonté d'intégrer des experts extérieurs, on peut la lier à la théorie de l'intendance.

Un autre moyen de garantir l'équilibre des pouvoirs est d'intégrer les coopérateurs au sein des opérations ou des décisions. Ce moyen permet de garantir la motivation des coopérateurs et la compréhension de ceux-ci concernant le fonctionnement de la coopérative. Le modèle de gouvernance de Cera est un parfait exemple d'intégration décisionnelle.

Schéma 6 : Modèle de gouvernance de Cera

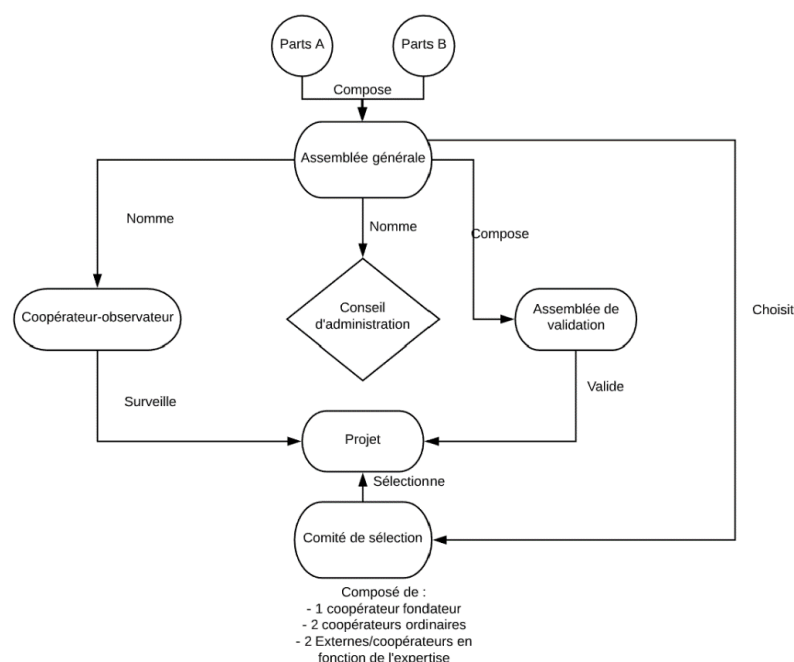


Le schéma ci-dessus est réalisé sur base de l'interview de Monsieur Christophe Kevelaer, responsable des sociétaires francophones au sein de la coopérative. Cera est basée sur une structure participative ayant pour but de « *faire participer nos coopérateurs à la vie de la coopérative* » et de résoudre le problème de rester en contact avec la base coopérative. C. Kevelaer explique ce système comme suit : « *C'est une structure en escalier qui se base sur les CCR. Nous avons divisé le territoire belge en 45 zones géographiques, il s'agit d'une découpe subjective. Ces zones sont appelées CCR. Chaque CCR, composé de maximum 25 sociétaires qui deviennent membres du CCR, représente les sociétaires de la zone géographique (chaque*

zone représente entre 8.000 et 10.000 sociétaires). Chaque CCR dispose d'un budget pour soutenir des projets sociétaux à un niveau local. Nous donnons des lignes directrices aux CCR afin d'avoir une certaine cohérence mais les CCR sont assez libres tant qu'ils restent au sein de ces lignes rouges. Il y a donc une appréciation qui est propre à chaque CCR. Nous délivrons aussi une série d'informations aux CCR concernant la vie de la coopérative, la vie du groupe KBC-CBC et les projets menés au niveau national. Ensuite, chaque CCR envoie 4 personnes vers le conseil consultatif nation (CCN). En terme politique, le CCN est le parlement de la coopérative. Il n'est que consultatif, il prend peu de décisions mais il va être consulté pour toutes les décisions importantes qui seront prises par la troisième couche de notre structure, le conseil d'administration. Donc 45 CCR (ce qui représente 900 personnes) qui envoient 4 personnes vers le CCN (180 personnes) et au sein de ces 180 personnes, on va aller chercher 14 membres de notre conseil d'administration, qui est lui-même composé au total de 21 personnes. On peut donc voir que la majorité de notre conseil d'administration est composé de sociétaires. » On remarque que les coopérateurs sont présents dans l'ensemble des décisions que ce soit pour la valider ou seulement pour conseiller le conseil d'administration. Les coopérateurs sont les acteurs de terrain de la coopérative, ils connaissent la réalité des projets sociaux dans lesquelles Cera investit et c'est pourquoi ils sont si présents dans la structure de la coopérative. Cependant, il est important de signaler que seulement certains coopérateurs peuvent accéder aux différents conseils de la structure de Cera, à savoir ceux ayant investi un minimum de 600 euros. On peut donc remarquer que cette condition d'accès peut faire apparaître un déséquilibre des pouvoirs entre les coopérateurs.

Un autre exemple d'intégration au niveau opérationnel est le modèle de CitizenFund.

Schéma 7 : Modèle de gouvernance de CitizenFund



Pour comprendre cette structure, il est important de rappeler la mission de CitizenFund. Alain Boribon, co-fondateur, définit la coopérative comme suit : « *Citizenfund est une coopérative citoyenne d'investissement qui s'apparente à un fond d'investissement dont le but est d'investir dans des projets à impact. Elle a des spécificités, dans le sens que, ce sont les coopérateurs qui décident à la majorité si les projets vont être financés ou pas. C'est une reprise de la finance par les citoyens eux-mêmes* ». Les membres sélectionnent, valident et observent les projets financés par la coopérative. Ayant la particularité d'être une coopérative « *citoyenne d'investissement* », CitizenFund souligne le choix de faire que la coopérative soit un outil pour les membres et vive par ses membres.

En plus de leur présence au sein de l'assemblée générale, les coopérateurs peuvent prendre part au comité de sélection des projets. Ils participent aussi à l'assemblée de validation de projets pour sélectionner ceux dans lesquels la coopérative va investir. Par la suite, chaque projet se voit désigner un coopérateur-observateur. A. Boribon observe que les coopérateurs sont assez impliqués dans ce rôle : « *A la base, les coopérateurs-observateurs étaient les garants de la philosophie du projet parce que l'idée était que les gens ne viennent pas juste chercher du financement en racontant une belle histoire et qu'il n'y ait plus de suivi concernant leur impact sociétal. Cependant, on remarque aussi que les coopérateurs-observateurs*

s'intéressent aussi à la vie du projet et s'il trouve que le projet est loin d'atteindre ses objectifs, ils disent de faire attention. C'est moins un système de surveillance qu'un système d'aide ». Ce dépassement du rôle défini initialement montre l'importance de l'intégration des coopérateurs au sein du modèle de décision ou d'opération.

En termes d'équilibre des pouvoirs, ces deux modèles de gouvernance ont pour avantages que les actions des différentes parties permettent de fonctionner comme « garde-fou » mais aussi de donner plus d'autonomie et de liberté aux coopérateurs qui peuvent voir une opportunité au sein de la coopérative de se développer. Cependant, la participation des membres est dépendante de leur implication, financière ou personnelle. Ce choix amène aussi certaines contraintes comme un ralentissement de la prise de décision et une certaine incertitude dans la qualité des décisions prises par les coopérateurs. En effet, certains ne sont pas spécialement formés.

Du point de vue théorique, cette possibilité d'intégration et de développement au travers de la coopérative provient directement de la théorie de l'intendance avec l'importance de laisser l'opportunité aux coopérateurs de pouvoir se développer au travers de la coopérative et de pouvoir amener leur expertise au sein de la structure organisationnelle.

Un autre moyen d'intégrer les coopérateurs dans les décisions du conseil d'administration est de leur permettre d'amener des propositions concernant la partie opérationnelle de la coopérative. Comme démontré ci-dessus, au sein de structures où la participation est fortement encouragée et prévue, il est assez facile pour les coopérateurs de faire remonter une proposition. On peut aussi ajouter le fait que l'aspect participatif de la coopérative permet de pouvoir utiliser les coopérateurs comme une source de développement assez forte. Lors de sa phase création, NewB prospectait, par des enquêtes, ses coopérateurs pour connaître comment développer ses produits d'assurances et bancaires. B. Bayot explique que, par la même occasion, ces enquêtes permettaient de contrebalancer le taux de participation assez bas lors des assemblées générales. Cependant, on remarque aussi que, dans certains cas, il est assez complexe de faire participer les coopérateurs. C'est le cas chez Alterfin. Klaartje Vanderslypen explique cela par le fait que le domaine de la coopérative (financement de projets de microfinance dans les pays du Sud) relève d'une expertise assez importante. K. Vanderslypen contraste par le fait que certains coopérateurs peuvent le faire : *« Alterfin a trouvé certains partenaires car ils ont été proposés par des ONG, qui sont aussi actionnaires. Cependant, une ONG, qui n'est pas actionnaire et avec qui nous avons de bonnes relations, peut aussi nous proposer un partenaire. »* Ces systèmes sont souvent présents dans les

coopératives étudiées car assez faciles à mettre en place et ne nécessitant pas forcément beaucoup de moyens car se basant sur la participation des membres. Cette facilité est aussi sa limite, si les coopérateurs ne font pas remonter leurs demandes au conseil d'administration, ceux-ci ne sauront pas les intégrer dans les décisions.

Un autre aspect pouvant influencer la balance des pouvoirs avec le conseil d'administration est la différence des rôles en fonction de la classe de coopérateurs. On remarque que pour la majorité des coopératives étudiées, il n'y a pas de différence. Seul Energiris se démarque par le fait que les coopérateurs historiques peuvent prendre part à ce qu'ils appellent un « conseil d'administration élargi ». Cet organe sert à rassembler les coopérateurs fondateurs et le conseil d'administration pour permettre d'amener des points de vue différents sur des questions stratégiques et de préparer les assemblées générales. Cette solution n'étant utilisée qu'à de rares occasions (1 à 2 fois par an) et plus pour des raisons de conseils et de décisions, il y a peu de risques qu'un déséquilibre des pouvoirs puisse apparaître car ceux-ci n'ont qu'un pouvoir de conseil.

Au travers de cette analyse, on remarque que l'intégration des coopérateurs a une grande importance pour les coopératives étudiées et que la forme d'implication peut fortement varier. Que ce soit directement au sein du conseil d'administration, lors des opérations ou au travers de la mission de la coopérative, l'organisation offre une opportunité de développement pour ses coopérateurs. On remarque, dans certains cas, la présence de régulations internes intégrant les coopérateurs au sein du conseil d'administration. L'ensemble de ces mécanismes peut être classé comme spécifique spontané en se basant fortement sur la surveillance mutuelle, la confiance et la culture.

3. Transparence et partage de l'information

L'information tient une place importante dans la prise de décision. Tout déséquilibre d'informations entre les différents acteurs du pouvoir dans les organisations comme les coopératives pourrait mener à une prise de pouvoir. C'est pourquoi la transparence est un facteur important dans l'étude de la gouvernance des coopératives sélectionnées.

Tableau 8 : Caractéristiques de l'information dans les coopératives sélectionnées

	Alterfin	Argenco	Cera	CitizenFund	Credal	Energiris	NewB
Réunions hors-AG			X	X		X	X
Uniformité de l'information en fonction des classes	X	X		X	X		X
Information régulière	X	X	X	X	X	X	X
Rapports annuels intégrés	X		X	X	X	X	X

Il y a différentes manières de distribuer l'information à ses coopérateurs. On remarque que pour toutes les coopératives étudiées, il y a une régularité dans l'information délivrée aux coopérateurs. Que ce soit sous la forme d'un courrier électronique mensuel ou d'un magazine (Cerascoop chez Cera, credialogue chez Credal, ...).

Dans l'idéal coopératif, l'importance du système démocratique est grande. Dans la majorité des cas, on remarque qu'il est respecté dans les organes décisionnels. Cependant, pour la disponibilité de l'information, même si en théorie, les coopérateurs peuvent librement faire remonter l'information vers le conseil d'administration grâce à divers mécanismes (e-mail, CCR chez Cera, téléphone, etc.), il est important de remarquer que dans la pratique, il s'agit d'une discussion à sens unique où c'est l'organisation qui communique principalement à ses coopérateurs. On peut aussi souligner que, pour les structures impliquant les membres, l'information reçue peut différer selon la fonction des coopérateurs comme l'explique C. Kevelear : « *Les membres des CCR ont sûrement plus d'informations parce qu'ils reçoivent plus d'informations mais il y a un échange direct que ce soit avec moi ou avec mes collègues*

ou les personnes du comité de management qui se déplacent lors des CCR ». L'information disponible varie donc et peut créer un déséquilibre au sein des membres. Un point qui ne trouva pas de réponses au travers des différentes interviews réalisées est l'étude des conséquences des échanges entre coopérateurs. Aucune des organisations ne pouvait certifier si des coopérateurs dialoguaient au sujet de la coopérative même si des relations existent entre eux qu'elles soient professionnelles, conjugales, familiales, etc. Le contact entre l'organisation et les coopérateurs a pour but de créer un lien continu entre les parties, de maintenir les coopérateurs à jour sur l'état de la structure pour qu'ils sachent prendre les décisions les plus éclairées et pour qu'ils puissent réellement amener leur expertise et connaissance.

Une autre manière de partager l'information est d'organiser une ou des réunions externes à l'assemblée générale pour pouvoir donner de l'information, préparer l'assemblée générale ou encore poser des questions à ses coopérateurs. Pour nuancer les aspects bénéfiques de ces réunions, il faut regarder à quel point celles-ci sont accessibles par les coopérateurs. Pour citer C. Kevelaer de Cera, la méthode des conseils consultatifs qu'ils utilisent a pour effet de causer un ralentissement de l'organisation. C'est la raison pour laquelle, les membres des conseils consultatifs régionaux sont les coopérateurs ayant investi plus de 600 euros. De plus, des préassemblées sont réalisées avec les membres des conseils consultatifs régionaux où ceux-ci sont formés à leur rôle et où des moments de réflexion sur l'assemblée générale sont proposés. On peut le comparer avec le système du conseil d'administration élargi d'Energiris, où seulement les coopérateurs historiques sont conviés pour donner un avis sur la préparation des assemblées générales et qui sont donc, par la suite, valider par les autres membres de l'assemblée générale. Un dernier exemple est l'organisation par Newb d'assemblées préparatoires à l'assemblée générale, non-décisives. B. Bayot résume ces réunions comme suit : *« on a quelques assemblées dans le plus de villes possibles du pays de façon à ce que les sujets de l'ordre du jour de l'AG soient discutés et que les différentes questions, commentaires, interrelations puissent être relayés à l'AG. »* Ces assemblées préliminaires sont principalement la conséquence de la taille importante des coopératives multipartites. Ces réunions permettent aux administrateurs de pouvoir recréer un lien avec les coopérateurs et pouvoir donner la parole à plus de membres. Elles demandent aussi une organisation importante et il se peut aussi que les coopérateurs ne répondent pas forcément présent.

L'égalité des coopérateurs en termes d'information reçue est une caractéristique importante pour que ceux-ci sachent réaliser les choix les plus adéquats et sans tromperie. On remarque que, globalement, cet aspect est respecté. S'il ne l'est pas, cette différence

d'information apparaît parce qu'une compétence d'avis, de conseils est accordée à une certaine classe de coopérateur. Dans le cadre où certains coopérateurs ont besoin d'informations plus détaillées pour savoir prendre une décision dans le cadre de leur fonction supplémentaire, un partage de l'information égalitaire peut conduire à un surplus d'information qui pourrait noyer les coopérateurs ne voulant pas s'impliquer dans l'organisation. Pour comprendre cet exemple, on peut citer les CCR de Cera, les différents collèges de NewB ou encore le conseil d'administration élargi d'Energiris. On peut voir un certain contrôle dans ces pratiques. Cependant, on peut aussi y voir une forme de collectivisme où les membres sont prêts à céder certains droits pour le bien-être de la coopérative. Si cet outil de gouvernance est bien encadré, il peut être un levier utile pour faire avancer plus rapidement la coopérative.

L'importance que l'organisation porte à communiquer de manière compréhensible avec leurs coopérateurs transparaît également dans les rapports annuels des coopératives étudiés. De manière générale, les résultats en termes de mission et d'accomplissement sont mis en premier plan alors que les résultats économiques et comptables sont présents mais au second plan. On comprend ce choix dicté par le fait que les coopérateurs sont présents, en grande partie, pour soutenir la mission de la coopérative. On voit la volonté de rendre le rapport le plus transparent et complet possible pour que les coopérateurs aient une vision globale des activités et de la situation de la coopérative. En termes de transparence et partage de l'information, les mécanismes mis en place peuvent être dits comme spontanés spécifiques car majoritairement basés sur la confiance.

Conclusion

Au cours de ce mémoire, visant à décrire les mécanismes d'équilibre du pouvoir au sein des coopératives du secteur bancaire et financier en Belgique, des apports théoriques et managériaux peuvent être dégagés de l'analyse des entretiens réalisés.

Contribution théorique

Dans un premier temps, l'exploration de diverses études antérieures (Solomon, 2013 ; Labie, 2005 ; Cerrada et Lambrecht, 2018) a montré qu'en termes de théorie de la gouvernance d'entreprise, le système hybride, rassemblant mission économique et sociale des coopératives pouvait rassembler certaines caractéristiques de diverses théories et donc proposer son propre modèle plus efficient. La gouvernance des coopératives étudiées est fortement influencée par la théorie de l'intendance et si des mécanismes de contrôle, souvent liés à la théorie de l'agence, sont mis en place, ceux-ci sont retravaillés pour rendre la coopération entre les coopérateurs et l'organisation plus forte.

Ce travail montre, en plus de quelle théorie de gouvernance les coopératives multipartites du secteur bancaire se rapprochent. Comment celles-ci utilisent les mécanismes de gouvernance pour maintenir un équilibre des pouvoirs entre les différentes parties présentes au sein de l'organisation.

En complément aux modèles présentés par Chaddad (cité par Apostolakis et Van Dijk, 2015), on remarque une certaine liberté prise par quelques coopératives étudiées pour créer leur propre structure, intégrant au mieux leurs coopérateurs et les attentes de ceux-ci dans leur gouvernance.

Les résultats de Moulin et Sadi (2014) sont renforcés par le fait que les différents mécanismes sont fortement basés sur le travail commun entre les parties de la structure. La relation entre les coopérateurs et l'organisation est libre et basée sur une confiance importante. Cependant, cette liberté peut amener à un manque d'implication de certains coopérateurs. Même si des mécanismes de sûreté pour les coopérateurs sont mis en place, (présence dans les organes décisionnels, libre accès à l'information etc.) ceux-ci ne sont pas une fin en soi et sont plus utilisés comme outils de collaboration que de contrôle.

De manière globale, on remarque qu'à travers la mission de la coopérative, les différentes parties comprises en son sein arrivent à transcender les intérêts personnels pour le bien de la

coopérative. Ce collectivisme, appuyé par le système démocratique, permet de maintenir l'équilibre au sein de l'organisation et d'éviter tout contrôle de la part d'un groupe.

Implications pratiques

Au travers du présent mémoire, le travail de recherche effectué vise à apporter aux administrateurs ou membres d'une coopérative des outils ou mécanismes qui leur permettraient d'équilibrer le pouvoir entre les différentes parties présentes au sein de la structure. Concernant l'assemblée générale, on remarque que le respect du système démocratique est important. Au-delà du système démocratique, il est important de faire participer les coopérateurs ou de leur permettre de préparer l'assemblée générale. Pour la gestion plus journalière avec le conseil d'administration, l'intégration des coopérateurs dans les décisions est un aspect important demandant beaucoup de temps pour être appliqué. Finalement pour le partage de l'information, les différentes analyses montrent que les coopérateurs se contentent souvent de l'envoi d'un e-mail mensuel reprenant les informations. Cependant, le rapport annuel doit être formulés dans le sens que les objectifs des coopérateurs soient transcrits à travers celui-ci.

De manière plus concrète, les conclusions de ce mémoire peuvent aider les réflexions stratégiques dans le cadre de la création d'une coopérative ou d'un changement de cap concernant la gouvernance d'une coopérative voulant intégrer plus de parties prenantes au sein de son assemblée générale.

Limites et pistes de recherche

Il faut remarquer que ce travail de recherche se limite au secteur financier et ses spécificités comme mentionner dans la méthodologie. Une étude dont l'échantillon sélectionnerait un autre secteur comprenant d'autres parties comme membre de la coopérative pourrait apporter d'autres conclusions. De plus, ce commentaire peut aussi s'appliquer sur les coopératives sélectionnées, il est possible que d'autres mécanismes soient mis en place au sein d'autres coopératives.

Il pourrait être intéressant d'élargir le champ de recherche à d'autres secteurs économiques pour voir si les comportements sont identiques en fonction du secteur et venir compléter la liste des outils utilisés dans les coopératives multipartites en matière de répartition des pouvoirs. De plus, la perception des coopérateurs n'étant pas prise en compte dans les conclusions de ce mémoire, étudier comment ceux-ci ressentent ces différents outils pourrait s'avérer utile pour les administrateurs des coopératives.

Bibliographie

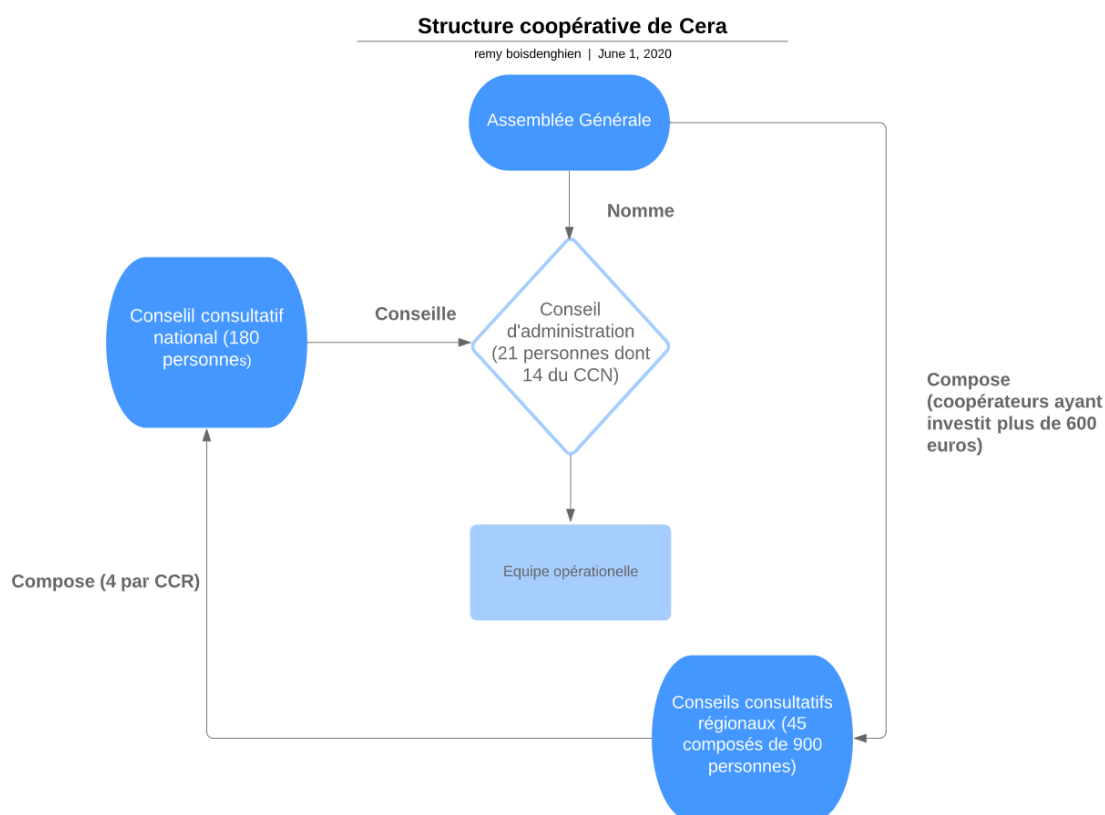
- Alliance coopérative internationale. (s.d). *Identité coopérative*. En ligne sur <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>, consulté le 15 Mai 2019.
- Ansion, G. (1981). Les coopératives en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 933-934(28), p.1-47. doi:10.3917/cris.933.0001
- Apostolakis, G. et Van Dijk, G. (2015). *Cooperative organisations and member's role : a new perspective*. Workingpaper CIRIEC 2018/04. ISSN : 2070-8289
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, n° 21(1), p.162-178. doi:10.3917/rdm.021.0162.
- Birchall, J. (2014). *Résister à la récession : le pouvoir des coopératives financières*. Bureau International du Travail. Genève : BIT. ISBN : 978-92-2-227031-6
- Birchall, J. & Sacchetti, S. (2017), The Comparative Advantages of Single and Multi-stakeholder Cooperatives, Euricse Working Papers, 95 | 17.
- Bureau International du travail.(2018), *20^e conférence internationale des statistiques du travail : Directives concernant les statistiques des coopératives*, Rapport, Bureau international du travail, Genève.
- Cartier, J., Naszályi, P. & Pigé, B. (2012). Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? Dans : Emmanuel Bayle éd., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire: Identités plurielles et spécificités*, p. 41-63. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.bayle.2012.01.0041.
- Cerrada, K., et Lambrecht, P. (2018). Cours magistral « European Corporate Governance ». Document non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Code Buysse. (n.d). *A propos du code Buysse*. En ligne sur <http://www.codebuysse.com/fr/about.aspx>, consulté le 9 Janvier 2020.
- Coopérative de développement régional du Québec. (s.d). *Types de coopératives*. En ligne sur <https://cdrq.coop/types-de-cooperatives/> , consulté 15 Mai 2019.
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe, *Économie et Solidarités*. 35 (1-2), p. 81-99. En ligne <https://docplayer.fr/16267489-La-gouvernance-des-cooperatives-et-des->

- societesmutuelles-une-perspective-de-paradoxe-2005-presses-de-l-universite-du-quebec.html
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). Towards a stewardship theory of management. *The academy of management review*, 22 (1), p.20-47. doi: 10.2307/259223
 - Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2370-2371(5), 5-58. doi:10.3917/cris.2370.0005.
 - Dufays, F., & Mertens, S. (2017). Belgian Cooperative Monitor. Leuven, Bruxelles : Cera-Febecoop.
 - Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I., (2004). A companion to qualitative research (1^{ère} edition). London : Sage Publication
 - Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2008), Méthodologie de la recherche, Pearson Education
 - Girard, J. (2010). La coopérative multisociétaire : renouveau coopératif et défis de gestion. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), p.25–48.
<https://doi.org/10.7202/1006089ar>
 - Girard, J. (2015). Governance in solidarity. In International co-operative Alliance (Eds). *Co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity*. p.127-133.
 - Girard, J. avec la collaboration de Langlois, G. (2009). Solidarity cooperatives (Quebec, Canada): how social enterprises can combine social and economic goals. In Noya, A. (dir.). *The changing boundaries of social enterprises*. Paris, organization of economic and cooperation development, p. 229-272.
 - International Finance Corporation, (2007), *Corporate governance and co-operatives: Peer review workshop*, rapport de conference, Global corporate governance forum, London
 - Labie, M. (2005). *Chapitre 4 : économie sociale, non-profit, tiers secteurs : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat* in Finet, A., (Eds.), *Gouvernement d'entreprise*. p. 101-124. DeBoeck Supérieur
 - Larousse, *définition du groupe des 20*, consulté le 15 février 2020, https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Groupe_des_20/184549,
 - Le Tian, C. & Venard, B. (2012). Pour une approche contingente de la gouvernance. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16 (2), p. 25–38. <https://doi.org/10.7202/1008706ar>

- Lund, M.(Eds.). (2011). *Solidarity as a business model: a multi-stakeholder cooperatives manual*. Cooperative development center : Kent state university.
- Mertens, S., Rijpens, J., Jonet, C. (2015). *Coopérative et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives*, Barricade.
- Michaud, M. & Audebrand, L.K. (2018) "Inside out, outside in: "supporting members" in multistakeholder cooperatives", *Management Decision*, <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0042>
- NewB, *nous soutenir*, consulté le 20 Mai 2020 sur <https://www.newb.coop/fr/support>
- OCDE . (Eds.). (2017). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. OCDE : Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264269514-fr>.
- 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>
- Sadi, N. & Moulin, F. (2014). *Gouvernance coopérative : un éclairage théorique*. *Revue internationale de l'économie sociale*, (333), p.43–58. <https://doi.org/10.7202/1026043ar>
- Solomon, J. & Solomon, A.(2004). *Corporate governance and accountability*. Royaume-Unis : Chichester.
- Solomon, J. (2013). *Corporate governance and accountability*. Royaume-Unis : Chichester.
- SPF Economie. (2018). *Gouvernance d'entreprise : initiatives en Belgique et en Europe*. En ligne sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-societale-de/gouvernance-dentreprise/gouvernance-dentreprise> consulté le 9 Janvier 2020.
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. London : The Guilford Press

Annexes

1. Structure organisationnelle de Cera



2. Entretien avec Klaartje Vanderslypen - Alterfin

Bonjour, merci de me recevoir pour cette interview dans le cadre de mon mémoire pour la Louvain School of management ayant comme thème la répartition des pouvoirs dans les coopératives multipartites. Pour commencer, pouvez-vous me confirmer que vous acceptez d'être enregistrée à des fins de retranscription ?

K.V. : Oui, je l'accepte.

Pouvez-vous présenter Alterfin et votre rôle au sein de l'organisation ?

K.V. : Je m'appelle Klaartje Vanderslypen, je suis présidente du conseil d'administration d'Alterfin depuis cette année et membre de la coopérative depuis que j'ai 20 ans plus ou moins. J'ai intégré le conseil d'administration en 2012 lors d'un appel à candidature. Concernant Alterfin, c'est une coopérative ayant pour but d'investir des fonds, qu'on rassemble surtout en Belgique, dans des institutions de microfinance et des organisations paysannes dans les pays du Sud. La mission d'Alterfin est de contribuer au développement des pays du Sud.

Comment décririez-vous la gouvernance au sein d'Alterfin ?

K.V. : Il y a deux types de parts actuellement. Il y a les parts d'investisseurs privés qui prennent des actions à titre privé et des parts prises par des organisations, entreprises. En fait,

Alterfin a été fondée par plusieurs ONG, une banque privée (dans le sens que c'est une banque familiale anversoise) et la banque Triodos. Un an après, nous avons ouvert le capital aux investisseurs privés et on a organisé un second type d'action. Actuellement, plus de 80% du capital est aux mains de personnes privées et nous comptons, plus ou moins 7.000 coopérateurs.

Comment décririez-vous la méthode de gouvernance au sein d'Alterfin ?

K.V. : Nos statuts sont très classiques, Alterfin ne fait pas d'exception dans sa structure. Nous avons un conseil d'administration qui cède des pouvoirs au directeur et l'équipe d'Alterfin, qui est contrôlée par l'assemblée générale. Chaque membre du conseil d'administration doit être élu. Même si, dans la pratique, on propose au sein du conseil des administrateurs qui seront confirmés par l'assemblée générale.

Comment se prépare et se déroule une assemblée générale chez Alterfin ?

K.V. : On donne beaucoup d'attention à informer les coopérateurs et à les tenir engagés dans la mission et dans l'organisation en elle-même. Il y a une newsletter qui annonce l'assemblée générale, qui traite de sujets divers. À l'assemblée générale, on ne discute pas de sujets stratégiques, on approuve les comptes, on décharge les administrateurs, etc. On donne beaucoup d'informations financières, durant l'assemblée générale, mais aussi en continu pendant l'année, avec la newsletter qui va présenter des partenaires par exemple. Ce qu'on fait depuis longtemps (15 ans), c'est que nous séparons l'assemblée générale en une partie plutôt formelle, composée des obligations demandées par le législateur, et une partie plutôt informelle, que nous ouvrons, à tous, les discussions. On invite un partenaire pour montrer ce que nous faisons, ça permet au partenaire d'expliquer ce qu'il fait et aux coopérateurs de mieux comprendre ce que fait Alterfin, avec quel genre de partie Alterfin entre en relation, etc.

Comment décririez-vous le rôle de vos coopérateurs ?

K.V. : Nos coopérateurs ont le rôle classique de coopérateurs. Cependant, chez nous, nous utilisons le système du « une action, une voix » mais nous limitons à 10%. Donc une personne ne peut représenter que 10% en assemblée générale.

Comment évitez-vous une prise de pouvoir par des coopérateurs pouvant avoir la majorité des voix ensemble ?

K.V. : Ça pouvait être le cas il y a 20 ans. Aujourd'hui, ça n'est plus possible parce qu'il y a un nombre important de coopérateurs qui assistent à l'assemblée générale. Je ne sais même pas s'il faut appliquer le plafond des 10% avec ce nombre de présents. Il y a 7.000 coopérateurs mais lors de l'assemblée générale, il y a 200-250 coopérateurs présents et il n'y a pas de personne avec la majorité.

Comment équilibrez-vous les rôles entre ces coopérateurs pouvant avoir 10% des voix avec les coopérateurs ayant une voix par exemple ?

K.V. : Ce n'est pas la taille de la part que nous retenons, c'est plutôt les parties qui ont fondé Alterfin qui ont droit à des sièges dans le conseil d'administration. Dans les fondateurs, il y

avait 11-11-11, ils avaient 2 sièges mais ils les ont quittés. Pour Triodos, même situation mais ils les ont revendus aussi. Donc il nous reste SOS Faim et Rikolto VZW. Ce sont donc les organisations qui sont obligées d'être au sein du conseil d'administration avec 2 sièges mais sinon, il n'y a pas de représentation de coopérateurs avec un poids plus important au sein du conseil d'administration.

Comment les coopérateurs peuvent-ils intégrer le conseil d'administration ?

K.V. : À chaque fois que l'on cherche quelqu'un dans le conseil d'administration, on ouvre l'appel aux coopérateurs.

Comment balancez-vous les pouvoirs entre les coopérateurs-fondateurs et les coopérateurs privés au sein de l'assemblée générale ?

K.V. : Les deux types de coopérateurs ont le même pouvoir. Une part de coopérateur privé coûte 62,5 euros et pour une entreprise, une part coûte 250 euros. Peu importe le prix, ça représente toujours une voix.

Est-ce que les coopérateurs peuvent prendre part au côté opérationnel d'Alterfin ? Si oui, comment ?

K.V. : Oui et non. Alterfin a trouvé certains partenaires car ils ont été proposés par des ONG, qui sont aussi actionnaires. Cependant, une ONG qui n'est pas actionnaire et avec qui nous avons de bonnes relations, peut aussi nous proposer un partenaire. C'est parfois tellement technique que ce ne sera pas très pratique que nos coopérateurs nous proposent des projets. Ce sont nos investing managers qui recherchent des partenaires.

Comment dialoguez-vous avec les différents types de coopérateurs ?

K.V. : Les coopérateurs reçoivent tous la même information au travers de la newsletter. Nous avons au sein de nos actionnaires des gens très impliqués dans la mission d'Alterfin et qui nous contactent directement. À ce moment-là, ils reçoivent une réponse. Je sais que le management fait attention de bien répondre et d'être transparent. Nous voulons vraiment être complet et transparent avec tous nos coopérateurs.

Quelle est la relation entre le conseil d'administration et l'assemblée générale ?

K.V. : On fait attention qu'il y ait un échange entre le conseil d'administration et l'assemblée générale. Lors de la dernière assemblée générale, on a organisé pendant la partie plus informelle des tables rondes où chaque table était composée de coopérateurs, d'un membre du conseil d'administration et de deux membres du personnel d'Alterfin. Chaque table avait un thème et les gens échangeaient sur ce sujet en petit comité. Un des sujets était, par exemple, la tension entre la mission sociale et économique d'Alterfin.

Comment, au sein du conseil d'administration, balancez-vous l'importance apportée à la mission sociale et économique ?

K.V. : On pourrait croire que les membres du conseil d'administration représentant des associations se focaliseraient sur la mission sociale. Cependant, ce n'est pas le cas et c'est un

aspect dont je suis assez contente. Chaque membre arrive à tenir à la fois de la mission sociale et économique d'Alterfin. Chacun apporte son avis personnel pour le bien d'Alterfin.

Comment pourriez-vous expliquer que cet équilibre est protégé au sein d'Alterfin ?

K.V. : Nous n'avons pas de mécanisme de protection. J'ai l'impression que l'équipe Alterfin ressent de la pression de certains investisseurs privés, des personnes privées qui ont investi leur épargne, pour recevoir des dividendes comme il y a 10 ans. Aujourd'hui, avec la conjoncture internationale, c'est impossible. Ça a beaucoup changé, la rente est très basse et la rente sur l'euro est plus basse que celle sur le dollar. Donc, on ne sait plus distribuer des dividendes de 3-4% en maintenant la mission sociale. Cette pression est très difficile à quantifier. On a organisé une enquête pour savoir ce qui est important pour les coopérateurs avec un taux de réponse assez bas. Il y a donc une partie de nos coopérateurs qu'on ne connaît pas car ils ne réagissent pas à nos communications en dépit de nos efforts. Concernant le conseil d'administration, il n'y a pas cette pression car j'ai l'impression que les gens qui viennent sont des gens qui s'alignent totalement avec les valeurs et la mission d'Alterfin.

J'aimerais ajouter avant de finir que la gestion d'Alterfin a énormément changé ces 5 dernières années. Alterfin a été fondée par des institutions avec chacune ses représentants dans le conseil d'administration puis on a ouvert le capital aux investisseurs privés. On s'est dit que le poids des investisseurs privés devient tel que ça devient utile d'avoir un représentant des investisseurs privés puis deux, puis trois. En fait, à la période où j'ai rejoint le conseil d'administration, il y avait une croissance forte du capital et de la taille d'opération d'Alterfin, ce qui a demandé une gestion différente et on a professionnalisé l'équipe d'Alterfin. En même temps, on a décidé de professionnaliser le conseil d'administration. On a donc décidé, plutôt que de représenter les différents types d'actionnaires, qu'on allait plutôt chercher l'expertise et les connaissances pertinentes pour Alterfin. On a balancé l'expertise financière avec celle en développement.

Question complémentaire avec Hugo Couderé

N'ayant pas su répondre à la question suivante, madame Vanderslypen m'a conseillé de vous contacter. Nous discutons du choix du modèle de gouvernance et elle m'a renseigné sur le fait que Alterfin utilise le modèle du « une part, une voix » quand les autres coopératives utilisent le « une personne, une voix ». Pourriez-vous m'éclairer sur les raisons qui ont poussé Alterfin à choisir ce premier système ?

H.C : C'est un peu plus compliqué. Comme indiqué par les statuts, le nombre de voix est limité :

Tout coopérateur possède le nombre de voix correspondant au nombre de participations qu'il possède dans le capital social. Toutefois, nul ne pourra prendre part au vote pour un nombre de voix qui excède, à titre personnel et comme mandataire pour un autre coopérateur, un dixième des voix présentes ou représentées à l'assemblée générale.

Au début d'Alterfin, nous avons opté pour ce compromis entre système coopératif et système 'standard' pour donner un peu plus de poids aux institutions fondatrices.

3. Entretien avec Marc de Ruijter - Argenco

Bonjour. Merci d'avoir accepté cette interview dans le cadre de mon mémoire de master à la Louvain School of Management. Mon mémoire porte sur la répartition du pouvoir dans les coopératives multipartites du secteur bancaire et financier. Pour commencer, êtes-vous d'accord d'être enregistré ?

M.D. : Oui, pas de problème.

Pouvez-vous présenter Argenco et votre rôle au sein de la coopérative ?

M.D. : Argenco est une société coopérative qui a pour but principal d'investir dans Argenta en servant de capital à Argenta pour faire leur business bancaire. Je suis le directeur général d'Argenco, je gère la société.

Comment décririez-vous le modèle de gouvernance au sein d'Argenco ?

M.D. : Nous sommes une structure classique avec une assemblée générale composée de, plus ou moins 63.000 coopérateurs répartis en 2 types de parts. Il y a les parts de type B pour les coopérateurs ordinaires (pour les personnes physiques voulant investir) et les parts de type A qui sont uniquement pour les agences bancaires d'Argenta. On peut avoir le cas où le responsable d'une agence Argenta peut, à la fois, acheter des parts de type A pour son agence et des types B en son nom.

Est-ce qu'il y a des différences en termes de droits et de devoirs entre les types de part ?

M.D. : Il y a une seule différence. Pour les parts de types A, lors de l'assemblée générale, elles donnent droit à 2 votes au lieu d'un pour les parts de types B.

Est-ce que cette différence de vote ne donne-t-elle pas plus de pouvoir aux coopérateurs de type A au sein de l'assemblée générale ?

M.D. : Non parce que notre assemblée générale compte seulement 141 associés de type A et le reste des 63.000 associés sont de type B. Il est donc impossible pour nos coopérateurs de type A de prendre le pouvoir grâce à cette différence de pouvoir votal. Cette différence est née à la création d'Argenco car il s'agit d'investir et de s'occuper de la famille Argenta et donc les agences d'Argenta pouvaient acheter plus de parts et vu qu'elles avaient le double de valeur, ils ont décidé de mettre le double de vote.

Comment se prépare une assemblée générale chez Argenco ?

M.D. : Chez nous c'est très simple. L'agenda est décidé lors de réunion du conseil d'administration (6 à 8 par an). On prépare les chiffres et ce qui va être présenté. Le plus important est le côté opérationnel : envoyer les convocations, enregistrer les mandats. Mais c'est purement administratif.

Est-ce que les coopérateurs sont préparés pour les assemblées générales ?

M.D. : Ils reçoivent de notre part l'agenda avec les points qui seront discutés lors de l'assemblée et une série de documents publiés comme le rapport annuel, le rapport du

commissaire et le rapport administratif. Ils ont le droit de mettre des points sur l'agenda ou de poser des questions qu'on traite durant l'assemblée générale.

Quel type de scrutin utilisez-vous durant l'assemblée ?

M.D. : Pour les décisions en assemblée, il faut une majorité générale, pas par type de part.

Étant donné leur nature, les coopérateurs de type A ne sont-ils pas plus motivés de participer aux assemblées ?

M.D. : Nous remarquons plutôt l'inverse. Les coopérateurs de type A sont des travailleurs et notre assemblée générale se déroule en semaine. Lors de l'assemblée, nous voyons beaucoup de coopérateurs pensionnés même si nous avons aussi quelques coopérateurs de type A.

N'y a-t-il pas le problème inverse alors ? Les coopérateurs de type B ne monopolisent-ils pas la prise de décision ?

M.D. : Ce qu'il se passe, c'est que les points, les questions et les problèmes sont les mêmes pour les deux types d'associés. Je ne pense pas qu'il y ait vraiment des divergences. Par exemple, l'un des points pour lequel tout le monde vient à l'assemblée, c'est le dividende. Il n'y pas eu de situation où une des classes a forcé une décision.

Comment assurez-vous l'expression des coopérateurs sur les sujets de la coopérative ?

M.D. : Tout d'abord, il y a moyen de poser les questions avant l'assemblée générale par mail et elles sont traitées durant l'assemblée. On vérifie avant l'assemblée que la question soit compréhensible pour tous. Et durant l'assemblée, tout le monde peut poser une question. À plusieurs moments, on parle des comptes et ensuite on demande s'il y a des questions et ainsi de suite.

Comment les coopérateurs sont-ils représentés au sein de conseil d'administration d'Argenco ?

M.D. : Les coopérateurs sont représentés. Il y a un représentant des parts A, un des parts B et ils sont élus par vote. Ces mandats durent 6 ans. Tous les associés peuvent se présenter et doivent rassembler un certain nombre de signatures. À ce moment-là, lors d'une assemblée générale extraordinaire, ces personnes sont élues.

Comment le conseil d'administration et les coopérateurs communiquent-ils ?

M.D. : Argenco est une structure assez petite. Nous ne sommes que 2, ce qui a pour avantage que nous pouvons dialoguer assez simplement avec nos coopérateurs. Ils ne pourront pas contacter le conseil d'administration directement car ce sont des gens extérieurs à Argenco qui ne sont pas dans nos bureaux mais il y a moyen, sans problème, d'envoyer ses questions.

Vous me dites que vos administrateurs sont indépendants. Cette situation ne risque-t-elle pas de les éloigner de la vision des coopérateurs ?

M.D. : Nous avons 5 administrateurs, les deux représentants des coopérateurs et 3 indépendants. On a la chance de chercher des personnes qui ont des capacités bancaires,

économiques dont on a besoin. C'est plutôt une garantie de complémentarité au sein de notre conseil d'administration. Ils peuvent prendre distance.

Comment les coopérateurs dialoguent-ils entre eux ?

M.D. : Chez nous, il n'y a pas de contact ou de groupes de coopérateurs. Chez nous, le nombre important de coopérateurs fait qu'ils ne se connaissent pas. Ils se voient lors de l'assemblée et ils échangent mais ils ne forment pas de groupes.

Comment la coopérative dialogue-t-elle avec ses coopérateurs ?

M.D. : Il y a deux aspects. D'un côté, on envoie un bulletin de nouvelles 7 à 8 fois par an. La majorité sont plus commerciaux en spécifiant les avantages des coopérateurs et, de temps en temps, on rappelle les obligations des coopérateurs. Il y a aussi un bulletin de nouvelles plus informatif comme, par exemple, avec les changements de lois. D'un autre côté, on a un site web avec toute la documentation et les informations nécessaires dans le cadre de l'assemblée générale. Tout ce qui est important est mis là-dessus comme un résumé de l'assemblée générale pour ceux qui étaient absents.

Comment intégrez-vous les coopérateurs au sein des opérations de la coopérative ?

M.D. : C'est très simple. À l'origine, Argenco avait 100% d'Argenta. On a reçu la demande de la Banque centrale européenne de diversifier et lors de l'AG, on a proposé certains critères dans lesquels Argenco pourrait investir ou pas (investissement durable, etc). Ça a été voté et maintenant, si un associé a un investissement à proposer, il le peut. Mais il n'y a pas de circuit institutionnel pour voter pour des investissements. Le conseil d'administration décide sur quel projet Argenco va investir mais chacun peut proposer des projets. Mais ce n'est pas arrivé très souvent. En 2015, lors de cette diversification, on a fait une enquête pour connaître dans quelle catégorie il faudrait investir. On a eu un taux de réponses important (de l'ordre de 40%) et on a eu une idée assez claire de ce que les coopérateurs voulaient.

Merci pour vos réponses et au revoir !

4. Entretien avec Christophe Kevelaer - Cera

Bonjour monsieur Kevelaer, merci de me recevoir au sein de Cera, pour cette interview dans le cadre de mon mémoire ayant comme sujet la répartition du pouvoir dans les coopératives multipartites.

Êtes-vous d'accord d'être enregistré à but de retranscription ?

C.K : Oui, je suis d'accord.

Pouvez-vous nous présenter Cera et votre rôle dans l'organisation ?

C.K : Je m'appelle Christophe Kevelaer. Je suis conseiller au sein de la coopérative Cera. La coopérative est un peu une vieille dame, sans tellement d'équivalent sur le marché belge. Nous sommes une société à caractère financier mais pas seulement. La coopérative a 127 ans (fondation en 1892) avec d'abord des activités de micro-banque, microfinance en règle générale. Nous avons fortement évolué et, depuis 1998, Cera est devenu le premier actionnaire du groupe KBC-CBC, ce qui nous place dans une position de holding ou quasi-holding. Ça n'a pas plu à nos sociétaires et nous avons dû revoir la structure de fonctionnement de la coopérative. À côté de cette gestion de patrimoine, par la participation au groupe KBC-CBC, nous avons développé d'autres activités. Parmi ces activités, il y a une série qui a trait à de l'investissement sociétal. Certains parleraient de sponsoring mais nous n'avons rien à vendre donc on ne parle pas de sponsor. On peut parler de mécénat mais ça ne nous satisfait pas non plus donc on préfère parler d'investissement sociétal. Nous investissons de l'argent dans des projets à caractère sociétal en espérant que ça aura un impact maximum au niveau de la société dans son ensemble. Dans tout cela, mon rôle est de veiller à ce que la structure mise en place pour octroyer ce soutien sociétal, côté francophone, fonctionne de façon correcte. Je suis « responsable des sociétaires francophones » et de l'organisation de ces sociétaires francophones pour leur faire parvenir de l'information concernant notre gestion de patrimoine et les informations qui leur permettent de gérer, à chaque conseil consultatif régional (CCR), le budget qui est mis à leur disposition pour soutenir des projets sociétaux au niveau local.

Pourriez-vous me donner quelques chiffres sur le côté coopératif de CERA ?

C.K : Nous sommes 400.000 coopérateurs répartis sur l'ensemble de la Belgique. Nous avons 3 types d'actions ou de parts : les parts B, D et E. Les parts B et D sont des parts « historiques » qui sont les sociétaires qui étaient déjà présents avant 1998. Depuis 1998, nous n'émettons plus que des parts E. La différence entre les types de part est que les B et D faisaient référence à d'anciennes parts A, qui ont totalement disparues. La part B a une valeur nominale relativement faible (6,2 euros) et la part D permet de bénéficier, pour nos sociétaires historiques, d'une éventuelle hausse du cours de l'action KBC, qui constitue la grande partie de notre patrimoine. C'est purement historique mais il reste ce groupe de sociétaires et il y a, donc depuis 1998, les parts E qui représentent 70% des parts en circulation de la coopérative. C'est la plus grande partie de nos sociétaires. Alors, nous ne faisons aucune distinction entre les détenteurs de part. Chaque sociétaire dispose des mêmes droits. Il n'y a pas de différence en termes de droits mais il y a une distinction en termes de parts détenues. Les parts E ont une

valeur nominale de 50 euros qui reste stable à travers le temps et on peut détenir un maximum de 5.000 euros de parts E par sociétaire. Pour pouvoir entrer dans la structure participative de CERA, dans un CCR par exemple ou bénéficier des avantages que CERA propose à ses sociétaires, pour cela, il faut détenir pour un minimum de 600 euros de parts.

Vous me dites qu'il n'y a pas de différence entre les types de sociétaire, pourriez-vous me décrire le modèle de gouvernance que vous mettez en place au sein de votre assemblée générale ?

C.K : Au sein de l'AG, tous les sociétaires sont invités à participer. Nos assemblées générales sont assez importantes car nous avons entre 1.800 et 2.000 personnes chaque année. Il y a une partie assez technique et légale comprenant les présentations obligatoires pour tous types d'assemblée générale où nous exposons ce qu'il s'est passé durant l'année et puis, il y a un moment de questions-réponses, qui est souvent le plus important. Nous avons mis en place une structure qui permet à chaque participant de prendre la parole s'il le souhaite. Nous avons également un système de vote qui est mis en place et qui permet aux participants de voter concernant les différents points qui sont à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Pourriez-vous approfondir le concept de conseil consultatif régional ?

C.K : Le gros problème d'une coopérative et plus spécialement de CERA avec plus de 400.000 coopérateurs, est d'arriver à rester en contact avec la base et de faire en sorte que le coopérateur puisse continuer à trouver un intérêt à rester dans sa coopérative et comprenne comment elle fonctionne. Sinon pourquoi prendre des parts de coopérative si on ne peut pas effectivement s'impliquer dans la coopérative ? D'autant que nos parts ont une valeur nominale et vont la garder. Pour qu'il n'y ait pas question de faire des plus-values, on a un dividende, des avantages mais c'est relativement limité dans le contact qu'on peut avoir avec nos coopérateurs. Notre volonté est de faire participer nos coopérateurs à la vie de la coopérative et donc on a mis en place une structure participative. C'est une structure en escalier qui se base sur les CCR. Nous avons divisé le territoire belge en 45 zones géographiques, il s'agit d'une découpe subjective. Ces zones sont appelées CCR. Chaque CCR, composé de maximum 25 sociétaires qui deviennent membres du CCR, représente les sociétaires de la zone géographique (chaque zone représente entre 8.000 et 10.000 sociétaires). Chaque CCR dispose d'un budget pour soutenir des projets sociétaux à un niveau local. Nous donnons des lignes directrices aux CCR afin d'avoir une certaine cohérence mais les CCR sont assez libres tant qu'ils restent au sein de ces lignes rouges. Il y a donc une appréciation qui est propre à chaque CCR. Nous délivrons aussi une série d'informations aux CCR concernant la vie de la coopérative, la vie du groupe KBC-CBC et les projets menés au niveau national. Ensuite, chaque CCR envoie 4 personnes vers le conseil consultatif national (CCN). En terme politique, le CCN est le parlement de la coopérative. Il n'est que consultatif, il prend peu de décision mais il va être consulté pour toutes les décisions importantes qui seront prises par la troisième couche de notre structure, le conseil d'administration. Donc 45 CCR (ce qui représente 900 personnes) qui envoient 4 personnes vers le CCN (180 personnes) et au sein de ces 180 personnes, on va aller chercher 14 membres de notre conseil d'administration, qui est lui-même composé au total de 21 personnes. On peut donc voir que la majorité de notre conseil d'administration est composée de sociétaire.

Pourquoi avoir impliqué les sociétaires dans toute la structure de l'organisation ?

C.K : C'est une volonté depuis les origines de la coopérative. Il faut savoir que, tout au début, lorsque la coopérative a été créée et qu'elle avait encore une structure de microfinance, des décisions de crédit étaient prises par les coopérateurs. Donc il y avait un réel contrôle « social » qu'on retrouve dans les institutions de micro-crédit dans les pays du sud. En 1892, c'est la façon dont fonctionnait la coopérative en Belgique. Tout ça a évolué petit à petit mais avec toujours une place prépondérante pour les coopérateurs et donc on essaie d'amener nos coopérateurs à s'impliquer dans la structure et à briguer un poste au sein du conseil d'administration.

Cette implication des sociétaires est aussi la cause d'un ralentissement de l'organisation. La plupart des décisions importantes est prise par le conseil d'administration, par exemple ici, notre plan de réflexion stratégique. Cette réflexion débute au sein du conseil d'administration puis passe entre les mains du CCN qui va souvent envoyer une série de questions au CCR et ces questions vont revenir au CCN, qui va lui-même répondre aux questions. Le conseil d'administration va se baser sur ces réponses. Je n'ai pas de cas en tête où une décision stratégique a été prise sans consulter le CCN.

Pour pouvoir entrer au sein d'un CCR, il faut investir pour un minimum de 600 euros de part, est-ce qu'une autre organisation peut investir et entrer dans votre structure ?

C.K : Ce n'est pas accepté, tous nos sociétaires sont des particuliers. Ne peut devenir sociétaire qu'un particulier.

Quels contacts y a-t-il entre les membres des CCR et les autres coopérateurs ?

C.K : C'est un chaînon manquant. De ce côté-là, il y a un souci. Nous essayons de faire en sorte que les membres de CCR soient le plus souvent possible en contact avec la base de sociétaires. Alors ça marche plus ou moins bien pour certains de nos membres de CCR. Ça fonctionne relativement bien lorsque nous organisons des rencontres « privilèges ». Il s'agit de moments de rencontre avec nos sociétaires au sein d'un CCR. Cette rencontre permet de rassembler nos sociétaires, de présenter le travail de CERA et d'inviter des projets soutenus à venir se présenter et présenter en quoi le soutien de la coopérative a pu être utile dans le cadre de ce projet. Il est vrai qu'on ne peut pas affirmer que nos membres des CCR ont un contact fréquent avec nos sociétaires. Ce contact fréquent avec nos sociétaires serait évidemment un plus manifeste mais nous n'avons pas encore trouvé comment l'organiser.

Pour revenir sur l'assemblée générale, comment celle-ci se prépare-t-elle ?

C.K : Alors, la préparation de l'assemblée générale est dans les mains du conseil d'administration et celui-ci s'appuie sur le personnel de CERA. Nous sommes une cinquantaine d'employés au sein de la coopérative. Une fois le programme établi, nous envoyons les invitations. Nous avons essayé de réaliser, durant ces dernières années, une pré-assemblée pour les membres des CCR. C'est un moment de formation où on essaye de rassembler les membres de nos CCR pour avoir un moment de réflexion avant l'assemblée générale. Il est important pour nous d'amener ce moment de réflexion, de formation et de sensibilisation à certains problèmes de la société pour leur permettre de travailler plus

efficacement par la suite. Et également faire en sorte qu'ils soient présents lors de l'assemblée générale et qu'ils puissent aller à la rencontre des sociétaires qui font le déplacement.

L'assemblée générale se conclut par un moment plus convivial et nous répartissons le public par province pour faire en sorte que les membres des CCR puissent rencontrer les sociétaires qui sont issus de leur province et avec lesquels ils ont le plus de chance d'avoir des affinités.

Quelle méthode de scrutin utilisez-vous lors de l'assemblée ?

C.K : Nous utilisons les quorums standards en fonction des décisions. Les décisions classiques demandant 50% des voix ou les quorums spécifiques comme ceux pour les changements de statuts. À savoir que notre coopérative se base sur le système « un homme, une voix ».

Le conseil d'administration et les sociétaires ont-ils un dialogue direct ?

C.K : Je ne dirais pas qu'un sociétaire lambda aura un accès direct aux personnes qui sont présentes au sein du conseil d'administration, pas de manière récurrente en tout cas. Au sein de toute la chaîne de décision, on peut se dire, à un moment donné : il y a un mouvement qui va du haut vers le bas et du bas vers le haut également. Il y a un retour d'information vers le conseil d'administration et lorsque l'assemblée générale se tient, là, il y a un contact direct au travers des questions. On a connu des assemblées générales assez mouvementées. À la suite de la crise bancaire de 2008, qui a impacté la coopérative, on a connu des assemblées générales très agitées. On a été également obligé de prendre des décisions très difficiles en pleine crise. Je pense à une décision de 2012 qui a été de donner la possibilité à notre conseil d'administration d'interdire à nos sociétaires de quitter la coopérative. On a fait ça pour éviter un mouvement de panique et voir nos sociétaires réclamer en même temps la valeur de leurs parts. Certains sociétaires se battaient pour garder ce droit et, à force d'explications et de formations, on est passé à cette modification des statuts qui a permis de sécuriser la coopérative et qui a permis à la coopérative d'être ce qu'elle est aujourd'hui. Par moment, on est amené à devoir prendre des décisions extrêmement compliquées et à avoir des débats d'idées avec nos sociétaires.

Comment communiquez-vous avec les sociétaires qui ne font pas parties des CCR ?

C.K : Les membres des CCR ont sûrement plus d'informations parce qu'ils reçoivent plus d'informations mais il y a un échange direct que ce soit avec moi ou avec mes collègues ou les personnes du comité de management qui se déplacent lors des CCR. Ils ressortent de ces réunions avec beaucoup d'informations et certainement beaucoup plus que le sociétaire lambda. Cependant, on a mis en place un système, on a un service de communication qui envoie régulièrement de l'information soit par newsletter tous les mois soit au travers d'un petit livre (le CERASCOOP). Ce livre est une publication qui nous permet de mettre en avant certains projets et d'essayer, au travers de ces projets que nous mettons en avant, d'expliquer le fonctionnement de la coopérative. Dans chacun de ces magazines, on invite les sociétaires à poser des questions s'ils en ont. Il y a moyen d'échanger de l'information. Je ne dis pas que tous les sociétaires en profitent mais celui qui souhaite avoir de l'information va en trouver énormément via notre site internet, via les différentes publications qu'on fait parvenir et nous restons à disposition de nos sociétaires.

5. Entretien avec Alain Boribon et Aurore De Halleux - Citizenfund

Bonjour monsieur Boribon, merci de me recevoir pour cette interview dans le cadre de mon mémoire portant sur la répartition du pouvoir au sein des coopératives multipartites du secteur bancaire et financier. Pour commencer, êtes-vous d'accord d'être enregistré ?

A.B. : Absolument.

Comment décririez-vous la mission de Citizenfund et votre rôle au sein de l'organisation ?

A.B. : Citizenfund est une coopérative citoyenne d'investissement qui s'apparente à un fond d'investissement dont le but est d'investir dans des projets à impact. Elle a des spécificités, dans le sens que ce sont les coopérateurs qui décident à la majorité si les projets vont être financés ou pas. C'est une reprise de la finance par les citoyens eux-mêmes. Mon rôle chez Citizenfund est que d'abord j'imagine le projet et ensuite, après avoir convaincu un maximum de personnes de travailler avec nous, je suis la personne qui accueille tous les projets et qui fait vivre la coopérative de manière générale. Cependant, je ne fais plus partie du conseil d'administration en tant que personne physique.

Comment décririez-vous le modèle de gouvernance au sein de Citizenfund ?

A.B. : On a créé un conseil d'administration avec les co-fondateurs qui ont chacun le même poids dans les décisions où chacun a le même nombre de voix que les autres (une par personne) mais nous sommes 2-3 personnes à faire vivre la coopérative et nous tenons informé le conseil d'administration. Celui-ci vient d'être agrandi avec des personnes externes à la coopérative pour apporter un peu de sang neuf et voir comment les choses peuvent évoluer car c'est un projet où les preuves doivent encore être faites. Nous avons 2 types de coopérateurs mais ils ont le même poids.

A. de H. : Les quatre co-fondateurs de Citizenfund ont des parts de catégorie A et on a une centaine de coopérateurs-citoyens qui, eux, ont des parts de catégorie B mais ils ont les mêmes droits. Les coopérateurs de part A sont les garants de la vision du Citizenfund. Ils ont les mêmes droits et les mêmes devoirs.

A.B. : C'est une structure simple, nous sommes juste garants de la vision mais après ça, on a exactement les mêmes droits.

Est-ce que cette mission de « garant de la vision » ne vous donne pas de pouvoirs supplémentaires par rapport aux autres coopérateurs ?

A.B. : Non mais par contre, il est vrai que tout passe d'abord par nous : on regarde les projets et vu qu'on a l'habitude d'en voir, on s'interroge sur la pérennité financière, si ça cadre avec ce qu'on avait imaginé au début de Citizenfund. Et donc, si quelqu'un vient et que c'est pour fabriquer du Coca, même s'il le fait en entreprise libérée ou en coopérative, ça ne rentrera jamais chez nous car ça ne cadre pas du tout avec ce que nous pensons être une entreprise vertueuse.

A. de H. : Il y a un premier filtre qui est fait par nous.

Est-ce que c'est juste le cas pour le choix des projets ?

A.B. : Oui, il y a plein de choses pour lesquelles en matière de gouvernance et de prise de décision mais c'est l'aspect qui est le plus intéressant (de voir ces projets) et la coopérative s'incarne à travers les projets. Ce n'était pas prédéterminé, on savait qu'on voulait aller juste dans l'impact sociétal et environnemental mais on aurait pu très bien n'aller que dans l'énergie, par exemple, mais on a décidé de ne pas faire ça parce qu'on s'est dit que la transition était transversale à tous les secteurs. Si on doit investir dans la culture, les médias, nous le ferons.

A. de H. : L'équipe opérationnelle est constituée, au jour le jour, de coopérateurs de catégorie A.

A.B. : Il y a aussi les comités de sélection qui sont les coopérateurs de type B et qui viennent, en fait pour clarifier. On voit des projets à travers des foires, salons, des gens qui nous appellent, on prend le temps de les recevoir. Et puis si on pense qu'il y a quelque chose qui rentre dans notre vision et qu'on voit que ce n'est pas quelqu'un qui a eu une idée la semaine d'avant, on organise un comité de sélection composé d'un coopérateur-fondateur et de deux coopérateurs, qui ont été élus par l'assemblée générale pour représenter le Citizenfund. Et il y a 2 autres personnes, coopérateurs ou externes, parce qu'ils ont une compétence spécifique par rapport au projet présenté et qui viennent défier les projets. Si la décision est positive pour le comité de sélection, alors les projets sont présentés à l'assemblée générale en session de validation et tous les actionnaires sont invités et des gens externes peuvent venir pour voir comment ça se passe et comment fonctionne Citizenfund. Ça permet une transparence. Lors de cette assemblée, les projets viennent pitcher et après, tout le monde peut poser des questions. À l'issue de cette présentation, ils ont 10 jours pour dire si les projets doivent être financés par Citizenfund. S'il n'y a pas 50% des gens qui votent « pour », le projet n'est pas financé.

Pour clarifier la situation, vos coopérateurs ont un double rôle. Ils sont à la fois membres de l'assemblée générale et, en même temps, ont un rôle dans le choix des projets ?

A.B. : Alors c'est même plus que ça parce qu'ils peuvent même apporter leur réseau au projet pour le faire évoluer, les aider.

A. de H. : Pendant ces sessions de validation, on nomme aussi un coopérateur par projet pour être son observateur attitré. Il peut être volontaire, qu'il soit seul à se proposer ou plusieurs, le coopérateur-observateur est élu par les autres. Il va servir de relais entre la coopérative et le projet.

Cette position lui donne-t-il plus de pouvoir concernant le projet ?

A. de H. : Il n'a pas de pouvoir décisionnel, il ne peut pas décider si on se retire d'un projet. Cependant, s'il voit que ça tourne mal, c'est lui qui va nous alerter. Ce coopérateur, son rôle est de conseiller si on doit prendre une décision.

A.B. : À la base, les coopérateurs-observateurs étaient les garants de la philosophie du projet parce que l'idée était que les gens ne viennent pas juste chercher du financement en racontant une belle histoire et qu'il n'y ait plus de suivi concernant leur impact sociétal. Cependant, on remarque aussi que les coopérateurs-observateurs s'intéressent aussi à la vie du projet et s'ils

trouvent que le projet est loin d'atteindre ses objectifs, ils disent de faire attention. C'est moins un système de surveillance qu'un système d'aide. Dans certains cas, le Citizenfund aide quand il le peut que ce soit un problème de gestion ou administratif, etc. Et à partir de ce moment, on utilise tout notre réseau, que ce soit les administrateurs ou les coopérateurs. L'idée est d'ouvrir les portes.

Comment préparez-vous une assemblée générale chez Citizenfund ? Comment se déroule-t-elle ?

A. de H. : Notre assemblée générale se fait en juin. La soirée que nous avons bientôt est une soirée de validation, ce n'est pas en soi une assemblée générale au sens légal du terme. C'est un outil que nous avons créé pour donner la parole à nos coopérateurs. Pour l'assemblée générale, c'est très codifié par la législation. Nous suivons les codes classiques d'une assemblée générale. Pour notre dernière assemblée générale, la majorité de l'ordre du jour était constituée des composantes légales d'une assemblée générale. Cependant, pour le point « divers », qui dure beaucoup plus longtemps, on a abordé beaucoup d'autres points, on a fait un état des lieux des projets, on a élu les nouveaux membres du comité de sélection. On avait entre 25 et 30 coopérateurs présents. C'est 30% de nos coopérateurs.

A. B. : Nous présentons la situation globale de l'entreprise, on valide les comptes, on décharge les administrateurs, etc. On répond aussi aux questions. C'est codifié mais très simple. On est une petite structure donc ça rend les choses assez faciles.

Comment vos coopérateurs sont-ils préparés aux assemblées générales ?

A. de H. : Dans les convocations, on joint les comptes et les documents utiles pour la compréhension de l'assemblée générale. Ils ont donc 3 semaines pour se préparer. On ne donne pas de formations ou d'assemblées préparatoires. Cependant, nous restons ouverts aux différentes questions. Pour les sujets de gestion, on explique de manière pédagogique et objective certains chiffres et on réalise des ateliers à l'assemblée. Durant ces ateliers, on écoute les idées des coopérateurs et on s'en inspire.

A.B. : Citizenfund est un outil. On n'a pas le sentiment que ça nous appartient parce qu'on l'a créé. C'est un outil à disposition des citoyens. Et l'idée, même si on met certaines balises, c'est que, si par exemple il y a 50% des gens qui veulent investir dans des projets non cohérents avec Citizenfund, seulement à ce moment-là les garants interviendront.

Quel mode de scrutin utilisez-vous ?

A.B. : Nous utilisons le système « un homme, une voix » et les décisions se prennent à la majorité sauf exceptions décrites par la loi.

Comment un coopérateur lambda, non impliqué dans le comité de sélection ou comme observateur, peut-il faire remonter une idée ou une question qu'il a ?

A.B. : Il peut nous interpeller. Nous communiquons très souvent avec nos coopérateurs, on leur pose des questions et ils peuvent nous renvoyer les leurs. C'est plus souvent dans le sens que nous leur posons des questions et ils nous répondent avec d'autres questions. Cependant, nous basons certaines de nos réflexions sur les questions qu'ils nous posent. Ils posent

beaucoup de questions avant de devenir coopérateurs. Une fois qu'ils le sont, certains demandent d'être actifs et reçoivent de l'information. Notre coopérative est basée sur le fait que les gens sont plus actifs qu'ailleurs parce que l'idée de la coopérative est de reprendre sa finance en main.

A. de H. : On communique principalement par mail et sur les réseaux sociaux. Même un non-coopérateur pourrait nous contacter. Après, les coopérateurs ont nos adresses mails, nos numéros de téléphone. Sur les 103 coopérateurs de type B, il y en a 15-20 qui sont les champions du Citizenfund, qui sont présents à toutes nos activités, ils relaient l'information sur les réseaux sociaux.

Comment les coopérateurs sont-ils représentés au sein du conseil d'administration de Citizenfund ?

A. de H. : Tous les membres du conseil d'administration sont coopérateurs de Citizenfund. On a 4 hommes et une femme.

A.B. : Mais quand ils ont été nommés, tous ne l'étaient pas.

Quelles relations ont-ils avec le reste de l'assemblée générale ?

A.B. : Au départ, comme Thibaut et moi faisions tout, nous avions une relation très simple. On présentait les choses, on participait au comité de sélection, de validation, etc.

A. de H. : Mais aussi, on a présenté les membres du conseil d'administration aux coopérateurs et on leur a demandé s'ils étaient pour ou contre cette personne individuellement.

Comment le conseil d'administration et l'assemblée générale dialoguent-ils ?

A. de H. : Ce dialogue passe plus par nous, l'équipe de gestion journalière, mais ça n'est encore jamais arrivé qu'un coopérateur nous demande de faire remonter une information ou un sujet de discussion au conseil d'administration. C'est nous qui recevons l'information et nous, nous disons que nous devons aborder le sujet au prochain conseil d'administration. Les coopérateurs savent qui est membre du conseil d'administration et ils peuvent s'interpeller dans les deux sens.

A.B. : Pour l'instant, tout passe par nous et c'est plutôt « top-down » que « bottom-up ». On a rarement des coopérateurs qui viennent poser des questions mais on veut les intégrer en posant des questions, en leur proposant des responsabilités mais ce n'est pas si simple que ça de faire bouger une communauté. On pense qu'il est important qu'il y ait beaucoup de liens entre chaque personne du conseil d'administration avec les coopérateurs parce que c'est quelque chose qui permet de vivre et de s'unir. Il peut y avoir une distance entre les coopérateurs et les administrateurs, ça permet de prendre du recul. Cependant, c'est assez intéressant que les administrateurs soient dans la vie de la coopérative. Sans ce lien, on s'éloigne de la mission de la coopérative de prendre son avenir en main et je n'ai pas besoin que quelqu'un de l'extérieur vienne me dire ce que je dois faire. On est suffisamment nombreux dans la coopérative pour prendre une bonne décision, la bonne direction ensemble parce qu'on a une vision commune et on n'a pas de manque au niveau de l'éducation, de la diversité dans les professions.

Comment les coopérateurs communiquent-ils entre eux ?

A. de H. : Il y en a même qui sont mariés. Certains communiquent entre eux car c'est assez intéressant pour eux de parler et les sujets de conversations concernant nos projets sont nombreux et variés. Les différents projets donnent matière à réfléchir, ce sont des beaux projets. Cependant, on n'a pas d'informations officielles là-dessus mais on est sûr que pendant les assemblées générales, ils parlent souvent entre eux et avec les porteurs de projets. Dans notre petite structure, c'est plus facile de communiquer.

Merci d'avoir répondu à mes questions, souhaitez-vous ajouter quelque chose pour conclure ?

A.B. : En termes de gouvernance, rien n'est figé dans le marbre. Nous, on veut être une coopérative agile et donc, si des gens viennent avec de bonnes idées et des choses qui sont dans le management de demain, on en tiendra compte lors de l'assemblée. Il faut être agile de plus en plus et se distancier des structures rigides.

Merci.

6. Entretien avec Frédéric De Patoul - Credal

Bonjour monsieur de Patoul, pourriez-vous présenter Crédal et votre rôle au sein de l'organisation ?

F.de P. : Je suis le président du conseil d'administration depuis 2014. Je suis avocat et je travaille toujours dans le secteur bancaire et financier, ce qui a fait que je connais Crédal depuis l'origine, c'est-à-dire les années 1985. Crédal est un mouvement qui a démarré dans le secteur chrétien. Des associations ont découvert que l'économie et les fonds qu'elles plaçaient dans les banques permettaient à celles-ci d'investir, d'accorder des crédits à des sociétés d'armement, à l'état sud-africain, qui soutenait l'apartheid, etc. Ces associations se sont demandées pourquoi leur argent servait à faire ce que nous ne voulons pas. Un ensemble de mouvements, d'ordre religieux ou non, a décidé d'utiliser leur argent à faire autre chose. Elles ont donc créé Crédal qui est un groupe, dans le sens qu'il y a 3 ASBL et une société coopérative, pour financer l'économie réelle en Belgique et utiliser cette épargne pour des projets qui en valent la peine à leurs yeux, plus dans le secteur associatif qui a été le grand développement de Crédal. À l'époque où les taux d'intérêt étaient très élevés, Crédal prêtait très largement en-dessous des taux de marché à l'ensemble du secteur associatif et ça s'est développé rapidement et simplement comme ça. Et donc, nous avons récolté de l'argent, et nous en récoltons toujours, du côté de nos coopérateurs. Nous avons actuellement près de 35 millions d'euros que nous reprêtons au secteur associatif. Ça reste une activité qui reste au cœur de la coopérative Crédal. Nous avons ensuite répondu à toute une série d'opportunités qui se sont présentées. Les pouvoirs publics souhaitaient développer des politiques de soutien de l'économie sociale, de mise au travail de chômeurs, de personnes qui n'avaient pas accès au marché du travail classique et nous intervenons là dans une série de domaines avec des subventions de l'état majoritairement de la Région wallonne et bruxelloise. Par exemple, la Région bruxelloise finance la construction de panneaux photovoltaïques. Ce sont des subventions où l'état couvre les intérêts et nous finançons le capital. Il y a toute une série de secteurs où Crédal s'est développée grâce à ces politiques publiques et par ailleurs, il y a actuellement, une réflexion pour se lancer dans d'autres actions. Par exemple des prises de participation en capital dans l'immobilier social pour permettre le développement de maisons à destination de public défavorisé ou même parfois dans un domaine qui veut plus d'investissements dans des sociétés à mission sociale qui souhaitent démarrer. Nous avons 3.500 coopérateurs.

Comment décririez-vous la structure de gouvernance au sein de votre organisation ?

F. de P. : Les coopérateurs sont tous logés à la même enseigne, il n'y a pas de différence entre les coopérateurs X, Y ou Z. Comme je vous ai dit, il y a, à peu près, 3.500 coopérateurs qui souscrivent des parts. Il y a quand même des différences mais celles-ci ne sont pas statutaires, au sens où les droits de vote seraient différents. Il s'agit de différences d'engagement des coopérateurs. Il y a des coopérateurs, par exemple, qui renoncent à recevoir un dividende, d'autres s'engagent à détenir leurs parts sur une certaine durée. Il y a des différences au niveau de la prise de participation de l'investissement personnel. Nous avons, par exemple, des parts à 10 euros, ce qui est bon marché et ça permet à des petits coopérateurs de prendre une part. Il y a donc une différence sur le montant des parts mais pas au niveau des droits au sein de la coopérative. Par ailleurs, chaque association qui sollicite un crédit doit devenir coopératrice pour un montant, même symbolique. Nous avons donc un système où nos clients

sont à la fois nos coopérateurs. Nous insistons parce que nous pensons qu'il est important qu'ils comprennent que les intérêts qu'ils nous payent repartent dans l'économie réelle et l'économie solidaire. Mais la structure elle-même est extrêmement classique. Nous avons un comité de direction, qui n'est même pas statutaire, et qui comprend la directrice générale et les responsables de département. Ça fait 5 ou 6 personnes qui gèrent le quotidien. Ensuite, nous avons un conseil d'administration, composé paritairement entre hommes et femmes d'abord et avec des représentants du secteur social et avec des compétences particulières. Moi par exemple pour mes compétences juridiques. Nous essayons de composer un conseil d'administration qui soit le plus représentatif, à la fois, du secteur social, financier, des hommes et des femmes. C'est donc une structure simple avec un conseil de direction et d'administration qui se réunit pratiquement tous les deux mois. Actuellement, nous sommes en pleine réflexion stratégique où nous remettons tout sur la table pour une période de deux ans concernant la structure, les procédures, les valeurs.

Comment balancez-vous les intérêts entre vos clients-coopérateurs et vos coopérateurs lambda ?

F. de P. : Je dois légèrement rectifier ce que je viens de vous dire. Nous avons 3 catégories de parts. Les catégories A, coopérateurs garants de la finalité sociale ne procurant aucun bénéfice patrimonial. Les parts B, coopérateurs ordinaires ne procurant aucun bénéfice patrimonial. Il y a deux catégories car la première garantit la finalité sociale. Cependant, cette distinction n'est plus appliquée car tous les coopérateurs s'identifient comme garants de la finalité sociale. Nous avons aussi une catégorie de parts C et ce sont les coopérateurs qui bénéficient d'un bénéfice patrimonial limité. Crédal est une coopérative agréée par le conseil national de la coopération et donc il y a une limitation au profit que les coopérateurs peuvent retirer, qui est de 6% maximum. Nous ne sommes pas à ce niveau-là actuellement car les taux d'intérêt ne nous permettent pas de rémunérer au-dessus de 1%. Nous sommes une coopérative à finalité sociale, nous appliquons donc le « one man, one vote » peu importe l'investissement. Pour revenir à votre question, en fait, nous ne ressentons aucune tension ou divergence entre les enjeux de ces deux types de coopérateurs. Durant nos assemblées générales, il y a entre 200 et 300 membres, il y a aussi beaucoup de procurations car le nombre de votes émis est entre 800 et 1.000. Ce sont, en général, tous des coopérateurs-investisseurs qui sont présents, c'est-à-dire des gens qui ont pris des participations, petites ou grandes, et il n'y a pas de groupes. Au sein de notre assemblée, il n'y a pas de groupes de pression avec des intérêts X ou Y qui résultent sur des affrontements ou des conflits.

Comment préparez-vous une assemblée générale chez Crédal ?

F. de P. : Les assemblées chez Crédal sont un peu particulières. Déjà, nous essayons de rendre ça un peu festif car nous pensons que nous devons remercier les gens qui ont mis une partie de leur épargne chez Crédal et nous en faisons un moment qui ne soit pas simplement formel avec l'approbation du bilan, la décharge des administrateurs et autres obligations officielles. Nous avons la présence de personnes dont le projet a été soutenu par Crédal avec des stands qui permettent de créer un lien entre les coopérateurs, qui sont des épargnants, et l'activité réelle de Crédal. Au cours des assemblées, nous avons des témoignages de personnes qui ont été financées par Crédal et les coopérateurs voient à quoi sert leur investissement. Sinon, il s'agit d'une assemblée habituelle. C'est le comité de direction qui prépare l'assemblée. Le comité de direction approuve les comptes. L'assemblée sert à débattre des points classiques et

légaux qui sont demandés par la loi. Cependant, dans l'après-midi, il y a ce moment plus festif de rencontre où nous organisons aussi des visites.

Comment les coopérateurs sont-ils préparés à l'assemblée générale ?

F. de P. : Il n'y a pas de collèges préparatoires, ni d'assemblée délibérative pour les coopérateurs.

Comment les coopérateurs font-ils pour communiquer avec le conseil d'administration ou de direction pour pouvoir partager des sujets qui les préoccupent par exemple ?

F. de P. : Nous avons une assemblée très ouverte. Les coopérateurs peuvent poser leurs questions durant celle-ci et parfois sur des sujets sensibles. À ce moment-là, il se peut aussi que des sujets arrivent en assemblée générale sans avoir été préparés en amont par le conseil d'administration. Alors, nous essayons d'être transparents sur les résultats, les points d'attention ou les risques mais c'est un processus normal. C'est notre responsabilité d'administrateur d'exprimer nos inquiétudes et d'écouter celles de nos coopérateurs. Par exemple, nous sommes, actuellement, dans une période de tensions des taux vers le bas, très bas. Or, une des recettes de Crédal est de prêter moins cher que les banques. Donc nous avons une clientèle fidèle pour laquelle les choses se passaient naturellement. Mais maintenant les banques essayent de se débarrasser de leurs liquidités, offrent des crédits aux petites associations à des taux qui sont extrêmement bas et très concurrentiels et qui font un peu mal et nous devons expliquer ça aux coopérateurs.

Vous me parliez plus tôt de la parité au sein de votre conseil d'administration, comment intégrez-vous vos coopérateurs au sein de celui-ci ?

F. de P. : Il n'y a pas de lien entre le fait d'être coopérateur et être membre du conseil d'administration. En réalité, il s'agit d'une forme de cooptation. Récemment, nous avons dû remplacer 3 administrateurs et c'est la directrice qui a proposé des noms qui correspondaient à nos attentes. Il n'y a pas de représentation organisée des coopérateurs au sein du conseil d'administration. Cependant, au sein du conseil d'administration, je pense que nous sommes tous administrateurs-coopérateurs de Crédal, dans le sens que nous avons tous à cœur les valeurs de l'organisation.

Comment le conseil d'administration et les coopérateurs dialoguent-ils en dehors de l'assemblée générale ?

F. de P. : Il y a le « credialogue », il s'agit d'un périodique trimestriel où on met en évidence une série de projets et de nouvelles au sein de Crédal. Il ne s'agit pas d'un outil qui appelle au dialogue entre les coopérateurs et le conseil d'administration. Nous avons tous des connaissances dans les coopérateurs et ça remonte beaucoup par ce canal-là mais il n'y a pas de lien formel et organisé pour faire remonter des préoccupations des coopérateurs au niveau de Crédal. Je n'ai pas de connaissance d'un manque à ce niveau-là. Aucun coopérateur, à ma connaissance, n'est venu se plaindre d'un manque ou d'un retard d'information.

Comment balancez-vous les intérêts des coopérateurs en période crise ?

F. de P. : Il n'y a pas de conflit entre ceux qui voudraient avoir beaucoup d'argent et ceux qui voudraient un taux d'intérêt bas car, au départ, l'investissement chez Crédal n'a pas pour mission la rentabilité car nous précisons qu'il n'y a pas de plus-value et que les dividendes

sont limités. Il n'y a jamais de conflit ni de tension. Par contre, avec la crise des taux actuelle, nous expliquons à nos coopérateurs que nous devons baisser nos dividendes car la marge diminue mais nous essayons de rester à un niveau comparable à celui des carnets de dépôt, même un peu au-dessus s'il y a moyen. En réalité, les coopérateurs s'intéressent fortement au fait que leur argent sert au développement et à la solidarité et ils ne se préoccupent pas tellement de la rentabilité.

Comment vos coopérateurs dialoguent-ils entre eux ?

F. de P. : Certains de nos coopérateurs se connaissent et donc en discutent sûrement entre eux mais je n'ai pas à ma connaissance le fait que certains coopérateurs se rassemblent pour préparer les assemblées.

Merci.

7. Entretien avec Thibaut Georgin – Energiris

Bonjour monsieur Georgin, merci de me recevoir pour cette interview dans le cadre de mon mémoire à la Louvain School of management et portant sur la répartition du pouvoir dans les coopératives multipartites et plus spécialement dans le domaine financier et bancaire. Pour commencer pouvez-vous présenter Energiris et votre rôle au sein de l'organisation ?

T.G. : Je suis président du conseil d'administration depuis la création d'Energiris en 2014. Energiris est une coopérative citoyenne d'investissement de projet en transition énergétique qui se situe à Bruxelles. La transition énergétique nécessite d'investir dans des investissements de production d'énergie verte. Pour prendre un exemple plus concret, les panneaux photovoltaïques. Vous avez le toit d'une maison où sont installés des panneaux et vous avez de l'électricité produite par ces panneaux. Maintenant, ce système est promu par une politique régionale qui, tant en Wallonie qu'en Région bruxelloise, donne une série d'avantages, comme les certificats verts, et vous pouvez réinjecter l'électricité que vous ne consommez pas dans le réseau. Ça c'est le système de base. Le souci est que les gens qui souhaitent investir dans des panneaux n'ont pas ce qu'il faut pour le faire et ils font appel à ce qu'on dénomme le « tiers-investisseur ». Cette solution permet de désigner un partenaire qui va s'occuper de tout à partir du financement, de l'installation, l'entretien durant 10 ans. L'habitant de la maison va pouvoir réduire son coût de l'électricité mais c'est le tiers-investisseur qui va récupérer les bénéfices liés comme la réinjection de l'énergie sur le réseau. Energiris n'est pas le tiers-investisseur, Energiris apporte à celui-ci un financement citoyen. Ce tiers-investisseur va se financer classiquement auprès d'une banque mais elle ne financera pas la totalité du projet, souvent 70 à 80%, et le reste doit être amené par d'autres investisseurs. C'est ce qu'on appelle la partie un peu plus à risque du projet car les banques prêtent pour 80 % mais elles prennent un maximum de garantie et si les choses vont mal, les banques sont mieux protégées que les autres créanciers. Et donc, Energiris a pour but d'apporter, dans les grandes lignes, la moitié de ce qui n'est pas financé par les banques. Au total, Energiris va apporter des moyens financiers : ce qui va permettre au tiers-investisseur de faire son investissement mais on va un peu plus loin car c'est partagé avec les citoyens. Les citoyens ont investi dans la coopérative et la coopérative va obtenir des rendements qui vont être distribués aux coopérateurs pour que quelque part ils bénéficient financièrement de la rentabilité du projet et donc c'est une redistribution de l'impact positif du projet vers les citoyens qui peuvent être, par exemple, des employés de la société, les riverains, les habitants de la commune, etc.

Comment décririez-vous la structure de gouvernance d'Energiris ?

T.G. : Aujourd'hui, Energiris c'est 550 coopérateurs, qui investissent en achetant entre 1 et 20 parts, et ces coopérateurs ont apportés 1.2 millions au capital de la société. En termes de fonctionnement, on est hyper simple. Nous avons, d'un côté, les 550 coopérateurs qui sont invités régulièrement à l'assemblée générale et qui ont désigné un conseil d'administration de 6 personnes, qui eux gère la société au quotidien, qui gère les demandes de financement, qui analyse les dossiers de financement, qui négocie les conditions. En dessous du conseil d'administration, il n'y a pas d'employé ni d'autre personne.

Comment décririez-vous la structure actionnariale d'Energiris ?

T.G. : Nous avons 2 types de parts, A et B. Les parts A sont détenues par les coopérateurs-fondateurs ou par les coopérateurs les plus anciens, ça doit représenter une vingtaine de coopérateurs. Ils sont les garants de l'esprit de la coopérative, ils ont participé à la création de la coopérative et la définition de sa mission et nous avons estimé que nous devions leur donner un rôle un peu différent. Les parts B représentent tous les coopérateurs qui sont venus par la suite.

En termes de droits et devoirs, qu'ont-elles de différent ?

T.G. : Elles n'ont pas de droits différents. Par exemple, en termes de dividendes, les coopérateurs touchent la même chose. Par contre, au niveau de certaines décisions, il faut une majorité à la fois de l'ensemble des coopérateurs et des coopérateurs de part A. Donc il faut une double majorité.

Comment décririez-vous la méthode de gouvernance que vous utilisez au sein d'Energiris ?

T.G. : Il s'agit d'une gouvernance assez classique. Notre conseil d'administration a un mandat, désigné par l'assemblée générale, ayant pour but de gérer la société de manière quotidienne. Il nous est arrivé de convoquer un conseil d'administration élargi, c'est le conseil d'administration élargi des coopérateurs de part A. C'est typiquement pour des décisions stratégiques où nous désirons avoir des points de vue différents. On le fait aussi en préparation à l'assemblée générale. On peut donc résumer notre gouvernance en trois types de réunions : les réunions du conseil d'administration normale, celles du conseil d'administration élargie et l'assemblée générale.

Pour être sûr d'avoir bien compris, on pourrait dire que les parts A ont un côté plus stratégique que les B ?

T.G. : Non, ils sont consultés en priorité. Donc, comme ils ont connu le démarrage de l'activité, on suppose qu'ils ont un regard différent mais, par contre, les décisions stratégiques sont prises à l'assemblée générale comme la politique de dividende, par exemple. Donc c'est plus en préparation de l'assemblée générale. Il y a une délégation formelle de l'assemblée générale vers les coopérateurs de type A et quand le conseil d'administration les consulte, c'est plus dans un mode d'« input » et pas dans un mode de validation. Il n'y a pas d'obligation de convoquer une assemblée des parts A. Les parts A ne forment pas un collège particulier.

Est-ce que les membres de l'assemblée générale peuvent être désignés comme membres du conseil d'administration ?

T.G. : Bien sûr. Cependant, il n'est pas indispensable d'être coopérateur pour être administrateur. Néanmoins, nos statuts prévoient que l'on peut avoir un maximum de 2 ou 3 administrateurs non-coopérateurs car il est intéressant d'avoir un point de vue indépendant. Maintenant, il est arrivé que des administrateurs deviennent coopérateurs au cours de leur mandat. Mais la majorité du conseil d'administration est composée de coopérateurs.

Au niveau de la désignation des nouveaux administrateurs, y a-t-il un avantage pour les parts A par rapport aux parts B ?

T.G. : Comme dit plus tôt, les décisions doivent être prises à la double majorité donc à la fois par la totalité de l'assemblée générale et par la majorité au sein des parts A. Cependant, il n'y a pas de différence entre les candidats qu'ils soient coopérateurs de type A ou B.

On voit que les parts A sont convoquées en termes de préparation, reçoivent-elles plus d'informations que les parts B ?

T.G. : Par nature, oui. Parce qu'ils sont plus régulièrement invités même si c'est relatif. Nous avons une seule assemblée générale et nous avons dû avoir entre 1 et 2 conseils d'administration élargis par an. Donc les parts A ont 3 fois l'opportunité d'avoir de l'information alors que les parts B ne sont convoqués qu'à l'assemblée générale.

Comment le conseil d'administration communique-t-il avec les coopérateurs ?

T.G. : Par e-mail. Il y a, d'une part, le mail d'invitation pour l'assemblée générale et, en parallèle, on prévoit tous les deux-trois mois une lettre de nouvelles avec l'ensemble des choses réalisées ou décidées lors de cette même période.

Comment décririez-vous le dialogue entre les différents types de coopérateurs ?

T.G. : Il n'y a pas de dialogue ou de moyen de communication officiel entre les différents types de coopérateurs. Cependant, ils se connaissent et donc parfois ils discutent ensemble. La communication officielle est toujours signée par le conseil d'administration.

Comment les parts B peuvent-elles demander au conseil préparatoire de discuter d'un sujet spécifique ?

T.G. : Bien sûr, il est prévu. Comme avec une assemblée générale qui peut être proposée si un certain nombre de coopérateurs le demande.

Pour quel type de décision la majorité des parts doit-elle être atteinte ?

T.G. : Pour quasiment toutes les décisions. Pour clarifier, pour chaque décision en assemblée générale, il faut un quorum de présences tant dans les parts A que B, ça nous permet de vérifier que l'assemblée générale soit valablement constituée. Par la suite, un vote est approuvé s'il obtient la majorité des voix dans les deux groupes. Donc les deux groupes ont un pouvoir de veto si la majorité n'est pas atteinte. Cependant, c'est plus un outil que les parts A vont utiliser. Ce qui compte d'abord, c'est de savoir si on a la majorité des voix « pour », ce qui arrive dès qu'on a la majorité des parts B « pour ». Si on a cette majorité, on va vérifier si elle l'est dans le groupe de parts A.

Comment les projets de financement vous sont-ils proposés ?

T.G. : Soit vous avez quelqu'un qui a un projet, c'est le tiers-investisseur qui a identifié un client. Je prends un exemple, la commune de Molenbeek qui veut installer des panneaux sur le toit de sa piscine. Le partenaire vient nous voir en disant « j'ai un projet et j'aimerais bien qu'il ait du financement citoyen ». Donc cette société vient nous voir et on décide, ou pas, de lui prêter de l'argent. Seconde possibilité, c'est la commune qui vient nous voir en disant qu'elle veut faire placer des panneaux. À ce moment-là, on va chercher un partenaire tiers-investisseur avec qui on va s'associer pour apporter la solution. Typiquement, il arrive qu'un

coopérateur qui habite dans un immeuble propose de placer des panneaux sur le toit, son assemblée ou son syndic d'immeuble va le mettre en contact avec un de nos partenaires techniques pour savoir s'il y a moyen de poser des panneaux ou pas. Energiris ne fait pas le montage, le placement. On gère le financement citoyen qu'on apporte dans le projet. Dans le passé, nous avons connu une situation où un administrateur possédait lui-même une société de montage de panneaux photovoltaïques. Il utilisait la coopérative comme un moyen de financement de ses activités. On s'est retrouvé dans une situation de conflit d'intérêt, il proposait des projets où il était le bénéficiaire. On a réglé cette situation en lui retirant le pouvoir sur ces décisions et, par la suite, on lui a demandé de quitter le conseil d'administration.

Merci de m'avoir reçu et pour vos réponses.

8. Entretien avec Bernard Bayot - NewB

Bonjour monsieur Bayot.

Je réalise cette interview dans le cadre de mon mémoire sur la gouvernance dans les coopératives multipartites, et plus spécialement la répartition du pouvoir entre les différentes parties prenantes au sein de l'assemblée générale.

B.B. : Bonjour, ravi de vous recevoir au sein de NewB.

Merci. Avant de commencer, acceptez-vous d'être enregistré, à seul usage de retranscription, ou souhaitez-vous rester anonyme ?

B.B. : Vous pouvez enregistrer notre conversation et je ne souhaite pas être anonyme.

Merci. Pour commencer, pouvez-vous me présenter NewB ?

B.B. : NewB est une coopérative qui a huit ans d'existence maintenant et qui a été créée à la suite de la crise financière de 2008. Dès le début, elle a regroupé un certain nombre de parties prenantes qui étaient des organisations sociales. C'est donc un regroupement de 24 organisations sociales, venant d'horizons très différents en Belgique, autour de NewB. Elles proviennent aussi bien du nord que du sud, de toutes orientations politiques, philosophiques, religieuses, etc. L'ambition au début était d'avoir un projet rassembleur. Cette coopérative a donc été constituée. Une campagne grand public, datant de 2013, a permis à NewB de se faire connaître. Avant cela, on a fait une étude de faisabilité qui a permis de faire un business plan et de vérifier effectivement si l'intuition qu'on avait, notamment sur l'intérêt du public pour ce type de projet bancaire se vérifiait. On voulait quand même vérifier dans la réalité des faits pas seulement sur des enquêtes, si ça correspondait à une attente. À suivi une campagne de souscription dont l'objectif était de réunir 10.000 coopérateurs en 100 jours. Cela a eu un succès inattendu car on a atteint l'objectif en 4 jours et à la fin des 100 jours, il y avait plus de 40.000 coopérateurs. À partir de là, on a commencé à construire le projet bancaire. À ce moment-là, on était dans une période très difficile, la sortie de la crise de l'euro où les grandes banques belges étant sauvées de la faillite en 2008, n'étaient pas bien du tout. Par exemple, c'était le moment où il a fallu recapitaliser une nouvelle fois Dexia et séparer Dexia et Belfius. On a clairement eu le message comme quoi il n'y avait pas la place pour un nouvel acteur dans le système bancaire belge alors que nous n'avions pas encore déposé la demande auprès du gouverneur de la banque nationale. À ce moment-là, on a changé complètement la stratégie, on a commencé à développer des produits qui sont dans le périmètre de la banque ou de son lancement mais qu'on a pu développer avant d'avoir la licence bancaire comme une carte de paiement, de débit et maintenant des produits d'assurance. Au début 2019, nous avons déposé formellement l'agrément auprès de la banque nationale de Belgique. Ce qui veut dire que, conformément à la directive européenne, la banque centrale européenne a 12 mois pour rendre une décision, vers février 2020. Si elle est positive, les activités bancaires démarreront dans la foulée.

Pouvez-vous m'expliquer votre rôle au sein de NewB ?

B.B. : Je suis président du conseil d'administration mais je n'ai plus de mandat exécutif. Je cumulais, jusqu'il y a 3 ou 4 ans, les fonctions de président et de directeur général car, comme de nombreuses start-ups, nous avons commencé avec des moyens extrêmement faibles.

Maintenant que nous connaissons NewB et vous un peu plus clairement, pouvez-vous rappeler en quelques chiffres la structure de NewB ?

B.B. : Il y a 3 collèges au sein de l'assemblée générale (AG). Le collège A, qui se compose des organisations, dont le rôle est de garantir que NewB respecte ses valeurs sociétales. On est passé de 24 associations à la formation à 150 aujourd'hui qui diffèrent par leur situation géographique, leur objet, leur appartenance à un courant politique, etc. Je passe le collège B pour y revenir dans un instant.

Le collège C est composé d'organisations, de membres qui justifient une plus-value sur le plan économique et financier. En réalité, ce sont des investisseurs institutionnels. Ils sont au nombre de 3 mais qui sont 3 entreprises d'un même groupe, le groupe Monceau qui est un groupe mutualiste français.

Le collège B reprend le reste des coopérateurs, c'est-à-dire majoritairement des particuliers, des personnes physiques mais aussi quelques organisations, qui ne sont pas dans le collège A, ou quelques entreprises. Ce qui revient à 52.500 coopérateurs environ.

Maintenant que nous connaissons la structure de l'AG, pouvez-vous m'expliquer comment se prépare et se déroule une AG chez NewB ?

B.B. : C'est une question sur laquelle nous avons beaucoup réfléchi avant de constituer la coopérative. Nous avons regardé les expériences précédentes en termes de coopératives bancaires en Belgique car certaines de celles-ci ne se sont pas très bien passées. Nous voulions éviter de tomber dans les mêmes travers. Notre règle de réflexion était que dans 30-40 ans, ceux qui vont nous succéder seront des gens qui, à la fois, seront très bêtes et défendront un intérêt particulier égoïste, etc. Et donc comment pourrions-nous faire en sorte que, notamment dans les statuts, on puisse mettre des garde-fous suffisants pour qu'il n'y ait pas de dérives ? Si je dis ça, c'est parce que l'un des aspects très traumatisants des expériences de banques coopératives dans le passé était notamment la question de la participation. Une des questions structurelles qui se posait est de savoir si nous faisons une coopérative au premier ou deuxième degré. C'est-à-dire est-ce qu'on invite tout le monde à l'AG unique à Bruxelles ou est-ce qu'on prévoit un vote à deux degrés où une assemblée régionale élirait un représentant pour l'AG ? On se demandait laquelle était la plus appropriée au point de vue démocratique et participatif. En connaissant l'expérience de la CODEP, où en ayant une représentation à deux niveaux, même en ayant des représentants bénévoles, ils ont vu que c'était toujours les mêmes qui revenaient à l'AG, ces répétitions ont eu pour effet que les coopérateurs ne se présentaient plus aux assemblées locales. Il y a aussi des points positifs : les assemblées locales sont plus petites, permettent plus d'interactions, de favoriser le débat. Ce que nous-même à une AG à plusieurs centaines de personnes n'arrivons pas à faire. Nous avons quand même décidé d'être une coopérative à un degré mais en mettant en place 2 choses, pour essayer d'éviter la passivité dans une grande assemblée où on ne sait pas donner la parole à tous : organiser des assemblées décentralisées, qui sont non-décisives et non-délibératives mais qui préparent les questions. Avant une AG, on a quelques assemblées dans le plus de villes possibles du pays de façon à ce que les sujets de l'ordre du jour de l'AG soient discutés et que les différentes questions, commentaires, interrelations puissent être relayés à l'AG. La seconde réalisation, plus pour une question géographique, même si nos AG se déroulent à Bruxelles, est que nous allons proposer de suivre nos AG à distance. On fait, depuis quelques années, un streaming live de nos AG mais sans avoir la possibilité de voter.

On aimerait bien mettre ça en place car la loi nous le permet. Ça permettra aux Arlonais ou Ostendais de pouvoir suivre et voter sur les points de l'ordre du jour de l'AG.

J'ai une question concernant votre AG se tenant début septembre 2019. Ayant pour but de modifier les statuts, il fallait un taux de participation de 50 %, celui-ci n'ayant pas été atteint, qu'auriez-vous voulu faire pour atteindre ce taux de participation ?

B.B. : Il est impossible pour nous d'atteindre ce taux de 50%, comme dans beaucoup d'autres sociétés commerciales. Il nous fallait ce quorum prévu par la loi, 50% des coopérateurs présents. Cependant étant plus de 52.000 et très attachés à une gestion démocratique, une seule procuration par personne en addition au système « une personne, une voix » peu importe le capital, nous permettent d'éviter un accaparement du pouvoir vital. Pour atteindre ce quota, il nous faudrait 13.000 personnes présentes avec chacune une procuration, c'est matériellement impossible de rassembler autant de gens. Pour être plus précis et concret, il n'y a jamais une très grosse présence à l'AG. Si vous prenez le ratio entre le nombre de coopérateurs et le nombre de personnes présentes, ce ratio est très faible. Pour NewB, le nombre maximum que nous avons eu à une AG est 1.200 quand nous étions 42.000-43.000 coopérateurs à ce moment-là. Cela reste de l'ordre de 2% et c'est déjà énorme. Aujourd'hui, on a en général 300-350 personnes et pourtant, on partage beaucoup d'informations pour tenir nos coopérateurs informés, on fait des relances, des convocations, etc. On essaye de tout faire pour que les gens qui le souhaitent puissent être présents mais on comprend que certains ne souhaitent pas ou ne peuvent pas être présents.

Est-ce que, selon vous, ce taux de participation si bas ne nuit pas à l'aspect démocratique de la coopérative ?

B.B. : Oui, bien sûr ! L'objectif est qu'on soit le plus nombreux possible ! Mais on ne peut pas forcer les gens à venir à l'AG. Mais à l'inverse, nous réalisons très régulièrement des enquêtes avec nos coopérateurs car c'est, à la fois, dans notre ADN mais aussi car nous sommes à un moment de création de notre banque. Nous voulons préparer les AG et connaître les pensées de nos coopérateurs. Le taux de réponse à ces enquêtes est énorme ! Nous avons jusque 5.000 à 7000 réponses et nous dépassons largement les 10% -15% de répondants. Ce qui contrebalance le taux de participation à l'AG. Dans ces enquêtes, les gens nous disent le type d'assurance qu'ils préfèrent avoir, etc. Ce sont des choses importantes pour nous et là, nos coopérateurs répondent présents. C'est important et donc aux AG, où formellement on prend les décisions, il y a la plus grande représentativité possible, on essaye d'avoir les délibérations et les débats en amont autant que possible. Après, il ne faut pas perdre de vue que ces enquêtes, que l'on réalise tout au long de l'année, nous permettent d'avoir vraiment une idée de ce que pensent les coopérateurs et nous les utilisons comme des outils de gestion et de démocratie.

Pour revenir sur votre AG, les 3 collègues ont-ils un pouvoir équivalent dans la prise de décisions ?

B.B. : Non. Pour être précis, nous respectons le principe « un homme, une voix ». Il y a le groupe Monceau, représenté par 3 entreprises, qui a apporté 10 millions sur 15 de capital. Chacune a une voix sur 52.000, c'est vraiment de la démocratie pure. Par contre, les décisions en AG doivent se prendre à la majorité dans les 3 collègues. Si par exemple le collègue A vote à 45% pour une motion et que les deux autres ont voté pour à 70%, la motion n'est pas

acceptée. Les collègues ont droit à une « sonnette d'alarme », c'est-à-dire de bloquer une décision qui nuirait à la coopérative. On a basé notre gouvernance sur un équilibre entre les intérêts économiques, financiers (nous restons une entreprise) et les intérêts sociétaux que l'on veut défendre. Chaque décision, à quelque niveau de la coopérative et a fortiori à l'AG, est équilibrée entre ces intérêts. C'est pour ça qu'on a permis à un groupe de pouvoir faire opposition à une décision, même majoritaire.

Est-ce que tous les actionnaires, peu importe le groupe, peuvent-ils proposer une motion à l'AG ?

B.B. : Non, tout le monde vote mais l'initiative de proposition émane du conseil d'administration. Cependant, un groupe, s'il représente 10% (à vérifier) peut présenter une motion à l'AG. C'est assez habituel. Une personne seule ne peut pas imposer un vote, ou sinon, on risquerait de perdre le but de l'AG.

Pour revenir sur le CA, est-ce que des représentants de l'AG ou des coopérateurs y siègent-ils ?

B.B. : On a un système de quota. Le but est toujours l'équilibre entre les intérêts sociétaux et financiers. On a prévu qu'au sein du CA, même si l'AG est souveraine vu qu'elle élit les candidats, on tend vers 3 équilibres. Il faut au moins 40% des 2 genres représentés, au moins 40% de francophones et néerlandophones et au moins 40% de personnes ayant une expérience sociétale et 40% ayant une expertise financière. Le CA, tel qui se présente aujourd'hui, représente assez bien cet équilibre. Nous n'avons pas encore atteint l'équilibre sur le plan linguistique et du genre mais les autres sont atteints et ça nous permet d'avoir des discussions très éclairées.

Merci pour vos réponses ! Avez-vous quelque chose à ajouter ?

B.B. : Il faut savoir que chez NewB, même si nous sommes multipartites, nous sommes majoritairement une coopérative de consommateurs. Sur les 52.000 coopérateurs, il y en a 3, les membres du groupe Monceau, qui sont des partenaires commerciaux, ils produisent les assurances que nous commercialisons mais tout le reste de la coopérative sont des consommateurs. Donc nous n'avons pas, comme dans certaines coopératives, un équilibre entre les groupes de travailleurs, de consommateurs, de producteurs, etc. On est formellement multipartite avec une grosse dominance de consommateurs et ça montre qu'il y a un centre de gravité qui se fait d'abord sur les attentes de nos coopérateurs en termes de consommateurs, de produits et services financiers. On suit les envies de nos coopérateurs plutôt que celui de nos partenaires financiers. Et d'ailleurs, nous avons le statut de coopérative européenne. Ce type de coopérative a la particularité de limiter la part des membres investisseurs. Ils ne peuvent représenter que, maximum, 20% du pouvoir votal.

Au revoir !