

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Etude d'une structure de gouvernance participative et d'une comptabilité à triple capital comme mesure de performance globale d'une entreprise, en réponse au changement de paradigme post-covid-19

Auteur :
Promoteur :
Année académique

Fabian HIERNAUX
Bernard MICHE
2023-2024

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en Sciences de Gestion (Horaire décalé)

Table des matières

Liminaire.....	5
Remerciements.....	6
Table des abréviations et acronymes	7
Liste des figures et tableaux.....	9
Introduction : Vers un modèle économique plus humain, plus durable et coopératif ?.....	10
1. Un modèle d'économie de marché capitaliste internationalisé et linéaire.....	10
2. Et maintenant, une approche plus humaine ?	12
2.1 Un retour au local par le « localisme ».....	12
2.2 le développement durable.....	12
3. Changement de paradigme post covid-19 dans le sillage des crises précédentes.....	12
Partie I – Gouvernance participative.....	14
1. La gouvernance d'entreprise.....	14
2. Modèles participatifs	15
3. Etudes de cas	18
3.1. Le cas des SCIC en France.....	18
3.2. Le cas de NewB.....	19
3.3. Le cas de Terre en Vue.....	20
4. Proposition de modèle exploitable en Belgique	21
4.1. Le code des sociétés et des associations.....	21
4.2. Les formes d'entreprises, associations et fondations	27
4.3. Proposition de disposition statutaires favorisant la gouvernance participative.	38
Partie II – Comptabilité à triple capitale & mesure de la performance globale d'une entreprise	41
1. La comptabilité comme rôle clef pour une transition vers des modèles économiques à la fois efficaces et durables sur le plan social et environnemental (Origines et objectifs)	41
2. Les trois capitaux.....	42
2.1 Le capital et le bilan économique.....	42
2.2 Le capital social et humain et le bilan social	42
2.3 Le capital naturel et le bilan environnemental	43
3. Indicateurs de performances dans le cadre du triple bilan.....	43
4. Le modèle CARE/TDL.....	45
5. Proposition d'indicateurs clefs de la performance pour une coopérative.	50
Conclusion	53
Bibliographie.....	55
ANNEXE A : Principes coopératifs.....	62
ANNEXE B : synthèses des formes de sociétés & associations	63

Liminaire

Ce travail vise à apporter une approche différente pour le pilotage d'une entreprise et ce dans un contexte « post-covid ».

Il s'est avéré que, durant les premières heures de la crise sanitaire, les coopératives ancrées localement et répondant à des besoins essentiels parvenaient à « tirer leur épingle du jeu ». Pour reprendre les propos de Christine Morraele, ministre du gouvernement wallon en charge de l'économie sociale (Deffet, 2020), le modèle d'économie sociale et coopératives est une solution en termes de relocalisation, de développement de nouvelles stratégies et d'affectations des dividendes au développement de l'entreprise et non, uniquement, à l'actionariat.

Fort du constat réalisé durant cette crise sanitaire, une première réflexion autour d'une coopérative agricole fut réalisée durant le second trimestre 2020¹. Ce travail initial avait mené la réflexion principalement sur la faisabilité économique du projet mais présentait, pour les auteurs, une lacune en termes de « développement durable » ainsi qu'en terme de relations sociales. C'est dans cette optique que le présent Travail de Fin d'étude a vu le jour afin d'entamer les réflexions permettant de définir une structure participative effective au sein de la future organisation et de générer des propositions afin de mettre en place, via une comptabilité à triple capital, une méthode permettant à l'organisation de maximiser sa contribution au développement durable.

Il ne s'agit toutefois pas de réaliser une réflexion théorique « en chambre » mais bien d'amener une base permettant le développement futur de cette nouvelle organisation qui répond aux défis futurs en terme de viabilité de nos économies et de notre écosystème.

Le présent travail a été divisé en trois parties. La première, introductive, vise à contextualiser l'environnement économique et son évolution, la seconde vise à répondre à la première problématique de ce travail qui est de formaliser une structure juridique favorisant une gouvernance participative. Finalement, avant de conclure ce travail, une troisième partie vise à présenter la théorie de la comptabilité à triple capital et en sortir une série d'indicateurs clefs utilisables pour piloter une entreprise se voulant soucieuse de son environnement et du tissu social dans lequel elle évolue et non uniquement sa santé financière.

¹ Agricoop sc, J. Brébois, K. Degallaix, F. Hiernaux, M. Hovine, M. Jacob, A. Sanchez Ortega, Projet d'entreprise réalisé dans le cadre du cours de contrôle de gestion (LSM-2055) par K.CERRADA – B.MICHE, année académique 2019-2020.

Remerciements

Il est de bon ton de remercier toutes celles et ceux qui ont contribué de manière directe ou indirecte à l'aboutissement de ce travail. Qu'il me soit permis ici de m'acquitter avec joie de cet exercice.

Avant tout, je souhaite remercier mon promoteur et professeur, Bernard Miche qui aura fait preuve de patience – surtout compte tenu de la longue gestation de ce travail – et de soutien durant son élaboration. Il aura également grandement contribué, durant ses cours mais également lors du suivi de mon travail à nourrir ma réflexion et la recherche de sens quant à la gestion d'entreprise. Ses expériences et vision du monde auront été source d'un renouveau de ma pensée.

Je ne saurais éviter de remercier mes trois aînés, ma cadette et ma compagne qui, sans s'en rendre compte, ont été d'un grand réconfort et encouragement dans les moments de doutes pour atteindre la fin de cette aventure. Ils ont également été d'une grande patience, acceptant bon gré mal gré l'indisponibilité de leur père et compagnon de vie et ce malgré les tempêtes traversées.

Je serais également ingrat si j'oubliais mes parents qui ont accepté de procéder à une relecture de dernière minute.

Finalement, de manière pleinement anecdotique, je remercie également les nombreux artistes de Jazz « lounge » qui furent écoutés tout au long des périodes de lectures et d'écritures, en fond sonore, propice à ma concentration.

Table des abréviations et acronymes

Sont repris ci-après une liste, non exhaustive, des acronymes et abréviations principaux jugés utiles pour la suite de la lecture.

- ACI : « Alliance Coopérative Internationale »
 - Organisations non gouvernementales fédératrices qui regroupent, représentent et assistent les coopératives au niveau mondial. L'alliance se veut être le porte-parole des coopératives, un lieu d'échange mondial de connaissances, d'expertises et d'actions coordonnées émanant des coopératives et agissant en leur faveur.
- AG : « Assemblée Générale »
 - Entendu dans le présent travail, comme le rassemblement de l'ensemble des actionnaires d'une société afin que ceux-ci rencontrent les membres du conseil d'administration et puissent exercer leur pouvoir de contrôle de l'entreprise et éventuellement prendre en charge des responsabilités.
- CA : « Conseil d'Administration »
 - Organe de direction d'une entreprise, constitué d'administrateurs et d'un président, qui a comme mission de définir la stratégie de l'entreprise.
- CS : « Code des Sociétés »
 - Ancien régime datant de 1999 et qui consistait à réorganiser les règles des droits des sociétés issues des lois des sociétés commerciales de 1873 et révisées en 1935. L'ensemble fut ainsi restructuré dans un ensemble logique sous l'appellation « Codes des Sociétés ».
- CSA : « Code des Sociétés et Associations »
 - Loi et ensemble des dispositions qui régissent les sociétés, associations et fondations au sein du corps législatif belge.
 - Réforme entrée en vigueur en mai 2019² et apportant une simplification et une révision de l'ancien code des sociétés.
- ICA : « International Cooperative Alliance »
 - Acronyme anglophone de l'ACI, évoqué ci-avant.
- KPI : de l'anglais : « Key Performance Indicator »
 - Il s'agit d'un indice permettant de mesurer la progression réalisée par rapport à un objectif particulier fixé.
- MB : « Moniteur Belge »
 - Journal officiel publiant les lois, textes réglementaires et autres publications officielles du Royaume de Belgique.
- RSE : « Responsabilité Sociétale des Entreprises »
 - La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) se définit comme la contribution volontaire des entreprises aux enjeux du développement durable, aussi bien dans leurs activités que dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. Elle concerne trois domaines : environnemental, social et sociétal.

² Loi du 23 mars 2019 publiée au MB du 4 avril 2019 (Service Public Fédéral Justice, 2019, p. 33239-33531).

Liste des figures et tableaux

Figure 1: Structure des différentes instances démocratiques	20
Figure 2 : Schema d'interaction des capitaux.....	41
Figure 3 Exemple de l'intégration de l'écosystème sol à ses capitaux par une exploitation agricole (Modèle CARE – Ingénieurs et transition écologique – Mines ParisTech, s. d.)	49
Tableau 1 : Structuration du Code des Sociétés et Association	26
Tableau 2 : Synthèse des formes de sociétés et associations	38

Introduction : Vers un modèle économique plus humain, plus durable et coopératif ?

Dans cette partie, on visera à contextualiser le changement de paradigme attendu à l'issue de la crise sanitaire, par suite de la pandémie covid-19, engendrée par le coronavirus SARS-CoV-2. Dans un premier temps, on s'intéressera au système économique dans lequel nous évoluons par un bref rappel de sa définition historique et de ses considérations actuelles avec les aspects de la mondialisation. Il sera ensuite question de voir dans quelle mesure la crise économique et financière de cette fin de première décennie du XXI^{ème} siècle suivi de la crise épidémique de ce début de deuxième décennie a entraîné des changements de consommations et si le système d'économie de marché pourra évoluer vers un modèle compatible avec les objectifs de développement durable.

1. Un modèle d'économie de marché capitaliste internationalisé et linéaire

Depuis la révolution industrielle, nos états³ sont dans un système économique dit de marché, système économique visant à distribuer les services et marchandises de producteurs aux consommateurs. Le surplus économique étant réparti ensuite entre salariés, industriels et investisseurs, selon le système de répartition capitaliste.

Dans Turgot et Daire (1844, pp. 258-261), dans la « *Notice sur les économistes, par Dupont de Nemours* », une définition de l'économie de marché – telle qu'initialement pensée – peut être trouvée puisque pour lui, « *les fabriques et le commerce ne (peuvent) fleurir que par la liberté et par la concurrence, qui dégoûtent des entreprises inconsidérées, et mènent aux spéculations raisonnables ; qui préviennent les monopoles, qui restreignent à l'avantage du commerce les gains particuliers des commerçants, qui aiguisent l'industrie, qui simplifient les machines, qui diminuent les frais onéreux de transport et de magasinage, qui font baisser le taux de l'intérêt ; et d'où il arrive que les productions de la terre sont à la première main achetées le plus cher qu'il soit possible au profit des cultivateurs, et revendues en détail le meilleur marché qu'il soit possible au profit des consommateurs, pour leurs besoins et leurs jouissances* ».

On peut donc résumer l'économie de marché comme une combinaison de liberté et de concurrence. Ce qui entraîne un équilibre entre offre et demande et conduit à la croissance économique.

En appui de cette vision, on peut également citer Lambin et de Moerloose (2016, p. 29) qui listent « trois idées centrales » de l'économie de marché :

- « *La liberté individuelle* » : les individus tendent à poursuivre un intérêt personnel les poussant à produire et travailler, moteur du développement individuel, de la croissance et in fine détermine le bien être général ;
- « *La concurrence volontaire et non faussée* » : les objectifs des individus et organisations réaliseront au mieux leurs objectifs par un échange volontaire et concurrentiel. L'échange

³ Il faut entendre ici les états occidentaux et plus particulièrement européens et de façon générale, ce qui n'empêche pas l'une ou l'autre organisation de déroger à ce constat.

volontaire n'ayant lieu que si celui-ci est générateur de valeurs pour les deux parties. L'échange concurrentiel limitant les risques d'abus de pouvoirs du marché de l'offre ;

- « *La responsabilité sociétale* » : il s'agit d'une troisième idée qui tend à apparaître depuis la fin du XXème siècle et qui tend à « *évaluer l'impact complet d'une transaction, en prenant en compte des conséquences extérieures sur toutes les autres parties* » (Lambin et de Moerloose, 2016, p. 29)

Toujours d'après Lambin et de Moerloose (2016, p. 30), il est possible de résumer, quel que soit le pays que l'on considère, l'économie de marché en sept caractéristiques qui sont :

- *l'entrepreneuriat et l'innovation,*
- *la propriété privée et légitime des moyens de production,*
- *l'objectif de satisfaction des besoins du marché,*
- *la liberté de choix pour les citoyens consommateurs,*
- *la privatisation des profits,*
- *l'existence d'un système de sécurité sociale pour les travailleurs,*
- *le rôle de l'Etat ou de l'autorité publique.*

Depuis plusieurs décennies, nos économies tendent à s'internationaliser, se mondialiser. Ceci apporte son lot d'effets positifs mais également de dérives négatives.

Au lot des effets positifs, on peut recenser la possibilité pour les entreprises d'un accès à un marché élargi et d'investir dans des économies émergentes. Ce qui entraîne croissance et économie d'échelle. Au niveau de la société civile, on trouvera des investissements dans ces pays qui dès lors ont pu développer leurs économies, investir dans l'enseignement et voir se développer une classe moyenne. (Huwart & Verdier, 2012)

Du côté des consommateurs, une offre plus importante de produits avec des prix soumis à la concurrence, dont celle issus des entreprises à faible coût de mains d'œuvres. (Bhagwati, 2010)

Outre les aspects économiques, notons également comme effets positifs mis en exergue par la Banque Mondiale : l'amélioration du statut économique et social des femmes, le déclin du travail des enfants, la diminution des barrières culturelles, le développement du tourisme, l'émergence d'une culture mondiale... (Lambin & de Moerloose, 2016).

Au lot des effets négatifs, nous pouvons lister, sur le plan social, la disparition des emplois locaux au profit d'une relocalisation dans des pays aux salaires plus faibles et, sur le plan environnemental, l'attrait pour les pays aux réglementations environnementales plus laxistes, combinés aux gaspillages d'énergies et l'augmentation de la pollution dû aux transports des marchandises sur de plus longues distances. (E. Lambin, 2015)

Notre modèle économique peut aussi être qualifié de « linéaire » : les producteurs extraient des matières premières pour les transformer afin de les vendre aux consommateurs qui les consomment. Dès la consommation achevée, ce produit devient un déchet qui doit être éliminé. Ceci résulte en une économie basée sur des volumes de ventes. Les entreprises ne peuvent maintenir leur croissance que par le nombre d'unités vendues, les poussant à réduire la durée de vie de leurs produits, pour forcer le taux de remplacement à la hausse. Les limites de ce système montrent déjà leurs effets désastreux : pollutions, changement des écosystèmes (déforestations, réchauffement planétaire...) mais également, raréfaction des matières premières et la difficulté d'approvisionnement, augmentation des prix et donc menace sur la compétitivité et pérennité des entreprises.

2. Et maintenant, une approche plus humaine ?

La société civile, depuis quelques années, est de plus en plus consciente des effets néfastes de la mondialisation et des risques environnementaux.

La crise financière initiée en 2008, les événements climatiques exceptionnels à répétition et la crise sanitaire du covid-19 ont favorisé cette conscientisation et des changements d'habitude qui, pour une part des populations, tendent à se pérenniser.

2.1 Un retour au local par le « localisme »

Le localisme est un mouvement social qui « *souligne l'importance pour chaque communauté de maximiser son niveau d'indépendance de manière durable, c'est-à-dire en rencontrant ses besoins présents et futurs sans compromettre pour autant les besoins de futures générations vivant dans d'autres communautés présentes ou futures* » (Lambin & de Moerloose, 2016, p. 54).

A ce titre, ce mouvement peut contribuer à limiter les effets néfastes de la mondialisation : les propriétaires d'entreprises locales, implantées dans la vie locale, auront tendance à être attentifs à une plus grande transparence environnementale mais également aux impacts sociaux au sein des membres de leur communauté. La production locale permet également de requérir aux ressources locales et à vendre localement, ce qui contribue à renforcer le tissu économique.

Le localisme n'empêche pas l'internationalisation puisqu'il est possible de recourir aux franchises mondiales en ligne⁴

2.2 le développement durable

Comme vu ci-avant, les effets négatifs du système économique de marché et linéaire négligent les effets sur le capital humain, le capital naturel et l'environnement.

Le développement durable s'inscrit dans une modification de la vision de la consommation. En tenant compte des coûts d'opportunités, de prévention mais aussi de réparations du capital naturel mais également des aspects sociaux, il ressort que certaines activités très rentables financièrement sont destructrices sur le plan social et environnemental et à l'inverse, certaines activités sont peu rentables financièrement mais ont un effet positif considérable sur les aspects sociaux et environnementaux. Ce sont ces considérations qui sont transposées dans la théorie du triple capital, dont il sera question dans la partie 3, ci-après.

3. Changement de paradigme post covid-19 dans le sillage des crises précédentes

Les évolutions de mentalités, exacerbées par les crises financières et économiques des dernières décennies et par la crise sanitaire récente, poussent nos sociétés humaines à se repenser.

Ainsi, depuis deux décennies au moins, on voit apparaître des tendances au niveau de la consommation qui poussent le consommateur à être plus attentif aux impacts environnementaux et sociaux des produits

⁴ On peut ici songer à la franchise française « la ruche qui dit oui » ou encore, dans une certaine mesure, les AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne).

qu'ils acquièrent. Ainsi, si l'on en croit le rapport de Nielsen (2015), plus de 40% des consommateurs sont sensibles aux engagements des entreprises en matière d'environnement et sociale.

La crise sanitaire covid-19 a également contribué à changer quelques habitudes de consommation qui tend à accroître « *l'engouement pour les produits locaux* » (van Driessche, 2020) et à conscientiser sur les problèmes d'approvisionnements de matières premières et de produits et de la nécessité de relocaliser certaines de nos productions, en particulier nos productions alimentaires. (Duvivier et al., 2020).

Il n'est plus question actuellement de se contenter de corriger les effets négatifs de nos systèmes de production, ni de se demander si notre système d'économie de marché pourra être capable d'évoluer vers un modèle économique mondialisé compatible avec l'objectif de développement durable, mais « *de réinventer un nouveau modèle de développement, créateur de valeur économique, sociale et environnementale* » (Ghysens, 2014).

On voit également un nouvel engouement pour les théories de la coopération et des modèles coopératifs. Ceci est d'autant plus marqué avec les crises rencontrées dans les deux premières décennies des années 2000 qui ont « *mis en exergue les faiblesses d'un management par la performance et souvent aussi par le stress.* » (Jacquet, 2013)

Partie I – Gouvernance participative

Dans cette partie on cherchera à définir une structure juridique ‘idéale’ permettant de mobiliser les différents types d’actionnaires dans le cadre d’une gouvernance participative.

Ce point vise à répondre aux faiblesses du management par la performance qui sont décrites suite aux crises économiques, financières et sanitaires successives que nous connaissons depuis une vingtaine d’année. On constate une amélioration de l’engagement, de la participation et de l’innovation sociale au niveau local dans les entreprises, surtout coopératives, qui respectent les principes dit de bonne gouvernance. (Rijpens & Mertens De Wilmars, 2016)

Dans un premier temps, on cherchera à clarifier la gouvernance au sein d’une entreprise. Nous définirons, ensuite, le modèle participatif de la gouvernance. Forts de cette définition, nous nous intéresserons au modèle français des Sociétés coopératives d’intérêt collectif qui associent différentes actrices autour d’un projet visant à produire des biens ou services d’intérêt collectif au profit d’un territoire ou d’une filière d’activité. Nous nous intéresserons également, à titre d’illustration, au modèle belge qu’est NewB.

Dans un troisième temps, nous analyserons les différentes formes de sociétés existantes en Belgique, telles que définies par le nouveau Code des Sociétés et Associations.

Cette seconde partie du mémoire, se clôturera par une proposition sur une structure juridique, adaptée au droit belge, permettant de favoriser et pérenniser la gestion participative dans le cadre d’un projet de révision de statuts d’une coopérative dont l’auteur du présent TFE est administrateur. Ces différentes réflexions constituent donc une forme de projet dans ce cadre qui devrait se concrétiser avant l’année 2024.

1. La gouvernance d’entreprise

La gouvernance d’entreprise est une notion qui apparaît au cours de la première moitié du vingtième siècle. D’après l’article de Dionne-Proulx et Larochelle (2010), le terme fait son apparition dans un article de R. Coase de 1937 et intitulé « The nature of the firm » et théorisé ensuite par d’autres économistes comme « *étant la mise en œuvre de dispositifs visant à mener des coordinations internes en vue de réduire les coûts de transaction que génère le marché* ». Par la suite différentes initiatives, dont celles de l’OCDE ou la banque mondiale, ont conduit à un corpus législatif et réglementaire.

Dans le même article de Dionne-Proulx et Larochelle (2010), il est citée une définition donnée dans l’une des références bibliographiques de cet article : « *Charreaux (1997 : 1) la définit ainsi : « le gouvernement des entreprises recouvre l’ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d’influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». La gouvernance d’entreprise s’inscrit donc dans une perspective de régulation du comportement des dirigeants en lien avec l’efficacité, de définition des « règles du jeu managérial », pour employer l’acception formulée par Charreaux (2003) ».*

On peut également, au niveau belge, s’intéresser à ce qui en est dit dans le code belge de gouvernance d’entreprise : « *La gouvernance d’entreprise, encore appelée gouvernement d’entreprise, recouvre un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées.* » (Commission Corporate Governance, 2009, p.7)

Il s’agit donc d’un système tant organisationnel, réglementaire que comportemental sur base duquel une société est contrôlée et dirigée. Cela concerne son fonctionnement interne mais également ses relations avec les différentes parties prenantes de l’ensemble de ses activités.

Qu'il soit permis ici de faire un aparté sur les termes « gestion » et « gouvernance ». Ces deux concepts sont liés au contrôle d'une organisation afin de la diriger pour atteindre les objectifs préalablement définis. Les deux concepts sont souvent utilisés de manière interchangeable, les différences qui existent étant subtiles :

- La gouvernance vise à répondre à ce qu'est l'organisation, ce qu'elle fait et ce qu'elle deviendra. Il s'agit de définir les objectifs et la direction à prendre pour atteindre ces objectifs. Ce terme s'associe volontiers au conseil d'administration ;
- La gestion (management) cherchera à répondre à comment atteindre les objectifs de l'organisation, la gestion des opérations quotidienne permettant le fonctionnement fluide de l'organisation. Ce terme s'associant plus volontiers aux employés de directions de l'entreprise.

Dans la suite, on fera volontairement abstraction de cette subtilité.

2. Modèles participatifs

Le modèle participatif⁵ prend ses racines dès les années 1930 avec les travaux de Mayo, Lewin, McGregor et du Tavistock Institute. Dans les années 1960 à 2000, les évolutions démocratiques des sociétés à tous les niveaux (états, entreprises, organisation du travail...) induisent les façons de penser l'entreprise et sa gestion managériale (Jeannerod-Dumouchel, 2014).

Mais c'est surtout au 21^{ème} siècle que la dynamique participative – et de là, le management participatif – a vu son essor naître, après un bilan mitigé et un désintérêt de cette pratique au début de ce même siècle, avec l'arrivée de nombreux modèles de gouvernances participatives et de théories organisationnelles. (Jeannerod-Dumouchel, 2014 ; Jacquet, 2013 ; Mahieu, 2017). Ce regain d'intérêt vise à améliorer les dynamiques au sein des entreprises, amenant à « *une contribution plus active et à une plus grande responsabilisation de leurs cadres et collaborateurs* » (Verbiest, 2013).

Comme évoqué ci-dessus, plusieurs modèles de gouvernance participative et théories organisationnelles existent, dont les plus importantes sont présentées et citées dans la thèse de Fabri (2020) :

- Les cinq stades d'évolutions de l'organisation conceptualisés par Frédéric Laloux. Le cinquième stade, appelé « entreprise opale » étant décrit comme celui où l'organisation met en place une gouvernance participative. Il s'agit du dernier stade et le plus abouti, selon son auteur, d'évolution des organisation humaines. L'organisation, outre son intérêt pour les valeurs partagées, le développement personnel des employés, la prise en compte de l'ensemble des

⁵ Dans la suite de travail, on utilisera indifféremment « management participatif/coopératif », « modèle participatif/coopératif » et « dynamique participative ». Les différences relatives à ces différents termes pouvant être négligées quant à l'objectif de ce travail ; l'essence même étant commune.

parties prenantes (client, fournisseurs, collaborateurs...), se focalise également sur son aspect structurel. Chaque équipe s'auto-gérant et prenant leurs propres décisions sauf si celles-ci impactent d'autres équipes à qui elles demandent alors leur consentement et non plus par consensus⁶.

- L'intelligence collective, selon Servan-Schreiber Emile, est une source de plus-value par rapport à la simple somme des intelligences individuelles. Ceci notamment grâce à :
 - Une grande diversité de points de vue qui s'enrichissent et s'additionnent mutuellement, diluant les biais individuels ;
 - Une grande indépendance des points de vue permettant la confrontation des idées divergentes ;
 - L'enrichissement des réflexions par la mutualisation des nombreuses sources d'informations sur le terrain ;
 - Un consensus transparent et riche des diversités des points de vue.

L'intelligence collective permet de dégager des idées plus efficaces en termes de qualités et d'efficacité.

- L'approche des entreprises libérées, dont la théorie fut promue par Isaac Getz, est une idée qui se définit en opposition au management pyramidal et bureaucratique classique. Cette idée est basée sur le postulat que les employés sont plus à même pour savoir comment réaliser leur travail au mieux. Les entreprises libérées sont dépouillées des structures de contrôles classiques et une grande autonomie est laissée au niveau des collaborateurs qui s'auto-gèrent en toute autonomie. Ceci engendre une meilleure valorisation et responsabilisation du personnel qui se sent plus engagé avec un fort sentiment d'appartenance. « *Faire confiance aux employés et les laisser s'autogérer, en collaboration, améliore non-seulement la vie en entreprise et les relations interpersonnelles, mais également l'agilité de l'entreprise et l'engagement des employés, ce qui a un réel impact positif sur la performance économique de la firme.* » (Fabri, 2020, p.35). Il importe de trouver un modèle adéquat à l'entreprise.
- L'Holocratie, théorisée par Brian Robertson, système de gouvernance structurée qui vient en remplacement de la hiérarchie de gestion traditionnelle où le pouvoir se répartit dans l'ensemble de l'organisation (par opposition à une distribution « top-down » traditionaliste). Cette approche permet plus de libertés d'auto-gestion tout en restant alignés sur les objectifs de l'entreprise. Par analogie avec le corps humain, les employés sont assimilés à des cellules qui s'organisent en organes (départements autonomes nommés « cercles » dans l'entreprise) ayant une raison d'être spécifique et contribuant à la raison d'être globale de l'entreprise (le fonctionnement du corps humain). « *Chaque cercle est ainsi une unité autonome, avec un fonctionnement et un but qui lui est propre, mais ils partagent ensemble un objectif commun :*

⁶ Le consensus vise à obtenir l'accord de tous, demandant beaucoup de temps et d'énergie. Le consentement consiste à aboutir sur une décision qui ne rencontre plus de résistance ou d'inconfort majeur. Ceci du fait que la décision finale aura été améliorée suite aux objections et formulations d'arguments, de chacun, à l'encontre de la décision initiale.

le bien-être et la pérennité de l'organisation » (Fabri, 2020, p. 36). Au même titre que les organisations opaques décrites ci-avant, les cercles sont autonomes et libres de prendre les décisions qui leur semblent pertinentes, éventuellement avec le consentement d'autres cercles si ces derniers sont impactés par la décision à prendre. L'holocratie se base sur la sociocratie en rendant la structure plus flexible ce qui augmente la flexibilité et la performance organisationnelle au sein de l'organisation.

Finalement, à défaut de définition officielle, nous pouvons décrire le management participatif comme un système de gestion ouvert avec une même vision sociale, un même objectif à atteindre des associés, une forte culture d'entreprise et une responsabilisation des parties autour des objectifs de l'entreprise commune, basé sur le modèle de la sociocratie qui met en exergue l'intelligence collective et le consentement (Jacquet, 2013).

D'un point de vue organisationnel, elle s'articule autour de cercles, de tous les membres d'une unité fonctionnelle, à double lien. Les prises de décision se font par consentement et non par consensus. Au sein de chaque cercle, les rôles et statut de chacun des participants sont clairement établis. (Tavernier, cité dans Hovine, 2021).

Seules les décisions stratégiques et vitales sont prises en cercles, par consentement. Les décisions opérationnelles (gestion courante et exécutions des décisions prises en cercle) restent de la responsabilité des supérieurs hiérarchiques.

Selon Verbiest (2013) : « *Pareille gouvernance vise à remédier à deux écueils majeurs et récurrents dans les organisations : le frein à l'exécution des décisions prises par le sommet et la difficile remontée de l'information depuis la base (informations ascendantes).* »

Selon Karl Weick, cité par Jacquet (2013), trois sources de sens sont présentes au sein des modèles participatifs : la culture, la stratégie et la structure : « *La culture va produire des repères, indispensables à la pérennisation du modèle, quand la stratégie va préciser les conditions de la contribution de chacun. Enfin, la structure va poser le cadre formel qui va codifier la coopération, comme par exemple le type d'entreprise* » (Jacquet, 2013, p.8).

C'est ce dernier point qui est abordé dans les paragraphes suivants et où sera étudié le cas intéressant des sociétés coopératives d'intérêt collectif françaises et comment s'en inspirer pour proposer une structure adaptée aux aspects législatifs belges ; postulant que les aspects socio-culturels en entreprises belges ne sont pas éloignés de ce qui est rencontré en France.

3. Etudes de cas

3.1. Le cas des SCIC en France

Dès l'année 1978, le droit français consacre les Sociétés coopératives et participatives (SCOP). Ces structures, où les salariés sont impliqués et prennent part au destin de l'entreprise, se distinguent des sociétés classiques du fait de la détention majoritaire du capital et du pouvoir décisionnel par leurs salariés. (Wikipedia contributors, 2021). Ces coopératives mettent en avant des valeurs communes, sociales et humaines. La solidarité et la satisfaction des coopérateurs sont fondamentales pour les coopératives.

Par la remise en question du modèle traditionnel de management directif et par la performance, ces structures coopératives regagnent en intérêt et voient émerger, dès 2001, des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Ce sont des « coopératives multi parties prenantes à vocation sociale réunissant des acteurs multiples ayant chacun un lien différent avec l'organisation et qui doivent travailler ensemble autour de la définition d'un intérêt collectif. » (Partenariat Institutions Citoyens pour la Recherche et l'Innovation & Pilotage Alternatif de la Performance dans les SCIC, 2020).

Expliquons quelque peu cette désignation :

- **Multi parties prenantes (ou multi-sociétariat) :** ce type de coopérative associe les salariés et les bénéficiaires mais également d'autres parties autour du projet tel que les producteurs, des bénévoles, des collectivités publiques, des entreprises, des particuliers... (Drapéri & Margado, 2016). Chacune de ses parties ayant des liens différents avec l'organisation de par la nature de leur partenariat avec la société : salariés et communes n'ont pas le même intérêt, ni la même relation avec ce type d'entreprise
- **Intérêt collectif :** Ce type d'entreprise vise à répondre à un projet pour répondre à une problématique localisée sur un territoire, généralement non répondue par d'autres acteurs. C'est d'ailleurs souvent ce qui mène à la coopération d'acteurs qui s'impliquent autour d'un projet et créé une coopérative. La coopérative vise également à répondre aux intérêts de ses salariés et usagers. C'est ce que Draperi et Margado (2016) dénomment l'intérêt collectif interne. Mais la coopérative multi-sociétaire va également veiller à répondre aux intérêts « du territoire concerné par son projet », ce qui peut être qualifié d'intérêt collectif externe. (Drapéri & Margado, 2016).

L'une des particularités de la SCIC est son interdiction des partages des réserves, ceci afin de garantir son indépendance et empêcher le contrôle par des investisseurs extérieurs. Cette impartageabilité permet également d'atténuer les conflits d'intérêts entre les associés (pas d'appât de gains) et de focaliser la coopérative sur l'outil de travail et pas sur son capital. (Grimonprez & Brangier, 2018).

D'un point de vue de gouvernance, les SCIC s'organisent autour d'un minimum de trois collègues⁷ de votes ayant chacun un poids⁸ déterminé dans une fourchette de 10%-50%. Chacun des collègues « doivent être définis selon des critères librement consentis (seul critère interdit : la détention de capital). » (Drapéri & Margado, 2016). L'intérêt des collègues de votes est de pouvoir corriger l'équilibre

⁷ Qui s'apparentent aux cercles tel qu'évoqués au paragraphe précédent.

⁸ Par contre, au sein d'un collègue, chaque coopérateur détient toujours une seule voix.

des forces en présence : les situations où le principe « un homme, une voix » serait désavantageux à une catégorie d'associé. Donnons comme exemple la situation où le nombre de bénéficiaires serait largement supérieur à celui des producteurs. (Grimonprez & Brangier, 2018).

3.2. Le cas de NewB

NewB est une société coopérative belge fondée en 2017 qui a pour vocation d'être une banque coopérative, depuis sa création. La société a inscrit, dès ses débuts, au sein de ses statuts, différentes valeurs qui sont détaillées au sein de sa charte sociale et environnementale. L'une de ces valeurs, la « participation », induit la mise en place d'une gouvernance participative qui se concrétise par différents organes de participation permettant « de créer des liens avec l'ensemble de ses parties prenantes (organisations de la société civile, coopérateurs et coopératrices, clients, fournisseurs, membres du personnel, etc) et avec la société belge plus largement. », selon ce qui est écrit dans le Thème 3 « Gouvernance coopérative et participative » (NewB sc., 2020).

Une forte participation des coopérateurs est prévue dans sa structure organisationnelle puisque les coopérateurs peuvent participer aux décisions à différents niveaux :

- Assemblée générale (A.G.) : lieu commun à toutes entreprises où les détenteurs des parts sociales exercent pleinement leur pouvoir de contrôle en votant les grandes orientations de la société et en élisant le conseil d'administration et le comité sociétal. C'est également au sein de l'assemblée générale qu'il est possible d'interpeller le conseil d'administration et d'émettre des suggestions. L'A.G. est constitué de tous les coopérateurs répartis en 3 collèges :
 - o Coopérateurs de type A, pour les personnes morales justifiant d'une expertise dans le domaine sociétal (représentations syndicales, ONG...);
 - o Coopérateurs de type B, pour les personnes physiques ou morales qui ne peuvent prétendre appartenir aux deux autres collèges. Il s'agit des coopérateurs dits « ordinaires »;
 - o Coopérateurs de type C, pour les personnes morales, justifiant d'une expertise en matière financière (investisseurs institutionnels).

Chaque décision de l'A.G., pour être validée, doit être votée à la majorité dans chacune des catégories, conformément aux statuts de la société coopérative.

- Le comité sociétal est un organe de contrôle exclusivement constitué de coopérateurs élus par l'A.G. et garantit en tout temps que la société agit en conformité avec les valeurs définies dans les statuts de la société coopérative.
- Le comité d'administration (C.A.), nommé par l'A.G., est constitué de professionnels disposant des compétences nécessaires à la bonne gestion de la coopérative. Certains administrateurs jouent également un rôle dans d'autres comités internes :
 - o Comité d'audit et risque : assure les contrôles internes nécessaires au suivi de la situation financière de l'entreprise et s'assure que la société ne prend pas des risques financiers au-delà de ceux définis par le C.A., les objectifs à atteindre et les valeurs de la coopérative.
 - o Comité de nomination et de rémunération : s'assure de la sélection des candidats valides pour les postes à pouvoir au sein de l'entreprise.
 - o Comité de direction : assure la mise en application des orientations stratégiques décidées par l'assemblée générale, de la supervision de l'équipe et du bon fonctionnement de NewB au quotidien.

« Le coopérateur est également largement sondé par des enquêtes en ligne sur différentes thématiques. Ces enquêtes permettent de brasser un spectre plus large de coopérateurs et de leur avis. Ces différentes

enquêtes sont réalisées par les employés mais le Comité sociétal possède un droit de regard et donne son accord avant la mise en ligne » (le Begge, 2020, p. 66)

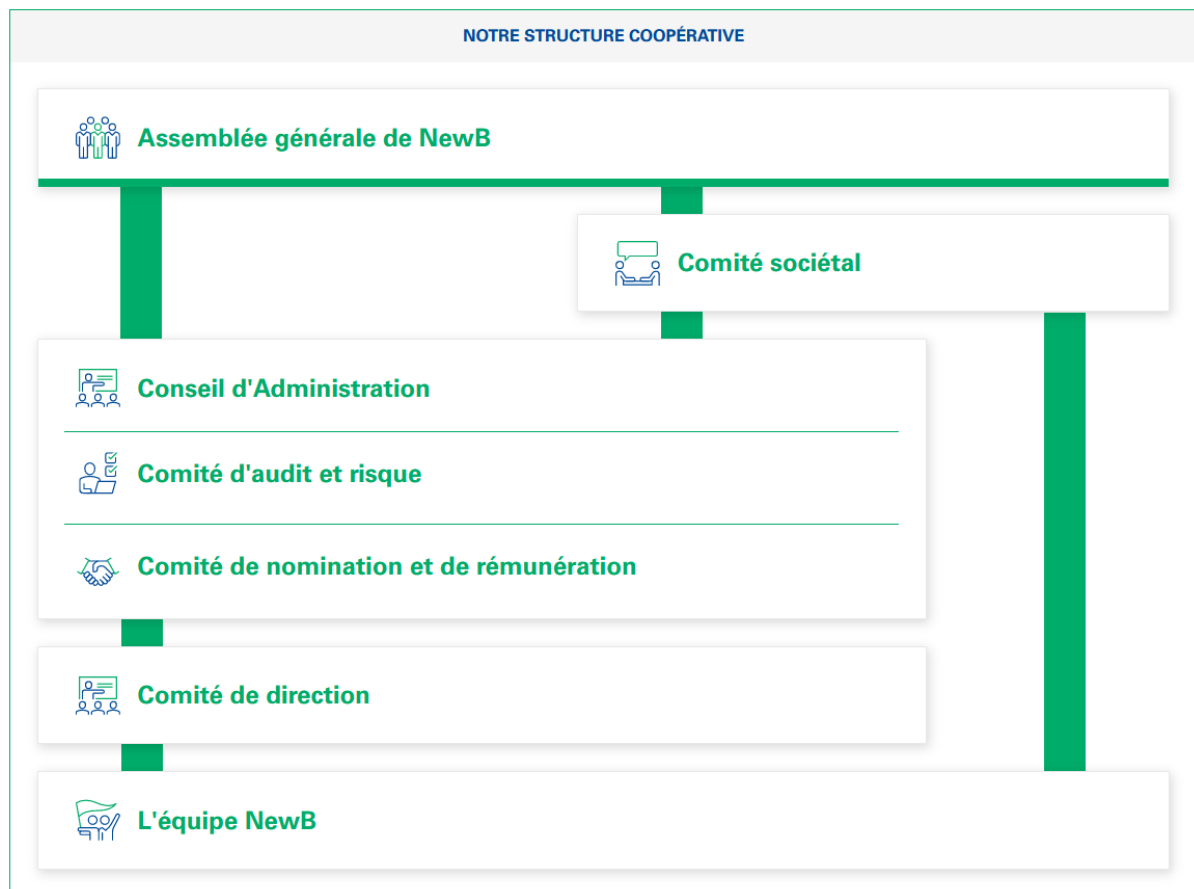


FIGURE 1: STRUCTURE DES DIFFERENTES INSTANCES DEMOCRATIQUES⁹

3.3. Le cas de Terre en Vue

Terre-en-vue vise à contribuer à la préservation de la terre, faciliter son accès aux agriculteurs, notamment dans le cadre de l'installation pour développer des projets agroécologiques et nourriciers au bénéfice des populations locales.

Constitué de trois personnes morales (*Structure – Mouvement Terre-en-vue*, 2019) :

- Une association sans but lucratif : financée par les pouvoirs publics (subsidés), elle est responsable de l'animation du mouvement via l'équipe salariée mais également de nombreux bénévoles qui contribuent à l'animation d'ateliers, participent à des groupes de travail et à la gouvernance de la structure tout en participant aux groupes locaux.

⁹ Basé sur l'organigramme disponible sur le site de Newb : <https://www.newb.coop/fr/a-propos-de-newb>

- Une société coopérative à finalité sociale : financée par les coopérateurs et coopératrices (parts sociales), elle achète les terres agricoles et les loue aux agriculteurs.
- Une fondation : financée par les dons (argent et terres), elle soutient l'association et la coopérative dans une perspective de long terme.

Le groupement se gère par une gouvernance participative et horizontale qui permet de prendre des décisions par consentement mutuel, tout en gardant un dynamisme nécessaire à assurer les prises de décision nécessaires au bon fonctionnement en s'organisant en cercles qui sont liés entre eux : Ainsi les membres du conseil d'administration seront également présents au sein de groupes locaux de l'asbl ou de partenaires du groupement. Le groupement étant constitué de trois structures distinctes, se coordonne par la participation de coordinateur aux différents CA des entités.

4. Proposition de modèle exploitable en Belgique

Avant toute proposition sur la forme d'entreprise à adopter, conforme au droit belge, en vue de favoriser la gouvernance d'entreprise que nous souhaitons mettre en place, nous allons nous attarder sur le CSA et ses innovations par rapport au Code des Sociétés qui le précédait. Nous aborderons, brièvement, dans un premier temps le CSA (les lignes directrices comme source de la réforme des sociétés et la structure du CSA). Dans un second temps, on s'attardera sur les points les plus essentiels du CSA en se focalisant sur les quatre¹⁰ principales formes de sociétés belges et leurs particularités.

4.1. Le code des sociétés et des associations

Il est à noter que la législation des sociétés a été récemment revue en profondeur. Avant d'aborder les différentes sociétés de droit belge régies par la nouvelle législation, cette section vise à comprendre les motifs et objectifs de la réforme réalisée en 2019 ainsi que la structuration du nouveau Code des Sociétés et Associations. Ceci permettra de mieux appréhender les possibilités de structuration des sociétés offert aux fondateurs grâce au passage d'une série de points de droits impératifs à supplétifs.

En Belgique, depuis le 1^{er} mai 2019, les sociétés sont régies par le Code des Sociétés et Associations (ci-après dénommé « C.S.A »). Le C.S.A. a considérablement réformé la loi du 18 mai 1873 (revue et coordonnée en 1935 et 1999) sur les sociétés commerciales et a visé à recodifier la législation de base.

Si l'on se réfère aux motifs avancés par les promoteurs du projet de réforme du droit des sociétés, un premier motif de révision fût de promouvoir l'attractivité de la Belgique en tant que lieu d'établissement attractif et compétitif des entreprises. Cela consiste à moderniser en profondeur le droit des sociétés, afin que les entreprises se voient proposer un outil juridique moderne, adapté et efficace. Le choix d'une entreprise de s'établir sur l'un ou l'autre territoire reposant notamment sur la stabilité, la prévisibilité et la qualité du droit des sociétés proposer par l'Etat.

En Outre, d'autres motifs ont sous-tendu la réforme et permettent d'en comprendre les orientations :

¹⁰ Les sociétés relevant du droit européen ont été volontairement écartée, le présent travail ne se focalisant que sur ce qui relève du droit belge.

- Comme évoqué ci-avant, depuis la loi du 7 mai 1999 qui a introduit le Code des sociétés à droit constant, le droit y relatif n'a pas évolué. La réforme de cette année s'étant limitée à coordonner les règles de droit dans un ensemble cohérent à l'utilisation facilitée. Les évolutions¹¹, jusqu'à l'introduction du CSA, n'ayant consisté qu'à quelques modifications ponctuelles, « sans logiques précises ni rationalité d'ensemble » (Navez & Navez, 2019, p. 1-3). Le corpus du droit des sociétés était devenu rigide et dépassé par les réalités du XXIème siècle ;
- Le législateur belge, en transposant les directives européennes, en matière des droits des sociétés, en droit belge, a régulièrement étendu cette transposition à des formes de sociétés qui n'étaient pas visées par ces directives. Ceci a mené à une « rigidification » la réglementation au lieu de maintenir une application supplétive.
- De nombreuses formes de sociétés sont régies par le code des sociétés jusqu'en 2019. Elles correspondent à des formes rigides qui cherchent à couvrir différentes variantes qui ne pouvaient se faire par des aménagements statutaires. C'est ainsi que le ministre Koen Geens¹², à l'origine du mouvement de recodification de la législation de base débuté en 2014¹³, avait plaidé en faveur de la diminution des formes sociétaires. Il y avait donc motifs à simplifier le droit des sociétés en réduisant la panoplie de formes sociétaires et supprimant les formes à faibles utilités (Chambre des Représentants de Belgique, 2018, p. 10-11)
- La mobilité des sociétés au sein de l'espace européen est favorisée par l'évolution du droit de l'Union Européenne. Cette mobilité amenant une forme de concurrence entre les différentes législations nationales en matière de droit des sociétés et incitant les Etats à adopter des corpus législatifs plus modernes et attractifs pour les entreprises.

A côté de ces motifs, trois objectifs ont également guidé la réforme du droit des sociétés :

- La simplification du droit des sociétés s'est portée sur la suppression de nombreuses formes de sociétés qui existaient jusqu'alors mais aussi sur la suppression de certaines distinctions en droit des sociétés. Afin de simplifier le droit en matière de société, les distinctions entre sociétés commerciales et de droit civil ont été supprimées induisant qu'il n'y a plus de distinctions en fonction de leur forme et de leur objet social. Il n'existe plus de sociétés « civiles » ou « commerciales ». En corollaire, la réglementation des personnes morales à but non lucratif est intégrée au C.S.A. : **toutes les sociétés, associations et fondations sont donc dorénavant des**

¹¹ Lois de transpositions de directives européennes, initiatives belges, amendements...

¹² Koen Geens fut Ministre des Finances du 5 mars 2013 au 11 octobre 2014 et actuellement Député fédéral à la Chambre des représentants. Il est également Professeur à la Faculté des Sciences juridiques de la KU Leuven.

¹³ Dont le Code des Sociétés et Associations est le résultat de la réforme du droit des sociétés.

entreprises, redéfinissant de ce fait le critère de distinction entre associations et sociétés. La distinction se faisant désormais sur le but et non plus l'objet sociale, les associations peuvent se livrer à des activités économiques sans plus aucune limite quantitative et fonctionnelle¹⁴. Ces activités pouvant générer des bénéfices qui devront être affectés à un but désintéressé. Le critère différenciant pleinement société et personnes morales à but non lucratifs est donc, respectivement, le fait de pouvoir ou non distribuer ces bénéfices.

L'un des points d'orgue de la réforme, comme évoqué ci-avant, est la diminution du nombre de sociétés, passant de 17 formes distinctes à 4 formes de sociétés aux côtés des associations, fondations et des formes sociétaires relevant du droit européen¹⁵.

Ne subsistent¹⁶ que la société anonyme (SA), la société à responsabilité limitée (SRL), la société coopérative et la société simple (en ce compris ses variantes avec ou sans personnalités juridiques). Toutes ces formes de sociétés seront abordées dans la section suivante. Il est à noter que si les anciennes formes de sociétés cèdent la place aux formes régies par le C.S.A, leurs caractéristiques subsistent par la liberté d'aménagements statutaires.

Aux termes de simplification, notons également que la catégorie des sociétés ayant fait appel public à l'épargne est supprimée. Ne subsistent qu'une distinction en termes de sociétés non-cotées et sociétés cotées¹⁷.

¹⁴ Dans l'ancien droit, les associations ne pouvaient se livrer à des activités économiques qu'à titre secondaire et pour autant que la quantité d'activités économiques étaient moins importantes que les activités sociales, culturelles....

¹⁵ Ces formes sociétaires ne dépendent pas du droit belge. Il s'agit de la société européenne (SE), de la société coopérative européenne (SCE) et du groupement d'intérêt économique européen (GIEE)

¹⁶ Les formes suivantes de sociétés ont disparue, dès le 1^{er} mai 2019 (janvier 2020 pour les formes déjà existantes) : la société privée à responsabilité limitée (SPRL), la société privée à responsabilité limitée unipersonnelle (SPRLU), la société privée à responsabilité limitée Starter (SPRL-S), la société coopérative à responsabilité limitée (SCRL), la société coopérative à responsabilité illimitée (SCRI), le groupement d'intérêt économique (GIE), la société agricole (SAGR), la société en commandite par actions (SCA), la société à finalité sociale (SFS), la société tacite et la société momentanée.

¹⁷ Les sociétés cotées étant redéfinies de manière plus restreinte. Seule la cotation des actions sur un marché réglementé – et non plus la cotation des titres quels qu'ils soient – constitue le critère pertinent. (Exposé des motifs, Document parlementaire, Chambre 2017-2018, 54-3119/001, p. 9)

Il y a également une simplification en termes d'application du droit des sociétés belges : le siège réel de la société n'étant plus déterminant. Dès qu'une adresse belge est inscrite dans les statuts de la société, le droit des sociétés belges s'applique.

On notera également que les articles 2-31 et 2-32 du CSA permettent de renforcer le recours aux nouvelles technologies puisque les entreprises peuvent renseigner dans leurs statuts une adresse e-mail et un site internet desquelles les messages sont réputés être intervenus valablement. En ce compris, les échanges avec les actionnaires.

Le C.S.A introduit également une simplification en termes de responsabilité des administrateurs : s'applique aux administrateurs de fait tant des sociétés que des associations et avec un montant maximum limite en fonction de la taille de la société.

- La flexibilisation du droit des sociétés, est le deuxième objectif de la réforme et tend à permettre à chaque fondateur d'organiser son entreprise en fonction de ses besoins et intérêts et ce tout en assurant une protection adéquate des tiers. A ce titre, en effaçant nombre des dispositions impératives¹⁸, le C.S.A. permet une plus grande liberté contractuelle et/ou statutaire pour une plus grande souplesse dans l'organisation interne de l'entreprise en termes de gouvernance, de cessibilité et émission de titres, de distribution de bénéfice...

Le nouveau Code supprime également le « capital social minimal » requis pour nombre de sociétés ce qui permet une création simplifiée ; ce point sera détaillé dans le paragraphe abordant les différentes formes des sociétés.

La recherche de flexibilité amène aussi

- L'élargissement des possibilités de mutation des personnes morales : une société pouvant se transformer en asbl, une asbl en société coopérative...
- Les sociétés anonymes et sociétés à responsabilités limitées peuvent être unipersonnelles : l'actionnaire unique d'une SA n'a plus l'obligation de transformer la société en SPRL, sous peine de responsabilité solidaire ; une personne physique n'est plus caution solidaire de toutes les SPRL qu'elle constitue ;
- Les actions des SA et SRL peuvent désormais disposer d'un nombre flexible de droits de vote et de droits aux dividendes¹⁹. Ce point étant laissé à la liberté des rédacteurs des statuts ;
- La possibilité d'émettre des obligations convertibles et des warrants est désormais ouvertes aux SRL²⁰ ;

¹⁸ Les dispositions étant principalement supplétifs pour éviter un vide lorsque la relation contractuelle ou les statuts ne prennent pas de dispositions spécifiques.

¹⁹ Pour les sociétés cotées, le droit de vote multiple se limite à un droit de vote double.

²⁰ On songera aux startups qui, lorsqu'elles souhaitent émettre de tels titres, ne doivent plus supporter le coût de conversion en société anonyme. Il est également possible, grâce au nombre flexible des

- La société anonyme (SA) dispose d'une liberté dans son choix de gouvernance. Elle peut désormais adopter une structure avec administrateur unique, moniste (conseil d'administration unique) ou duale (conseil de surveillance et conseil de direction) ;
 - La possibilité de modifier l'objet d'une société sans obligation de fournir une situation comptable active/passive
- L'adaptation aux évolutions du droit européen.

Pour résumer les raisons de la réforme, reprenons les propos de l'ancien ministre des finances qui initia cette réforme : « *La Belgique est un pays qui compte de nombreux entrepreneurs et elle doit le rester. J'entends faire « naître » le plus d'entreprises possible en Belgique. Cela est bénéfique pour l'emploi et l'économie de notre pays. Nous devons continuer à soutenir et à stimuler cet entrepreneuriat. Continuer à se présenter comme un pays attractif en matière d'investissements est une nécessité absolue, nous ne pouvons pas nous mettre en retrait à cause d'une législation ou d'une jurisprudence inadaptée* » (Professeur Koen Geens, Député fédéral, 2018, site personnel).

Pour terminer ce paragraphe, nous présentons brièvement la structuration du Code des Sociétés et Associations. Il est subdivisé en 5 parties constituées de différents livres.

La première partie du C.S.A., constituée des trois premiers livres du code, comporte les dispositions générales qui s'appliquent autant aux sociétés qu'aux associations et fondations :

- Dispositions introductives et définitions
- Dispositions générales qui s'appliquent pour autant qu'il n'y ait pas dérogations dans les autres livres.
- Dispositions relatives aux comptes annuels.

Les seconde et troisième partie définissent respectivement le régime juridique des sociétés et des associations et fondations. Ces deux parties sont constituées des livres 4 à 11 du Code.

La quatrième partie, regroupant les livres 12 à 14, concerne les restructurations et les transformations des personnes morales

La cinquième et dernière partie, constitué des 4 derniers livres du Code, aborde les formes de sociétés qui relèvent du droit européen.

droits de votes et droits aux dividendes, de traiter les investisseurs avec plus de souplesse lors des différentes émissions de titres.

I. Dispositions générales				
1. Dispositions introductives				
2. Dispositions communes aux personnes morales				
3. Comptes annuels				
II. Sociétés		III. Associations		V. Formes légales européennes
4. Société simple – SNC – Scormm	5. Société à responsabilité limitée	6. Société coopérative	7. Société anonyme	8. Agrément de sociétés
		9. ASBL	10. AISBL	11. Fondations
IV. Restructuration et transformation				
12. Restructuration de sociétés		13. Restructuration d'associations et de fondations		
14. Transformation des sociétés, des associations et des fondations				
				15. Société européenne
				16. Société coopérative européenne
				17. Parti politique européen et fondation politique européenne
				18. Groupement européen d'intérêt économique

TABLEAU 1 : STRUCTURATION DU CODE DES SOCIÉTÉS ET ASSOCIATION²¹

²¹ Issu de Navez & Navez, "le code des sociétés et des associations : présentation et premiers commentaires", 2019, p. 25

4.2. Les formes d'entreprises, associations et fondations

Dans la section qui suit, nous passerons en revue les différentes formes existantes afin d'analyser la structuration, les différents types d'actionnaires et les obligations en termes de constitution et de capitale. Finalement, nous aboutirons sur une proposition de structure juridique incluant le cadre du projet visé.

Il existe en Belgique, comme déjà évoqué précédemment, quatre formes de sociétés de base aux côtés des associations et les fondations privées, répondant à des règles communes et des règles qui leurs sont propres :

- La société simple, avec ses variantes que sont la société à nom collectif et la société à commandité ;
- La société à responsabilité limitée ;
- La société anonyme ;
- La société coopérative.

Dans les paragraphes suivants, après une vue rapide des dispositions et règles applicables à l'ensemble des formes de sociétés, nous aborderons les 4 formes de sociétés retenues par le CSA, les associations et fondations. Pour chacun nous aborderons les caractéristiques en termes de :

- Constitution (actes constitutifs, nombres d'associés, actions, capital initial...)
- Responsabilités des associés²² ;
- L'Administration et les droits de votes ;
- Distribution des bénéfices.

4.2.1. Les notions élémentaires et règles communes

Certaines notions élémentaires ont été revues lors de la modernisation du droit des sociétés et associations. Ceci amène à une modernisation de la définition des sociétés et des associations.

Le CSA défini, tel que publié au Moniteur Belge du 04 avril 2019, (Service Public Fédéral Justice, 2019, p. 33239) :

- Une société comme « constituée par un acte juridique par lequel une ou plusieurs personnes, dénommées associés, font un apport. Elle a un patrimoine et a pour objet l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées. Un de ses buts est de distribuer ou procurer à ses associés un avantage patrimonial direct ou indirect. » (Article 1^{er}:1) ;
- Une association comme « constituée par une convention entre deux ou plusieurs personnes, dénommées membres. Elle poursuit un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ses administrateurs ni à toute autre personne sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. Toute opération violant cette interdiction est nulle. » (Article 1^{er}:2) ;

²² Par abus de langage, le terme associé est à comprendre au sens large et regroupe à la fois les actionnaires ou membres d'une entité

- Une fondation comme « une personne morale dépourvue de membres, constituée par une ou plusieurs personnes, dénommées fondateurs. Son patrimoine est affecté à la poursuite d'un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet. Elle ne peut distribuer ni procurer, directement ou indirectement, un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses administrateurs ni à toute autre personne, sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. Toute opération violant cette interdiction est nulle. » (Article 1^{er} :3) ;

La distinction reposant désormais sur le critère formel de distribution bénéficiaire.

On notera que les sociétés peuvent désormais être constituées par une seule personne physique ou morale – sauf dans le cas des sociétés simples et sociétés coopératives, tel que nous le verrons plus loin. Il est également à noter que le CSA, dans sa définition, offre la possibilité aux sociétés de poursuivre des buts multiples et ce y compris des buts désintéressés. D'après l'analyse de Navez et Navez (2019, p.30) « L'idée est d'accorder aux fondateurs et associés une plus grande flexibilité en leur permettant d'allouer à la société virgule à côté de son but de lucre classique, d'autres buts qui vont au-delà de la recherche de profit (tel le mécénat virgule la défense de l'environnement ou le secours humanitaire). En théorie, il semble même que le but désintéressé puisse être quantitativement plus important que le but de lucre traditionnel. L'on pourrait ainsi voir réapparaître une espèce de société à finalité sociale, si une société a pour objectif de procurer à ses associés un bénéfice patrimonial indirect, parallèlement à un but non lucratif. Cette extension de la spécialité légale des sociétés confère, en outre, aux dirigeants une protection supplémentaire lorsqu'ils posent des actes ou prennent des décisions qui reposent sur des intérêts non-financiers. »

En ce qui concerne les règles communes, il faut se référer au Livre 2 du CSA qui regroupe une multitude de dispositions qui s'appliquent à toutes les personnes morales visées par le CSA, sauf s'il en est disposé autrement dans les autres livres du Code. Une dizaine de titres aborde les différentes thématiques communes aux sociétés :

- Les engagements pris au nom d'une personne morale en formation
- La dénomination et le siège d'une personne morale
- La constitution et formalités de publicité
- La nullité
- L'Administration
- La résolution des conflits internes
- La dissolution et la liquidation
- Les actions et prescriptions
- Les dispositions de droit international privé

Toutes les règles qui y sont définies s'appliquent à l'ensemble des sociétés, associations et fondations, à l'exception de celles dépourvues de personnalités juridiques qui relèvent alors du droit commun et sauf s'il en est disposé autrement dans les autres livres du Code.

Comme évoqué plus avant, le CSA est supplétif dans sa grande majorité et ne s'applique que s'il n'est pas fait mention contraire dans les conventions entre associés ou membres.

En outre, les sociétés, association et fondations sont sujets à des obligation comptables que sont la tenue d'une comptabilité complète dans un ou des livres journaux. Les écritures dans ces journaux devant être conforme au plan comptable normalisé. L'ensemble des comptes doivent être synthétisés dans des comptes annuels, comprenant bilan, le compte de résultat et les annexes et doivent être publiés auprès de la BNB (après approbation en assemblée générale).

4.2.2. La société simple

CONSTITUTION

Elle est la seule forme de société qui subsiste en étant dépourvue de personnalité juridique ou de capitaux propres. Elle est constituée par un acte sous seing privé²³. Définie au sein du livre IV du CSA, elle remplace la société de droit commun. Elle peut être « occulte », administrée par un gérant agissant en son nom propre et ne dévoilant ni l'existence de la société, ni le nom des associés aux tiers. N'existant pas à l'égard des tiers, elle apparaît juridiquement comme un véhicule sociétaire dans les rapports entre les associés et gérant. La société simple peut également être temporaire et n'être conclue que pour un nombre restreint d'opérations et revêt les caractéristiques de la société momentanée.

Il faut un minimum de deux associés pour constituer la société simple.

Aucun plan financier ne doit être soumis dans l'acte constitutif

Les sociétés simples ne requièrent pas de capital de départ minimum exigé, les biens apportés par les associés constituent le patrimoine indivis (dans la forme avec personnalité juridique)

Il n'y a pas de possibilité de cession d'actions ou de retrait de la société dans ce type de société (sauf disposition particulières dans le contrat qui lie les associés).

RESPONSABILITES DES ASSOCIES

Les sociétés simples, sociétés de personnes qui répondent personnellement et solidairement des dettes sociales²⁴, sont créées, généralement, dans le cadre d'une planification successorale familiale ou pour réaliser un chantier commun (association momentanée d'entrepreneurs).

Dans le cadre d'une Scomm, les associés commanditaires sont responsables uniquement à concurrence de leur apport (il n'y a donc plus de responsabilité illimitée dans leur chef), ce qui n'est pas le cas pour les associés commandités.

ADMINISTRATION ET DROITS DE VOTES DES ACTIONNAIRES

La société simple peut être administrée et représentée par un ou plusieurs gérants. En ce qui concerne les droits des votes, sauf dispositions contraire dans l'acte constitutifs, les décisions sont prises à l'unanimité des voix.

DISTRIBUTION DES BENEFICES

Les bénéfices peuvent être distribués librement, conformément au contrat de constitution qui lie les associés

SYNTHESE

Elles sont simples à ériger, ce qui constitue leur attrait, puisque constituées aux termes d'un contrat souscrit, sous seing privé ou par acte authentique, par au moins deux personnes associées, faisant chacune des apports en vue de partager le bénéfice résultant de cette mise en commun. La société simple revêt, durant tout le cours de son existence sociale, un caractère contractuel très marquant. On notera également que ce type de société ne requiert aucun plan financier à sa constitution.

²³ A l'exception des SNC et SComm définies plus loin.

²⁴ Les associés sont tenus par une responsabilité illimitée

Toutefois, cette forme comporte plus de risques du fait de la responsabilité personnelle et solidaire.

4.2.3. La société à responsabilité limitée

CONSTITUTION

Une société à responsabilité limitée (SRL) est l'évolution de l'ancienne société privée à responsabilité limitée qui a vécu sous le CS.

L'acte constitutif doit être établi sous forme authentique (par acte notarié) avec un minimum d'un associé fondateur pouvant être une personne physique ou personne morale. Un plan financier, prévisions des besoins et ressources de la société sur ses deux premiers exercices sociaux, doit être intégré à l'acte constitutif.

Il n'est pas nécessaire de constituer un capital initial minimum mais un patrimoine initial suffisant doit être disponible pour assurer l'activité de la société. Toutefois un apport (en numéraire ou en nature) est requis pour l'acquisition des actions émises²⁵.

Les actions, au minimum une, ne sont pas cessibles librement, sauf disposition contraire dans les statuts. Le CSA doit prévoir toutefois une liberté statutaire maximale en ce qui concerne la cessibilité des actions ce qui permet d'organiser l'entrée et la sortie des actionnaires de façon flexible.

RESPONSABILITE DES ASSOCIES

La responsabilité des associés est limitée à leur apport. Toutefois les actionnaires fondateurs peuvent être tenus responsables sur leur propre patrimoine s'il s'avère que le capital initial était insuffisant à l'exercice des activités normales. Ce point étant analysée sur base du plan financier.

ADMINISTRATION ET DROITS DE VOTES DES ACTIONNAIRES

Une SRL peut être administrée par une ou plus personnes physiques ou morales de façon collégiale ou non. Les administrateurs, nommés dans les statuts ou par l'AG²⁶, possèdent la plénitude des pouvoirs de représentation et de décisions des compétences résiduelles²⁷.

²⁵ Les fondateurs peuvent toutefois déroger à l'obligation de libérer les apports au moment de la constitution si cela est prévu dans l'acte constitutif.

²⁶ Les administrateurs désignés dans les statuts ne pourront être révoqués qu'à l'occasion d'une modification des statuts. Le mandat des administrateurs non statutaires sera révocable à tout moment, avec effet immédiat et sans motif.

²⁷ C'est-à-dire que les administrateurs peuvent accomplir tous les actes utiles ou nécessaires à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux réservés par la loi et les statuts à l'assemblée générale

Le mandat d'administrateur est exclusivement exercé sous le statut d'indépendant. Leurs responsabilités et obligations sont incompatibles avec le nécessaire lien de subordination qui découle d'un contrat de travail.

Les pouvoirs au sein de l'organe d'administration de la SRL sont exercés de manière concurrente entre les différents administrateurs, excepté lorsque les statuts auront décidé d'organiser une gestion de la société autour d'un organe collégial.

Le recours à la forme collégiale de l'organe de gestion devra être prévu par les statuts. L'organe de gestion incarne la société et les actes qu'il pose sont les actes de la société elle-même. Dans le cas d'une administration collégiale, la place vacante d'un administrateur peut être comblée par cooptation jusqu'à la prochaine assemblée générale (sauf disposition contraire dans les statuts).

Pour le pouvoir de représentation externe, chaque administrateur ou l'organe d'administration représente la société à l'égard des tiers ou en justice. Les statuts pourront prévoir que la société est représentée par un ou plusieurs administrateurs désignés à cet effet, ou par plusieurs administrateurs agissant conjointement par une clause de double signature. Clause de représentation générale qui sera opposable aux tiers.

Outre l'administration, il est également possible de désigner une ou plusieurs personnes pour la gestion journalière²⁸.

En ce qui concerne le droit de vote des actionnaires, sauf dérogation statutaire, l'égalité de traitement des actionnaires s'applique (une action = une voix). Les statuts peuvent prévoir d'assortir certaines actions de plusieurs ou d'aucun droit de vote. A noter que seules les actions peuvent disposer d'un droit de vote (aucun autre titre). Il faut noter toutefois que ces dérogations sont possibles uniquement si la société émet au moins une action avec au moins une voix.

²⁸ « La gestion journalière de la société comprend tous les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de la société ainsi que les actes et les décisions qui en raison de l'intérêt mineur qu'ils représentent ou en raison de leur caractère urgent ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration, de l'administrateur unique ou du conseil de direction. » (Service Public Fédéral Justice, 2019, p. 33418)

DISTRIBUTION DES BÉNÉFICES

Les bénéfices et réserves peuvent être distribués librement sous réserve de respecter :

- **Le test de bilan** : la distribution des bénéfices et réserves, sous forme de dividende, ne peut être effectuée si l'actif net (le patrimoine de la société) est déficitaire ou si, par suite de cette distribution, devait devenir déficitaire²⁹ ;
- **Le test de liquidité** : la distribution des bénéfices et réserves, sous forme de dividende, ne peut empêcher les paiements des dettes de la société durant les 12 mois suivant la distribution.

Il est également possible, en termes de type d'action, de prévoir des classes qui donnent droit ou non au paiement d'un dividende.

SYNTHESE ET COMPLEMENTS

La société à responsabilité limitée est la forme de base offrant une grande flexibilité. Elle est historiquement (en considérant les SPRL) répandue parmi les entreprises familiales et les PME.

Sa flexibilité et la non-obligation d'un capital initial est une avancée certaine du CSA qui offre un grand attrait de cette forme société.

On notera également que le CSA a largement libéralisé le régime des titres. La SRL peut émettre tous les types de titres qu'elle souhaite, sans plus être limitée par le *numerus clausus* existant sous le régime du CS.

La référence au caractère obligatoirement privé (ou fermé) de la SPRL est abandonnée, et il devient possible de déroger statutairement au principe de la cessibilité limitée des titres, voire d'accéder à la cotation, ce qui permet aux SRL de se financer au travers d'émissions publiques de titres. Les statuts peuvent également prévoir la possibilité d'un retrait ou d'une démission des associés à charge du patrimoine social.

²⁹ En détaillant l'actif net auquel on ajoute les impôts différés, la partie non amortie des plus-values de réévaluation et les capitaux propres indisponibles – puisque le CSA, dans son article 5 :142, stipule que si la société en dispose, l'actif net ne peut devenir inférieur au montant des capitaux propres indisponibles – on peut exprimer mathématiquement la condition du test de bilan comme :

$$\begin{aligned} & \text{Total de l'actif} - \text{Provisions} - \text{Impôts différés} - \text{Dettes} - \text{Partie non amortie des frais d'établissement} \\ & - \text{Partie non amortie des frais de recherche et de développement} - \text{Partie non amortie des plus} \\ & - \text{values de réévaluation} - \text{Capitaux propres indisponibles} \geq 0 \end{aligned}$$

4.2.4. La société anonyme

CONSTITUTION

L'acte constitutif d'une société anonyme (SA) doit être établi sous forme authentique (par acte notarié) avec un minimum d'un associé fondateur pouvant être une personne physique ou personne morales. Tout comme pour la SRL, discuté ci-avant, un plan financier doit être intégré à l'acte constitutif.

La SA doit être pourvue à sa constitution d'un capital minimum légal de 61500 EUR. Les fondateurs ne doivent pas libérer l'entièreté du capital. Toutefois, un quart (1/4) des actions doit être libéré, la libération complète doit intervenir dans les 5 ans. Et il est obligatoire de libérer la totalité pour un capital minimal de 61500 EUR. Le capital doit être souscrit en numéraire ou en nature, en contrepartie d'actions. Les apports en industrie reçoivent comme contrepartie des parts bénéficiaires³⁰.

Les actions, au minimum une, contrairement aux SRL, sont cessibles librement, sauf disposition contraire dans les statuts qui peuvent limiter ou assortir de conditions leurs négociabilités.

RESPONSABILITE DES ASSOCIES

Tout comme les SRL, décrite ci-dessus, la responsabilité des associées est limitée à leur apport. Toutefois les actionnaires fondateurs peuvent être tenus responsables s'il s'avère que l'apport initial était insuffisant.

ADMINISTRATION ET DROITS DE VOTES DES ACTIONNAIRES

Trois formes de gouvernances sont possibles au sein d'une SA :

- **L'administration moniste collégiale** : l'organe d'administration collégiale est constitué d'au moins trois administrateurs³¹, personnes physique ou morale. L'organe est dénommé « conseil d'administration » (CA). C'est la gouvernance qui était en vigueur sous le régime du CS. Tout comme pour la SRL, le conseil d'administration a un pouvoir résiduaire : il peut accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ce qui est réservé statutairement ou légalement à l'Assemblée Générale. Le CA a un pouvoir de décision et un pouvoir de représentation en qualité d'organe de la société. Les administrateurs peuvent, pour tous types de résolution, adopter une décision unanime à l'exception de ce qui est prévu dans les statuts.
- **L'administration moniste avec un administrateur unique** : Tout comme l'indique Navez & Navez, il s'agit d'une véritable innovation dans le régime de gouvernance des SA (Navez & Navez, 2019, p. 214-215) : « Celle-ci découle de la volonté du législateur de réduire le nombre de formes de sociétés et, en particulier, d'intégrer la société en commandité par actions dans la société anonyme ». L'administrateur unique peut être une personne physique ou morale. L'administrateur unique pourra être désigné dans les statuts (voir le commentaire à ce sujet dans le paragraphe ayant trait à l'administration des SRL).

³⁰ Titre sans droit de votes et ne représentant pas le capital social. Ces titres offrent une participation à la distribution des bénéfices.

³¹ Deux administrateurs au moins si la société n'est constituée que de deux actionnaires.

Dans le cas de sociétés cotées et de sociétés dont l'administration collégiale est imposée légalement, l'administrateur unique devra être une personne morale dotée d'une administration collégiale.

Plusieurs cas peuvent se présenter, suivant la nature de l'administrateur unique :

- **Personne physique** : l'administrateur unique se voit imposer les règles de l'administration moniste collégiale si cela est pertinent. Navez & Navez citent l'exemple de l'article 7:94 du CSA, à titre d'illustration : « les actes posés par l'administrateur unique qui excèdent les limites de l'objet de la société engageront directement la société » (Navez & Navez, 2019, p.215) ;
- **Personne morale à administration moniste collégiale** : les règles et obligations propres à cette forme d'organisation qui sont applicables, tel qu'évoqué ci-avant ;
- **Personne morale à administration duale** : les règles et obligations propres à cette forme d'organisation qui sont applicables, tel qu'évoqué ci-après ;

Dans le cas d'un administrateur unique, le CSA prévoit qu'il dispose d'un droit de veto en ce qui concerne la modification des statuts, sa propre révocation et la distribution de dividende. Toutefois le droit de veto sur sa propre révocation peut être dérogé par l'AG, à la majorité prévue pour la modification des statuts³², pour juste motif.

- **L'administration duale** : forme de gouvernance répartissant la fonction d'administration entre deux organes distincts³³ : le conseil de direction et le conseil de surveillance. Il s'agit de distinguer les administrateurs, dits « actifs », qui assument la gestion et prennent les initiatives et les administrateurs, dits « passifs », qui déterminent la politique générale de l'entreprise et opèrent la surveillance des opérations importantes et la gestion réalisés par les administrateurs « actifs ».

Les deux organes (conseil de direction et conseil de surveillance) sont composés au minimum de 3 personnes et ne peuvent avoir de membres communs.

Le conseil de surveillance est nommé et révoqué directement par l'AG et se charge de la politique générale, de la stratégie de la société et est compétent pour tous les actes réservés au conseil d'administration par le CSA.

Le conseil de direction est nommé et révoqué directement par le conseil de surveillance et exécute tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet de la société, à l'exception de ceux réservés au conseil de surveillance. Idéalement, les statuts de la société, doivent prévoir les compétences conférées au conseil de direction pour éviter les conflits de compétences internes.

³² Le CSA prévoit que la modification des statuts par l'AG peut être valablement votée si 50% du capital est représentée et la résolution de modification est adoptée si 4/5^{ème} des votes s'expriment favorablement à cette résolution.

³³ Le CSA donne ainsi un cadre légal à ce qui se pratiquait sous le régime du CS avec la délégation, prévue statutairement, d'une partie des pouvoirs du conseil d'administration à un conseil de direction.

Le CSA prévoit également la possibilité de la création d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération au sein du conseil de surveillance.

Il reste possible, tout comme pour la SRL abordée ci-avant, de nommer une ou plusieurs personnes pour la gestion journalière de la société.

DISTRIBUTION DES BENEFICES

Tout comme pour la SRL, les bénéfices et réserves peuvent être distribués librement sur base d'un test de bilan (basé dans ce cas sur le capital et non pas l'actif net).

SYNTHESE

Seule forme de société dotée d'un capital minimal obligatoire – pouvant limiter sa possibilité de constitution –, est une forme destinée aux entreprises de grande envergure ou rassemblant une grande quantité de capitaux.

Le CSA laisse une grande flexibilité dans ses dispositions statutaires.

4.2.5. La société coopérative

CONSTITUTION

L'acte constitutif d'une société coopérative (SC) doit être établi sous forme authentique avec un minimum de trois associés fondateurs souhaitant coopérer. « Ce critère renvoie à l'idée qu'une telle société implique nécessairement une forme de coopération visant, par la mise en commun de moyens, d'efforts ou de relations économiques, à la création d'une dynamique particulière qui ne pourrait être atteinte par une personne seule » (Navez & Navez, 2019, p.179). Les fondateurs peuvent être des personnes physiques ou personnes morales. Tout comme pour la SRL et la SA, décrites ci-avant, un plan financier doit être intégré à l'acte constitutif.

Il n'est pas nécessaire de constituer un capital initial minimum mais un patrimoine initial suffisant doit être disponible pour assurer l'activité de la société. Toutefois un apport (en numéraire ou en nature) est requis pour l'acquisition des actions émises.

Les actions ne sont pas cessibles librement mais la SC permet facilement l'entrée et la sortie d'actionnaire, sans modification des statuts. Toutefois les statuts peuvent poser des conditions à l'entrée et à la sortie d'actionnaires.

RESPONSABILITE DES ASSOCIES

Tout comme les SRL et SA, décrites ci-dessus, la responsabilité des associées est limitée à leur apport. Toutefois les actionnaires fondateurs peuvent être tenus responsables s'il s'avère que l'apport initial était insuffisant.

ADMINISTRATION ET DROITS DE VOTES DES ACTIONNAIRES

Une SC peut être administrée par une ou plus personnes physiques ou morales de façon collégiale ou non.

En outre, une ou plusieurs personnes peuvent être désignées à la gestion journalière.

En ce qui concerne les droits de vote des actionnaires, ils sont équivalents à ce qui est prévu pour la SRL : égalité de traitement des actionnaires (1 action = 1 voix) sauf disposition contraire dans les statuts qui permet d'assortir plusieurs ou aucun droit de vote.

DISTRIBUTION DES BENEFICES

Equivalent à ce qui est exposé ci-avant pour la SRL : distribution possible sur base d'un test de bilan et d'un test de liquidité.

SYNTHESE

Société qui adopte l'idéal coopératif, tel que précisé par l'Alliance Coopérative Internationale (ICA) que sont les valeurs d'entraide, de responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité et qui se conforme aux 7 principes édictés par l'ICA³⁴.

4.2.6. Les associations

CONSTITUTION

Il n'y a pas d'obligation d'acte authentique : un minimum de 2 associés³⁵ s'accordent sur l'objectif désintéressé de l'association et les activités qu'elle va entreprendre. Cet accord, sous seing-privé ou par acte authentique, implique également que ni les fondateurs, ni administrateurs ou membres ne peuvent obtenir une distribution du profit, ni un bénéfice en capital que ce soit directement ou indirectement.

Les statuts, pour les associations avec personnalité juridique, doivent reprendre certaines mentions obligatoires. Elles sont définies en l'article 2 :10 du CSA.

La personnalité juridique, pour les ASBL, s'acquiert dès le dépôt au greffe de l'acte de constitution. Sans personnalité juridique on parle alors d'association de fait et l'association ne peut ni posséder un patrimoine propre, ni prendre aucun engagement : ce sont les membres qui s'engagent personnellement pour l'association.

Aucun capital n'est nécessaire et il n'y a pas de titre émis permettant de prétendre aux bénéfices ou au capital.

RESPONSABILITE DES « ASSOCIES »

Les administrateurs ont une responsabilité illimitée pour les erreurs graves de gestions. Les erreurs minimales sont régies par les mêmes règles que les entreprises en ce qui concerne la responsabilité.

ADMINISTRATION ET DROITS DE VOTES DES MEMBRES

Toute liberté est laissée aux statuts, toutefois pour les associations avec personnalité juridique, il y a lieu de prévoir un organe de direction – également compétent pour la gestion journalière – constitué de 3 administrateurs (2 seulement s'il n'y a que deux membres de l'association) au côté de l'assemblée générale des membres.

Chaque membre actif dispose d'une voix à exercer lors de l'assemblée générale mais il est laissé toute liberté statutaire pour conditionner les résultats du vote par des clauses spéciales : voix prépondérante au Président, veto des fondateurs ... Les membres adhérents n'ont pas de droits de votes.

DISTRIBUTION DES BENEFICES

Les membres d'une asbl ne peuvent obtenir d'avantage patrimonial qui proviennent des activités de l'association, sauf pour le but désintéressé défini dans les statuts.

³⁴ En annexe A, on retrouvera les 7 principes coopératifs tel que décrit par l'ICA

³⁵ Dans le cas des associations, on parlera de membres

SYNTHESE

Groupement de personnes physiques ou morales qui poursuivent un but désintéressé, l'association est souple dans sa gestion. Mais ne permet aucune distribution de patrimoine à ses membres. Ce qui en constitue la différence avec les sociétés.

A noter que le CSA n'interdit plus les activités commerciales aux associations³⁶ et en tirer des bénéfices, pour autant que ces bénéfices servent les objectifs de l'association.

4.2.7. Les fondations

CONSTITUTION

Constitué obligatoirement par acte authentique, certaines mentions étant obligatoires, par un minimum d'une personne, nommé fondateur. Son patrimoine est affecté à la poursuite d'un but désintéressé dans le cadre de l'exercice d'une ou plusieurs activités déterminées qui constituent son objet.

La personnalité juridique s'acquiert après dépôt des statuts au greffe du tribunal de l'entreprise de l'arrondissement dans lequel la fondation a son siège.

Il existe 2 types de fondations :

- Les fondations privées ;
- Les fondations d'utilité publique qui doit avoir un des sept buts énumérés dans la loi, lesquels tendent à la réalisation d'une œuvre à caractère philanthropique, philosophique, religieux, scientifique, artistique, pédagogique ou culturel.

Le capital de départ d'une fondation doit être suffisant pour assurer la viabilité de la fondation et mener à bien le but désintéressé qu'elle s'est fixée.

RESPONSABILITE DES ASSOCIES

Aucun membre ou associés.

ADMINISTRATION ET DROITS DE VOTES DES ACTIONNAIRES

Un seul organe de direction composé au minimum de 3 administrateurs. Les administrateurs ont une responsabilité limitée

Il n'y a pas de membres ou associés.

DISTRIBUTION DES BENEFICES

Une fondation ne peut distribuer ni procurer, directement ou indirectement, un quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses administrateurs ni à toute autre personne, sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts

³⁶ Avec personnalité juridique

4.2.8. Synthèse des formes de sociétés

L'ensemble des caractéristiques abordées dans le paragraphe se trouvent synthétisée dans le tableau ci-après et doivent permettre de guider le choix vers la structure juridique la plus adéquate. Le lecteur souhaitant le consulter en pleine page, peut se référer à l'annexe B.

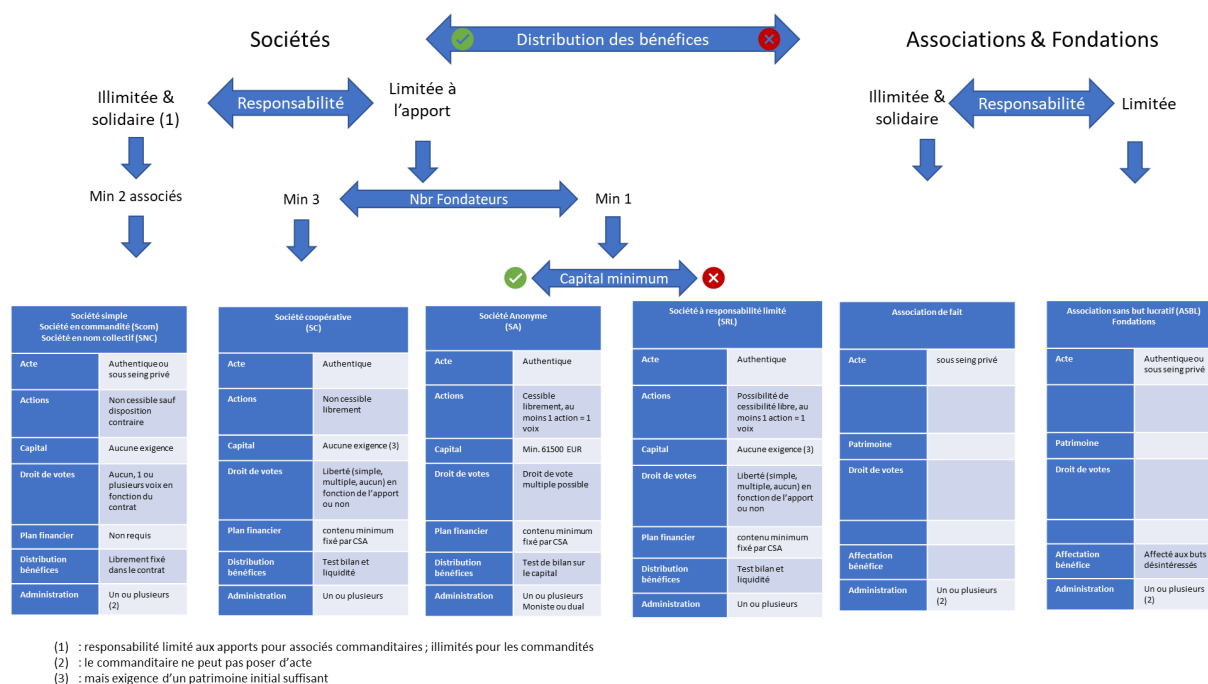


TABLEAU 2 : SYNTHÈSE DES FORMES DE SOCIÉTÉS ET ASSOCIATIONS

4.3. Proposition de disposition statutaires favorisant la gouvernance participative.

Dans cette dernière partie, on se propose quelques dispositions qui peuvent être reprises dans des statuts afin de favoriser la gouvernance participative en mobilisant l'ensemble des actionnaires d'une entreprise. Notons que l'approche s'adaptera plus largement à une forme coopérative puisque de par nature celles-ci sont basées sur des principes de démocratie, d'équité et de solidarité.

Notons que ces différentes dispositions statutaires reprises ci-après sont données afin d'être utilisables pratiquement dans des statuts de société et plus particulièrement de coopérative. Elles ont été pensées, comme évoqué en introduction de cette partie, afin de servir directement dans le cadre d'un projet concret qu'est la réécriture de statuts d'une coopérative belge de financement de la transition énergétique.

La gouvernance participative permet à l'ensemble des acteurs (actionnaires, administrateurs, employés...) de travailler ensemble pour la réalisation d'un projet, celui de l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Afin d'éviter que le projet commun ne soit phagocyté par un acteur dominant, en particulier les actionnaires, une certaine forme de démocratie est à prendre en compte. Ainsi un premier principe à prendre en compte concerne les droits de votes au sein de l'Assemblée Générale des actionnaires d'une entreprise. En effet, c'est le moment privilégié pour les propriétaires d'actions d'une société de prendre connaissance de la situation de l'entreprise et de se prononcer sur sa gestion, son orientation et sa politique d'exploitation. C'est l'expression anglo-saxonne « one man, one vote » donné par George Howell, syndicaliste britannique qui servira de point de repère. C'est d'ailleurs l'un des principes coopératifs mis en avant par l'Alliance Coopérative Internationale. (Voir annexe A)

Ce principe « un homme, une voix » peut se traduire dans la disposition suivante :

Chaque associé dispose d'une seule voix, quel que soit le nombre et la classe de ses parts.

La notion de classe repris ci-avant, fait référence à la différenciation des droits attachés à une série d'actions émise par une société, par rapport à une série émise par la même société. (Article 5:48 du CSA). Situation que l'on retrouve fréquemment dans différentes personnes morales. Cette disposition légale peut d'ailleurs être mise à profit pour renforcer également la démocratie et la participation des différents acteurs au sein de l'entreprise. En effet, les différentes classes peuvent refléter des collègues d'actionnaires qui permettent ainsi d'éviter que ne s'exerce uniquement la loi du plus grand nombre³⁷. On veillera donc à disposer à minima de deux collègues l'un reprenant ceux qui garantissent le respect du projet commun et l'autre reprenant les actionnaires 'ordinaires' ou nouvellement entrant. Au niveau des statuts, il est alors loisible d'adopter les dispositions suivantes :

Sauf lorsqu'il en est décidé autrement dans les dispositions plus rigoureuses du Code des Sociétés et des Associations ou des statuts de la société, les décisions sont prises à la double majorité simple (la proposition qui obtient le nombre de voix présentes ou représentées le plus élevé est adoptée) à la fois parmi les coopérateurs garants (classe A) et parmi l'ensemble des coopérateurs. Lorsqu'il n'y a que deux propositions, les décisions sont prises à la double majorité absolue (moitié plus une des voix présentes ou représentées) à la fois parmi les coopérateurs garants (classe A) et parmi l'ensemble des coopérateurs.

Bien entendu une définition des classes devra être reprise au niveau des statuts et qui pourra s'écrire, si on reste dans l'idée de notre proposition de deux classes dont l'une reprenant les garants du projet commun :

La catégorie de parts A représente la catégorie de parts de « coopérateurs garants de la vision de la coopérative ». Cette catégorie regroupe les fondateurs de la société ainsi que les associés de catégorie B ayant la plus grande ancienneté dépassant une ancienneté de cinq années.

La catégorie de parts B représente la catégorie de parts de « coopérateurs ordinaires », pour personnes physiques ou morales.

Au niveau des conseils d'administration, des dispositions minimales permettant d'éviter une voix dominante mais d'empêcher tout blocage peuvent rester alignées avec les dispositions généralement rencontrées dans les statuts :

³⁷ On peut aisément imaginer qu'un bon orateur puisse rallier un grand nombre d'acteur et ce au détriment du projet commun.

Le Conseil d'Administration veillera à rechercher le consensus dans ses prises de décision. Le cas échéant, les décisions du Conseil d'Administration sont prises à la majorité simple des membres présents ou valablement représentés.

En cas de partage, la voix de celui qui préside la réunion est prépondérante.

D'autres collèges ou comités de gouvernance peuvent venir appuyer le conseil d'administration et s'assurer de la bonne gouvernance de l'entreprise. On renverra le lecteur aux paragraphes précédents des différents cas abordés. Citons par exemple le cas du comité sociétal de NewB qui regroupe exclusivement des coopérateurs et qui veille en tout temps à ce que la conformité des décisions et orientations soient conformes à leurs statuts mais surtout aux valeurs promues par cette coopérative.

Dans le cadre du projet abordé par l'auteur, cette option n'a pas été retenue mais les principes de délibérations peuvent être équivalentes à celles évoquées au niveau des SCIC :

- Une définition selon des critères librement consentis et défini dans les statuts
- Une pondération des votes qui vise à remanier l'équilibre des forces en présence.

Partie II – Comptabilité à triple capitale & mesure de la performance globale d'une entreprise

1. La comptabilité comme rôle clef pour une transition vers des modèles économiques à la fois efficaces et durables sur le plan social et environnemental (Origines et objectifs)

La comptabilité à triple capitale (ou triple bilan ; « triple bottom line » en anglais) est une expression introduite par John Elkington, en 1997, dans son livre « Cannibals with Forks. The triple Bottom Line of 21st century business » et qui conceptualise l'adaptation du concept de développement durable au niveau des entreprises. Ce concept vise à offrir une vision d'ensemble de la performance des entreprises, concernant les aspects économiques, environnementaux et sociaux, en intégrant au bilan comptable, tant en actif qu'en passif, une valeur financière reflétant les effets de l'activité de l'entreprise sur ces différents aspects. Faisant, dès lors, écho aux trois piliers du développement durable décrit dans le rapport Brundtland de 1987 : « People », « Planet » et « Profit ».

Il s'agit de mesurer les capitaux tant économiques que sociaux et environnementaux créés ou détruits par les activités de l'entreprise et qui visent à refléter les besoins dont parle le concept de développement durable. De nombreuses propositions ont été faites dès 1987 pour adapter le concept de développement durable aux entreprises. Mais c'est la proposition de la comptabilité à triple capitale³⁸ qui a rencontré un consensus quant à son acceptation pour transposer le développement durable au niveau microéconomique. (Carter & Rogers, 2008 ; Wang & Lin, 2007 ; Wexler, 2009).

La grande difficulté de ce concept consiste en sa mise en œuvre pratique. Si les auteurs s'accordent sur le but de la comptabilité à triple capital qui est de donner une vision d'ensemble des performances et impacts globaux d'une entreprise sur la société en ce qui concerne l'économie, les aspects sociaux et environnementaux, il n'y a pas de consensus sur la façon d'y parvenir. (Norman & MacDonald, 2004)

La mise en œuvre de cette triple comptabilité doit permettre non seulement de divulguer l'apport et l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement mais également permettre de mesurer et piloter ses choix d'orientations. Mais les moyens d'évaluations actuellement utilisés par les entreprises, ne

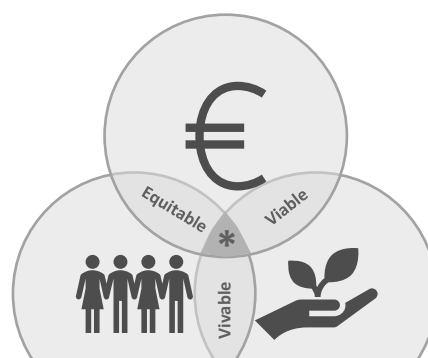


FIGURE 2 : SCHEMA D'INTERACTION DES CAPITAUX.

³⁸ Le présent travail utilisera de façon interchangeable les appellations « comptabilité à triple capital », « triple performance », « triple résultat », « triple bilan » ou « performance globale », en français. Le principe étant connu sous le nom « Tripple bottom line », en anglais.

L'astérisque (*) de la figure 2 représente le lieu où se situe la durabilité

permettent pas de mesurer aisément les progrès réalisés dans leur démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises, ce qui les empêche de déterminer où entreprendre des actions d'améliorations. La difficulté réside dans la mesure des interactions des différentes dimensions de performances que sont les aspects financier, sociale et environnemental.

2. Les trois capitaux

Avant de chercher à définir les indicateurs de performance, il est utile de mieux définir ce que sont les trois capitaux. Nous avons déjà pu poser que la triple comptabilité est un concept de méthode comptable qui vise à évaluer et mesurer la valeur créée ou détruite, par une entreprise, au capital financier, humain et naturel. La finalité étant de les valoriser et les protéger.

2.1 Le capital et le bilan économique

Sous l'appellation capital économique on peut regrouper :

- Le capital financier, c'est-à-dire le montant financier de l'actif net de l'entreprise ;
- Le capital manufacturier qui représente l'ensemble des facteurs techniques de l'entreprises (ses outils industriels, machines...)
- Le capital intellectuel qui regroupe les informations et connaissances détenues ayant une valorisation positive pour l'entreprise

La composante économique de la comptabilité à triple capital vise à assurer la performance économique de l'entreprise à long terme en veillant à ne pas désavantager les générations futures (Durif et al., 2009). Son bilan économique constitue la mesure du capital économique produit ou consommé par l'entreprise (Elkington, 1997).

2.2 Le capital social et humain et le bilan social

Selon Fukuyama, cité par Elkington (1997), le capital social est la mesure de « la capacité des personnes à travailler ensemble à des fins communes dans des groupes et organisations »³⁹. On peut également considérer un capital humain comme l'ensemble des facteurs qui favorisent les connaissances, compétences, la motivation et la santé des salariés de l'entreprise. Ces différents aspects pouvant être développés ou affaiblis par les entreprises. Le triple bilan, dans sa composante sociale, visera donc à réduire les impacts négatifs des activités des entreprises sur l'ensemble des acteurs sociaux présents et futurs et ce même si ces acteurs n'ont pas un intérêt direct dans les entreprises.

Dans le cadre de la comptabilité à triple capital, un bilan social consistera à mesurer le capital social et le capital humain produit ou détruit par les entreprises.

Il faut noter que la dimension sociale est souvent associée au terme de Responsabilité Sociétale des Entreprises (Depoers (2005) cité par Durif et al. (2009), pg 61). Toutefois, la RSE considère les impacts de l'entreprise sur les parties prenantes qui peuvent avoir un impact sur leur performance financière.

³⁹ "It is a measure of the ability of people to work together for common purposes in groups and organizations.", pg 85

Les parties prenantes étant l'ensemble des personnes et groupes qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise. Le triple bilan vise, quant à lui, à prendre en compte l'ensemble des impactés de l'entreprise sur la société. Dès lors « la RSE paraît ainsi être une condition nécessaire mais pas suffisante pour la mise en œuvre du développement durable ». (Brodhag et al., 2004)

2.3 Le capital naturel et le bilan environnemental

Le capital naturel concerne l'ensemble d'actifs produisant des ressources naturelles qui peuvent ensuite être utilisées pour la production de biens et services pour les populations. Selon Elkington (1997, pg 396) « il se présente sous deux formes principales : le capital naturel "critique" (essentiel au maintien de la vie et à l'intégrité des écosystèmes) et le capital naturel renouvelable, remplaçable ou substituable ». Le capital naturel critique aura comme caractéristique que son rythme de consommation sera plus rapide que la capacité de la planète à le régénérer.

Dans le cadre de la comptabilité à triple capital, selon Elkington (1997), un bilan environnemental consistera à mesurer le capital naturel détruit ou qui peut être détruit par l'activité des entreprises et devra s'interroger sur les stratégies des entreprises et leurs efficacités pour éviter les risques environnementaux actuels et potentiels.

Les stratégies peuvent revêtir différents aspects :

- Le rétablissement des écosystèmes endommagés que la cause négative provienne ou non de l'entreprise
- Limiter les impacts négatifs sur l'environnement durant l'ensemble du cycle de vie du produit ou service de l'entreprise.
- Respecter les rythmes de régénérations du capital naturel utilisé par l'entreprise.

3. Indicateurs de performances dans le cadre du triple bilan

L'implémentation d'indicateurs de performance dans le cadre de la comptabilité à triple capitale au sein d'une entreprise peut apporter différents avantages tels que (Elkington, 1997 ; Carter & Rogers, 2008 ; Adams & Frost, 2008 ; Wexler, 2009 ; Boiral, 2010 ; Sridhar, 2011 ; Slaper & Hall, 2011 ; Milne & Gray, 2012) :

- **Une meilleure compréhension de l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement.** En mesurant son impact sur la société et l'environnement, une entreprise peut mieux comprendre ses forces et ses faiblesses, et identifier les domaines d'amélioration.
- **Une amélioration de la performance globale de l'entreprise.** En s'engageant dans une démarche de développement durable, une entreprise peut améliorer sa performance globale, notamment en termes de rentabilité, de productivité, d'innovation et de satisfaction des clients.
- **Une contribution au développement durable.** En mesurant et en améliorant son impact sur la société et l'environnement, une entreprise peut contribuer au développement durable.
- **Une meilleure prise de décision.** En ayant une meilleure compréhension de son impact sur la société et l'environnement, une entreprise peut prendre de meilleures décisions en matière de stratégie, de gestion et d'investissement.
- **Une meilleure communication avec les parties prenantes.** En publiant des informations sur son impact sur la société et l'environnement, une entreprise peut améliorer sa communication

avec ses parties prenantes, notamment ses clients, ses employés, ses actionnaires et ses fournisseurs.

- **Une meilleure gestion des risques.** En mesurant et en améliorant son impact, une entreprise peut mieux gérer les risques liés à ses activités, notamment les risques environnementaux, sociaux et économiques.
- **Une amélioration de l'image de marque.** En s'engageant dans une démarche de développement durable, une entreprise peut améliorer son image de marque et attirer de nouveaux clients et de nouveaux talents.

Afin d'implémenter des indicateurs de performance dans le cadre de la compatibilité à triple capitale au sein d'une entreprise, les étapes suivantes doivent être envisagées⁴⁰ :

1. Choisir les indicateurs appropriés.

Un grand nombre d'indicateurs sont disponibles et d'autres peuvent également être imaginés dans chaque situation. Il est donc important de choisir ceux qui sont les plus pertinents au regard des objectifs de l'entreprise ou de l'organisation considérée et des enjeux spécifiques auxquelles elles sont confrontées.

2. Collecter les données.

Les données nécessaires pour calculer les indicateurs doivent être collectées de manières régulières, tant par l'entreprise elle-même que par des services tiers (fédération, organisme gouvernemental, société de notation...).

La fréquence de collecte doit également être choisie de façon pertinente afin de représenter au mieux l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

3. Analyser les données

Les données collectées doivent être analysées afin d'identifier les tendances et les domaines d'amélioration.

4. Développer des plans d'action et fixer des objectifs.

À la suite de l'analyse des données, des plans d'action doivent être développés afin d'améliorer la performance de l'entreprise sur les trois dimensions de la comptabilité à triple capital et ce en adéquation avec des objectifs d'améliorations fixés. C'est cette partie qui donne tout son sens à la comptabilité à triple capital puisqu'elle permettra à l'entreprise de mettre en place les décisions nécessaires à améliorer sa performance globale et de contribuer au développement durable.

⁴⁰ Ces différentes étapes peuvent d'ailleurs être mise en parallèle avec la méthode de gestion de la qualité « PDCA » (roue de Deming) puisque l'on cherche à apprendre quelque chose afin d'améliorer l'entreprise.

5. Suivre les évolutions et progrès.

Lorsque les objectifs et plans d'actions sont décidés et mis en œuvre, il est important de suivre les évolutions – et partant les progrès réalisés – afin de s'assurer que les plans sont efficaces et que l'entreprise atteindra ses objectifs.

Dans le paragraphe 6 « Proposition d'indicateurs clefs de la performance pour une coopérative », ci-après, on reprendra quelques exemples d'indicateur de performance qui semblent pertinents dans le cadre d'une comptabilité à triple capital.

4. Le modèle CARE/TDL

L'une des critiques faites à la comptabilité à triple capitale tel qu'énoncée par Elkington (1997) est qu'elle propose une intégration quantitative par l'addition mathématique d'une mesure commune (monétaire), faisant abstraction des interactions entre ces trois capitaux. De plus, sa mise en œuvre a souvent relevé de la durabilité faible : les trois capitaux sont substituables entre eux. Cela sous-entend que la dégradation d'une forme de capital est acceptable si l'une des deux autres est améliorée. (Atterrissage, 2018 ; Norman & MacDonald, 2004 ; Richard & Rambaud, 2020 ; Slaper & Hall, 2011).

Le modèle CARE/TDL^{41,42} s'inscrit dans l'approche de la durabilité forte puisque les différents capitaux ne sont pas substituables entre eux et il faut maintenir leur conservation. La non conservation d'un des capitaux empêche l'entreprise à fournir ses produits et services. (Atterrissage, 2018).

Ce modèle, développé en 2012 par J. Richard et A. Rambaud, vise à appliquer les normes comptables traditionnellement appliquées au capital financier au capital naturel et social. On y retrouve dès lors les principes de partie double (équilibre entre le passif et l'actif), le principe d'amortissement mais également la conservation des capitaux nécessaire à la survie d'une entreprise. (Richard & Rambaud, 2020)

Ce modèle est construit autour de douze propositions qui concernent les fondements de l'économie :

1. La définition du concept de capital :

Selon Richard et Rambaud (2020), les trois capitaux financier, humain et environnemental doivent être considérés au passif, soit des dettes à rembourser et donc à conserver sur une

⁴¹ CARE/TDL pour "Comprehensive Accounting in Respect of Ecology/Triple Depreciation Line". En français: Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement avec prise en compte des trois P (Personnes, Planète, Profits) au sein de la ligne d'amortissement.

⁴² Par soucis de simplicité, dans la suite du présent travail, l'appellation utilisée sera abrégée simplement par « CARE ».

certaine période de temps⁴³. Etant donné que ces trois capitaux doivent être conservés, ils ne peuvent se substituer entre eux.

2. Le choix des capitaux :

Les auteurs du modèle CARE, précisent que chaque entreprise doit définir les capitaux qui doivent être conservés et d'insister sur le fait que les capitaux humains et sociaux doivent, à minima, s'ajouter au capital financier.

3. La réalisation d'études ontologiques :

Pour Richard et Rambaud (2020), les études ontologiques doivent permettre d'observer ce que sont et comment fonctionnent ces capitaux, indépendamment des services qu'ils peuvent rendre au capital financier. Le but étant, pour le capital naturel, « d'étudier comment le renouvellement permanent des structures et du fonctionnement des cycles biologiques est assuré de façon à permettre la conservation de la biodiversité » (Richard & Rambaud, 2020, p. 54⁴⁴). C'est donc bien le capital naturel qui doit être conservé avant d'en trouver un usage et non préserver la valeur utilisable de la nature, ce que les auteurs considèrent comme une dérive des approches actuelles.

Pour le capital humain, c'est la possibilité pour chaque individu de « mener une vie correcte et non comme des travailleurs destinés à fournir des services et des profits à une entreprise ». (Richard & Rambaud, 2020, p. 54)

4. La mise en place de normes et de standards scientifiques humains et écologiques :

Des conditions de résilience⁴⁵/conservation⁴⁶ et des normes ou standards peuvent être déterminés grâce aux études ontologiques des capitaux humains et naturels. De ces standards, il est alors possible de définir des indicateurs indiquant l'utilisation de ces capitaux et ce afin

⁴³ Les notions de capital mis au passif et devant être conservé se retrouvent d'ailleurs dans la comptabilité traditionnelle à double bilan. L'actif et le passif devant s'égaliser.

⁴⁴ *Note de rédaction : s'agissant d'une version consultable en ligne par l'outil discovery de l'UCLouvain, la notion de page est relative à l'url terminant par « /page/54 ».*

⁴⁵ Définition : « Capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus (population, espèce) à se rétablir après une perturbation extérieure (incendie, tempête, défrichement, etc.) », selon Larousse en ligne - <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9silience/68616>

⁴⁶ Définition : « Action de conserver quelque chose intact, de le maintenir dans le même état », selon Larousse en ligne - <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/conservation/18371>

de les préserver. (Richard & Rambaud, 2020). Les auteurs citent en exemple, comme critère de « vie correcte » du capital humain, un niveau de « paye suffisante, pour assurer cette conservation eu égard aux conditions locales et aux caractéristiques des personnes (notamment la prise en compte de certaines incapacités physiques ou mentales) ». Cet indicateur pouvant contribuer à remettre en cause les différences de rémunérations importantes qui peuvent exister au sein d'une entreprise mais aussi vis-à-vis de dividende versé aux actionnaires. ». (Richard & Rambaud, 2020, p. 55)

Pour le capital environnemental, Richard & Rambaud (2020), « la tâche des scientifiques indépendants des firmes que de définir des seuils à partir desquels il y a des risques de perte de résilience ». Ils devront déterminer des zones de survenance des risques de façon tel que les limites de résilience ne soient pas atteintes par un avertissement en amont suffisamment précoce.

De ces normes et standards découlent l'assignation des objectifs concrets pour une gestion écologique et humaine. Ce critère différencie fortement l'approche CARE de la gestion traditionnelle qui promeut des efforts sans poser les limites humaines et environnementales à respecter. On passe dès lors d'un état de « vœux pieux » à une « contrainte ». Puisque la méthode CARE permet de faire un lien entre des indicateurs micro- & macroéconomique et des indicateurs standards (ou objectifs/cible) « physiques ». Cela permet de déterminer un coût de maintien et non pas de donner un prix à la nature ou à l'humain. (Richard & Rambaud, 2020, p. 56).

5. Le maintien d'une comptabilité en partie double :

Tout comme dans la comptabilité traditionnelle, le modèle CARE adopte un bilan en double partie mais pour l'ensemble des capitaux qui sont choisis comme devant être conservés (à minima les capitaux humains et naturel en plus du capital financier, voir le point 2 ci-avant). (Richard & Rambaud, 2020)

On retrouvera donc une partie pour le bilan passif, qui représente les capitaux à conserver et une partie pour le bilan actif, pour catégoriser les utilisations des capitaux par l'entreprise.

6. L'imposition du nouveau modèle par des lois comptables :

Ces nouveaux modèles de bilan à triple capitaux devront être généralisés dans les normes comptables⁴⁷ au même titre que cela existe déjà en matière de protection du capital financier. (Richard & Rambaud, 2020)

Selon, Richard et Rambaud (2020, p. 58) « la généralisation de ces obligations comptables permettra de progresser rapidement et efficacement vers la réalisation des objectifs écologiques et humains ».

En outre, une certaine pression extérieure mise sur les gestionnaires d'entreprises peut les obliger à faire des investissements qui réduiront leur impact environnemental mais qui permettra aussi de rendre l'économie plus efficace. (Thomas, 2023)

7. L'établissement d'écarts de conservation (de soutenabilité) :

Une comparaison devra être réalisée par l'entreprise – et plus généralement l'agent économique – entre sa situation en terme de capital social et environnemental actuel et les normes de conservations qui lui sont appliquées localement ou nationalement sur base des études

⁴⁷ Tant au niveau national par la législation et des propositions de la Commission des Normes Comptables, qu'au niveau international par l'intégration au niveau des normes de l'IFRS.

ontologiques. De cette comparaison il sera possible à l'entreprise de déterminer l'écart et son importance entre ses pratiques et les normes qu'elle est censée respecter. (Richard & Rambaud, 2020)

8. La tenue de budgets de coûts de maintien des trois capitaux :

Richard & Rambaud (2020), dans leur conception de CARE, au niveau de ce huitième postulat indique que pour gérer le risque inhérent aux écarts de conservations, les entreprises devront déterminer

- Les actions à mettre en place pour « remettre ces capitaux en état de résilience ou stopper les causes de dégradations »
- Les budgets ⁴⁸ nécessaires, pour chacun des capitaux, pour atteindre la résilience/soutenabilité. Il faut noter que ces budgets visent à financer les actions futures décidées en vue d'adapter la situation actuelle et compenser les écarts de conservation évoqués précédemment. (Richard & Rambaud, 2020, p. 60)

Toutefois ces capitaux peuvent être nulles dans les cas où les écarts sont inexistantes. Situation qui peut être permanente dans le cadre du capital naturel (une entreprise qui respecte déjà la conservation du capital naturel et n'a donc pas de dette) mais qui ne peut durer indéfiniment pour le capital humain (à minima une rémunération est à prévoir).

9. L'inscription des budgets de coûts de maintien au passif en tant que capitaux :

Les différents budgets évoqués ci-avant, sur une période considérée, sont à comptabiliser au passif du bilan, comme dettes⁴⁹. Ces différents budgets représentent autant de dettes issues de différents capitaux mais qui peuvent être totalisés dans une des trois composantes :

- Capital « financier »
- Capital « naturel »
- Capital « humain »

Ces trois capitaux reflètent dès lors d'une multitude de capitaux apportés à une entreprise par rapport à la comptabilité 'classique' qui ne s'intéresse qu'au capital « financier ». (Richard & Rambaud, 2020, p. 60)

Dans le modèle CARE, conçu par Richard et Rambaud (2020), les montants totalisés dans les trois capitaux seront représentés par trois lignes distinctes de capitaux qui ne peuvent se substituer entre eux (voir point 1) ce qui classe le modèle dans l'approche de la soutenabilité forte.

10. La comptabilisation d'un coût complet écologique et humain permettant le maintien des trois capitaux :

Selon Cerrada et al. (2019, p.26), « Toute ressource apportée à l'entité trouve nécessairement une utilisation par celle-ci ». Comme évoqué au point 5 ci-avant, le modèle CARE adopte un bilan en partie double. Le passif pour les trois capitaux à conserver et l'actif pour leurs utilisations qui créent de la valeur pour l'entreprise et qui doivent être amortis afin de prendre en compte l'utilisation de ces trois capitaux. (Richard & Rambaud, 2020). Ces amortissements

⁴⁸ Appelés « budgets de coûts pour la soutenabilité »

⁴⁹ « (...) de la même façon que la dette de capital financier figure aujourd'hui au passif des bilans des entreprises. » (Richard & Rambaud, 2020, p. 60)

permettent de représenter des coûts complets environnementaux, humains et financiers. (Richard & Rambaud, 2020, p. 61). Ces nouveaux coûts complets détermineront les nouveaux prix à pratiquer par l'entreprise dont une partie des revenus qu'ils engendreront sera utilisée afin de réinvestir dans les capitaux usés par l'activité. D'après les auteurs, Richard et Rambaud (2020), cette approche aura également un impact positif puisque permettrait d'aller « vers la fin des dumpings humains et écologiques ».

11. Un nouveau type de profit commun :

Comme évoqué ci-avant, une nouvelle définition des coûts complets oblige l'entreprise à fixer de nouveaux prix qui engrangeront des profits à l'entreprise. Le profit ainsi dégagé et commun aux capitaux humains, environnementaux et financiers permettra de réduire les conflits d'intérêts au sein des entreprises qui adoptent le modèle CARE, sans toutefois permettre de les faire disparaître. Richard et Rambaud (2020, p. 62).

Le modèle CARE définit alors le profit comme un montant maximum qui peut être dépensé sur une période définie tout en préservant les différents capitaux. « C'est le surplus après mise en œuvre d'actions de préservation des capitaux. » (Modèle CARE – Ingénieurs et transition écologique – Mines ParisTech, s. d., p. 2)

Ce profit commun aux trois capitaux pouvant alors être qualifié de « durable », par opposition à la définition d'un profit « non-durable » donnée par Hervé Gbego (2023b, p. 250): « Profit 'non durable' CARE : surplus obtenu hors préservation d'au moins un capital. »

Le modèle CARE peut ainsi s'illustrer comme ci-après où, dans le cadre d'une exploitation agricole faisant intervenir comme capital environnemental la préservation de son sol, le passif reprend les nouveaux capitaux devant être conservés. L'utilisation des capitaux pour produire découlent sur une vente d'un produit qui engendrera un revenu. Une partie de ce revenu étant utilisé pour préserver les capitaux (voir point 10 ci-avant). Le solde étant alors le profit « durable », comme défini ci-dessus.

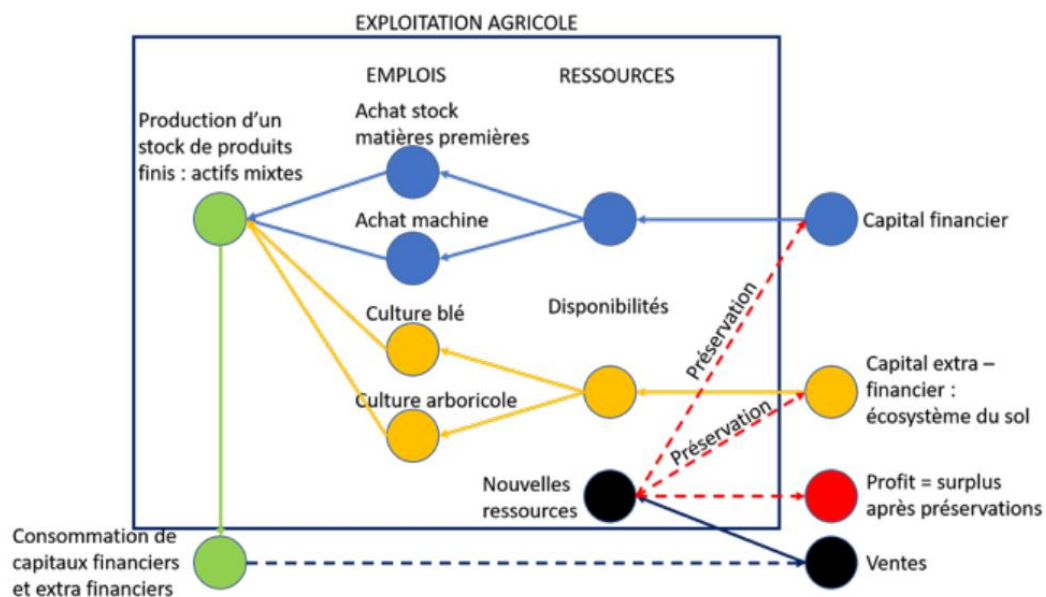


FIGURE 3 EXEMPLE DE L'INTEGRATION DE L'ECOSYSTEME SOL A SES CAPITAUX PAR UNE EXPLOITATION AGRICOLE (MODELE CARE – INGENIEURS ET TRANSITION ECOLOGIQUE – MINES PARISTECH, S. D.)

12. Une cogestion écologique des entreprises :

La mise en place du modèle CARE et de ses propositions engendrera de profonds changements :

- a. Les trois capitaux disposent de ses propres charges d'amortissements. Richard et Rambaud (2020) donne comme exemple le capital humain qui devient une charge sur

le revenu global généré⁵⁰ et non plus une charge du capital financier uniquement, comme dans la comptabilité classique actuelle.

- b. Les trois capitaux se retrouvent au passif du bilan, comme évoqué en point 9, ce qui signifie que l'on doit considérer trois types d'investisseurs qui doivent désormais être traité sur le même pied que l'investisseur financier et devront participer à la gestion de l'entreprise⁵¹. (Richard & Rambaud, 2020, p. 65).

Les investisseurs, de ces trois capitaux, étant considérés égaux, partageront tant les profits que les risques ou les pertes subis par l'entreprise. (Richard & Rambaud, 2020, p. 66).

- c. Les auteurs soutiennent que la théorie '*stake-holder*' sera remplacée par celle du '*capital-holder*'. Cette nouvelle théorie étant source de changement dans la gouvernance des entreprises puisque le nouveau modèle comptable identifiera les apporteurs de capitaux et que ceux-ci auront à participer à la gestion de l'entreprise commune et au destin du résultat de leurs activités communes, éventuellement via leurs représentants désignés. (Richard & Rambaud, 2020, p. 65)

5. Proposition d'indicateurs clés de la performance pour une coopérative.

L'objectif des indicateurs clés de performance (KPI) pour une comptabilité à triple bilan est de mesurer les performances de trois axes évoqués précédemment : la performance financière ou économique, la performance sociale et la performance environnementale.

Ces KPI sont importants pour des entreprises qui cherchent à améliorer leur performance globale et non uniquement économique et atteindre des objectifs de développement durable. Ces indicateurs peuvent être utilisés, comme évoqués dans les paragraphes qui précèdent, pour identifier les performances actuelles, identifier les domaines à améliorer et suivre les progrès réalisés au cours du temps. En outre ces indicateurs clés de performances permettent une communication par l'entreprise à leurs parties prenantes et démontrer leurs engagements envers la durabilité.

Les coopératives sont fondées sur des principes de démocratie, d'équité et de solidarité. C'est donc une structure légale d'entreprise particulièrement bien positionnée pour mettre en place le cadre de gestion qu'est la comptabilité à triple capital.

Les indicateurs listés ci-après ne sont qu'une illustration et doivent être adaptés aux besoins spécifiques de chaque entreprise. Il est important de choisir des indicateurs qui sont pertinents pour l'activité de la société coopérative et qui permettent de mesurer son impact sur la société et l'environnement.

Il est important de choisir des méthodes de mesure qui sont fiables et pertinentes pour l'activité de l'entreprise. Il est également important de collecter les données sur une période suffisamment longue afin d'identifier les tendances.

⁵⁰ voir l'illustration ci-avant, avec le capital environnemental

⁵¹ « (...) toutes les décisions qui concernent le choix des dirigeants de l'entreprise et la répartition du nouveau concept de profit. » (Richard & Rambaud, 2020, p. 65)

Notons également qu'il existe différentes normes pouvant servir de cadre lorsqu'on aborde la question du développement durable en entreprise et qui peuvent nourrir la réflexion concernant l'élaboration des indicateurs clefs de la performance mais également élaborer et mettre en œuvre les plans d'actions permettant d'atteindre les objectifs que se fixent l'entreprise dans le domaine du durable. On citera, entre autres les suivantes :

- ISO 26000 : qui donnent des lignes directrices sur la responsabilité sociétale et le moyen de contribuer au développement durable⁵².
- ISO14001 qui définit les règles pour intégrer les considérations environnementales dans les activités de l'entreprise.
- ISO 53001 qui définira un système de gestion des objectifs de développement durables des nations unies. Cette norme qui sera très certainement vouée à être intégrée dans nombres d'entreprises n'est pour l'instant pas encore publiée puisqu'encore au stade préparatoire auprès de l'organisation internationale de normalisation (ISO).

5.1 Exemples d'indicateurs – bilan économique

- **Chiffre d'affaires** : Le chiffre d'affaires peut être mesuré en additionnant le montant total des ventes réalisées par une entreprise au cours d'une période donnée.
- **Résultat net ou bénéfice net** : Le résultat net peut être mesuré en déduisant tous les frais/dépenses des revenus.
- **Marge bénéficiaire** : C'est le pourcentage de bénéfice réalisé. Eventuellement en adoptant une plus forte granularité si on s'intéresse au bénéfice réalisé sur chaque vente.
- **Le coût des ventes** : mesure du coût total des produits ou service vendus par l'entreprise.
- **Investissements** : Les investissements peuvent être mesurés en additionnant le montant total des sommes d'argent qu'une entreprise a consacrées à l'acquisition de nouveaux actifs, tels que des machines, des bâtiments ou des terrains.
- **Retour sur investissement** : Le montant de profit généré par rapport au montant investi.
- **Emplois créés** : Les emplois créés peuvent être mesurés en additionnant le nombre total de nouveaux emplois créés par une entreprise au cours d'une période donnée.
- **Salaires versés** : Les salaires versés peuvent être mesurés en additionnant le montant total des sommes d'argent versées par une entreprise à ses employés en échange de leur travail.
- **Taxes payées** : Les taxes payées peuvent être mesurées en additionnant le montant total des sommes d'argent versées par une entreprise au gouvernement en guise de taxes.
- **Dividendes versés aux membres** : Les dividendes versés aux membres peuvent être mesurés en additionnant le montant total des sommes d'argent versées par une coopérative à ses membres en guise de part des bénéfices réalisés.

⁵² Au sens des 17 objectifs de développement durable donné par les Nations Unies.

5.2 Exemples d'indicateurs – bilan social

Outre les indicateurs de sécurité et santé au travail ou l'engagement de l'entreprise envers la société (par la responsabilité sociétale) que l'on retrouve dans de nombreuses entreprises, il est possible également de prendre comme indicateurs :

- **Satisfaction des clients** : La satisfaction des clients peut être mesurée par des enquêtes de satisfaction, des entretiens ou des groupes de discussion.
- **La satisfaction des employés** : pouvant, tout comme le précédent, être réalisé par des enquêtes et permet de mesurer la satisfaction des employés vis-à-vis de leur travail et de leur environnement de travail.
- **Engagement des employés** : L'engagement des employés peut être mesuré par des enquêtes de satisfaction, des entretiens ou des groupes de discussion.
- **Diversité des employés** : La diversité des employés peut être mesurée par des données démographiques, telles que le sexe, l'âge, l'origine ethnique, la religion, etc.
- **Qualité de vie au travail** : La qualité de vie au travail peut être mesurée par des enquêtes de satisfaction, des entretiens ou des groupes de discussion.
- **Égalité des genres** : L'égalité des genres peut être mesurée par des données démographiques, telles que le salaire, la promotion et la représentation dans les postes de direction.
- **Respect des droits de l'homme** : Le respect des droits de l'homme peut être mesuré par des enquêtes auprès des employés, des fournisseurs et des clients.
- **Impact sur la communauté** : L'impact sur la communauté peut être mesuré par des enquêtes auprès des habitants, des associations locales et des organisations non gouvernementales.

5.3 Exemples d'indicateurs – bilan environnemental

- **Émissions de gaz à effet de serre** : Les émissions de gaz à effet de serre peuvent être mesurées par des relevés de gaz à effet de serre, des enquêtes auprès des fournisseurs et des clients.
- **Consommation d'énergie** : La consommation d'énergie peut être mesurée par des relevés de consommation d'énergie, des enquêtes auprès des employés et des clients.
- **Consommation d'eau** : La consommation d'eau peut être mesurée par des relevés de consommation d'eau, des enquêtes auprès des employés et des clients.
- **Utilisation de matières premières** : L'utilisation de matières premières peut être mesurée par des relevés de consommation de matières premières, des enquêtes auprès des employés et des clients. En corolaire, on peut mesurer la part de matières recyclée.
- **Production de déchets** : La production de déchets peut être mesurée par des relevés de production de déchets, des enquêtes auprès des employés et des clients. Il est également possible de mesurer la part qui est revalorisée ou recyclée.
- **Impact sur la biodiversité** : L'impact sur la biodiversité peut être mesuré par des relevés d'espèces menacées ou en voie de disparition, des enquêtes auprès des employés et des clients.
- **Impact sur l'eau** : L'impact sur l'eau peut être mesuré par des relevés de qualité de l'eau, des enquêtes auprès des employés et des clients.
- **Impact sur l'air** : L'impact sur l'air peut être mesuré par des relevés de qualité de l'air, des enquêtes auprès des employés et des clients.
- **Impact sur le sol** : L'impact sur le sol peut être mesuré par des relevés de qualité du sol, des enquêtes auprès des employés et des clients.

En fin de compte, les indicateurs clés de performance sont un outil important pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance globale et à atteindre des objectifs de développement durable.

Conclusion

Ce travail exploratoire avait pour objectif de dégager différentes propositions statutaires pour formaliser une structure juridique favorisant une gouvernance participative et d'aborder la théorie de comptabilité à triple capitale et en sortir une série d'indicateurs clefs utilisables pour piloter une entreprise se voulant durable.

De la première partie, il ressort – et sans surprise – qu'il est n'est pas aisé de donner des propositions génériques détaillées permettant de dégager des articles statutaires utilisable en l'état. Chaque situation nécessitant son analyse et sa rédaction propre – sans pour autant prétendre que chaque coopérative et plus largement chaque entreprise disposent de statuts « sui generis ». Il a toutefois été possible d'aborder l'aspect intéressant de la gestion en cercle qui peut être reprise au sein d'entreprises se voulant intégrer leurs différentes parties prenantes dans leur gouvernance.

Dans la seconde partie, la théorie de la comptabilité à triple capitale a été étudiée pour en ressortir les aspects pertinents utilisables. Comme évoqué ci-avant, la comptabilité à triple capitale est un cadre de gestion, qui vise à mesurer l'impact global d'une entreprise sur la société et l'environnement, en prenant en considération trois dimensions de la performance de l'organisation : économique, sociétale et environnementale.

Il n'est pas étonnant de constater que les sociétés coopératives sont particulièrement bien placées pour la mettre en œuvre, car elles sont fondées, par nature⁵³, sur les principes de démocratie, d'équité et de solidarité. Elles sont également plus susceptibles d'avoir un impact positif sur la société et l'environnement, car elles sont gérées dans l'intérêt de leurs membres et de la communauté.

La mise en place d'indicateurs de performance dans le cadre du triple bilan est un moyen efficace de mesurer l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement, et de contribuer au développement durable. Elle peut apporter de nombreux avantages à l'entreprise, notamment une meilleure compréhension de son impact, une amélioration de sa performance globale, une contribution au développement durable, une meilleure prise de décision, une meilleure communication avec les parties prenantes, une meilleure gestion des risques et une amélioration de son image de marque.

On imagine quelques limitations possibles à la mise en place de ces principes de gouvernance participative et de bilans à triples à capitaux. Ils apparaissent comme séduisant et nécessaire pour répondre au souhait d'une société plus durable et juste, sans aucun doute mais il apparaît évident que leurs implémentations sont loin d'être aisées et sans risques.

Au niveau de la gouvernance participative, des tensions peuvent apparaître entre les parties prenantes aux intérêts divergents ou qui peuvent le devenir au cours du temps (évolution de la relation vis-à-vis du projet ou du profit, conflits personnels, désintérêt du projet ou de la continuité de l'entreprise...). Certes, les règles établies, dès la fondation de l'entreprise⁵⁴, permettant une délimitation des pouvoirs et le rôle des instances décisionnaires, sont nécessaires à la réussite d'une gouvernance participative

⁵³ Partant du principe que l'on considère les « vraies » sociétés coopératives telles que définies par l'article 6 :1 du C.S.A. et conformes aux principes coopératifs tels que repris en annexe A.

⁵⁴ Statuts, R.O.I. ...

mais il ne faut pas se laisser bercer d'illusions et perdre de vue que cela dépend très fortement de ceux « qui mènent la barque ».

Au niveau du bilan à triple capitale, l'introduction de budgets de coûts peuvent déforer les entreprises qui l'implémentent, dans l'environnement socio-économique actuel. En cela on se réfèrera à la 6^{ème} proposition de Richard & Rambaud (2020) et Thomas (2023) qui insistent sur la nécessité d'imposer de nouvelles règles comptables si l'on souhaite voir ce type de modèle se généraliser et rendre l'économie plus efficace sur l'ensemble des trois capitaux. Toutefois, en France, certaines entreprises et organismes d'envergures mettent déjà en œuvre ce « nouveau paradigme comptable »⁵⁵ mais évoluent dans des conditions favorables (organismes d'état, société disposant de concessions) ... ce qui n'enlève rien à la réflexion sur l'importance de nouvelles normes comptables telles qu'évoquées ci-avant.

On terminera en notant que, pour être complet, ce travail aurait pu intégrer plus d'études de cas d'entreprises intégrant dans leur ADN les notions de gouvernance participative. On citera en exemple les différentes fermes d'avenir. On pourrait également analyser l'intégration au sein d'une structure des KPIs et leurs « dashboard » spécifiques, au sein d'une entreprise. Mais ces deux questions, à elles seules, pourraient relever d'un travail de fin d'étude spécifique.

Ce travail aura toutefois permis d'aborder deux thèmes pour nourrir la réflexion autour d'une inclusion de toutes les parties prenantes et permettre de mieux intégrer les intérêts de chacun mais aussi de mesurer les impacts sur l'écosystème dans lequel une entreprise évolue.

⁵⁵ AD'Missions. (2023, 1 mars). La triple comptabilité au cœur de la transformation responsable. <https://www.provigis.com/blog/actualite/comptabilite-triple-capital-transformation-responsable/>

Bibliographie

- Acquier, A., & Gond, J. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion*, 31(2), 83. <https://doi.org/10.3917/riges.312.0083>
- Adams, C. A., & Frost, G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002>
- Angeon, V., & Callois, J. M. (2005). Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? *Économie et Institutions*, 6-7, 19-50. <https://doi.org/10.4000/ei.890>
- Atterrissage. (2018, 26 juin). *HÉLÈNE LE TÉNO - Passer à une comptabilité en triple-capital : Interview d'Hélène Le Teno, directrice du pôle « Transition écologique » du groupe SOS* [Vidéo]. YouTube. Consulté le 9 avril 2021, à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=yjpIcUS4XmU>
- Banque Nationale de Belgique. (2021, 1 juin). *Le coronavirus affecte encore le chiffre d'affaires des entreprises belges, mais l'attention se porte peu à peu sur des goulets d'étranglement au niveau de l'offre (chaîne d'approvisionnement, marché du travail)*. nbb.be. Consulté le 28 août 2021, à l'adresse <https://www.nbb.be/fr/articles/le-coronavirus-affecte-encore-le-chiffre-daffaires-des-entreprises-belges-mais-lattention>
- Bhagwati, J. N. (2010). *Plaidoyer pour la mondialisation* (édition française). O. Jacob.
URL : <https://www.scribd.com/document/131670361/Bhagwati-Jagdish-Plaidoyer-Pour-La-Mondialisation>
- Boiral, O. (2010). Peut-on mesurer les performances de développement durable ? *Cahiers scientifiques*, 2010s-11, 3-26. <https://cirano.qc.ca/fr/sommaires/2010s-11>
- Boivin, N., & Torre, A. (2011). Gouvernance participative et agriculture biologique en Île-de-France. *Territoire en mouvement*, 11, 82-95. <https://doi.org/10.4000/tem.1255>
- Brodhag, C., Gondran, N., & Delchet, K. (2004). Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de Guide SD 21000. *VertigO*, Volume 5 Numéro 2. <https://doi.org/10.4000/vertigo.3482>
- Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2020). *Management des coopératives : Une différence créatrice de valeur(s)*. Éditions EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.capel.2020.01>
- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5. <https://doi.org/10.3917/ror.001.0005>
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management : moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Amp ; Logistics Management*, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Centre de recherche et d'information des consommateurs. (2003). *Consommateurs, environnement et développement durable : Typologie des perceptions*. Service Public Wallonie Environnement. http://environnement.wallonie.be/rapports/owd/dechets_menagers/cricoc/Typologie.PDF
- Chambre des Représentants de Belgique. (2018). *Exposé des motifs de l'avant-projet de loi introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses* (Document parlementaire, Chambre 2017-2018, 54-3119/001, p. 3-388). <https://www.dekamer.be/flwb/pdf/54/3119/54K3119001.pdf>

- CLAQUIN, P. (2020). *L'impact de la crise de la COVID-19 sur la consommation alimentaire en France : parenthèse, accélérateur ou élément de rupture de tendances ?* FranceAgriMer, Ministère de l'Agriculture, République Française.
https://www.franceagrimer.fr/fam/content/download/65172/document/15_CONSO%20COVID%20Impact%20tendances_vf.pdf
- Commission Corporate Governance. (2009). *Le code belge de gouvernance d'entreprise 2009*.
<https://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/corporategovfrcode2009.pdf>
- Commission Corporate Governance. (2019). *Le code belge de gouvernance d'entreprise 2020*.
https://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/code_belge_de_gouvernance_dentreprise_2020_0.pdf
- Conseil de l'Europe. (s. d.). *Globalisation*. Manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les jeunes. Consulté le 15 septembre 2021, à l'adresse
<https://www.coe.int/fr/web/compass/globalisation>
- Conseil stratégique de Get up Wallonia au Gouvernement wallon. (2021). *Vers une prospérité plurielle et une équité intergénérationnelle*.
<https://gouvernement.wallonie.be/files/%255BRapport%255D%20-%20Get%20up%20Wallonia%20-%20Rapport%20du%20conseil%20strate%cc%81gique%20au%20Gouvernement%20wallon.pdf>
- Coppens, G. (2020). *L'impact du coronavirus sur la Belgique : Aperçu global*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24313>
- Cour Constitutionnelle. (2020). Extrait de l'arrêt^o 135/2020 du 15 octobre 2020 : Numéro du rôle : 7255. *Moniteur Belge*, 190(326), 81493-81502.
https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2020/11/19_1.pdf#Page41
- Dal, G.-A., Navez, E.-J., & Navez, A. (2019, 6 juin). #01 - *Le nouveau Code des sociétés et des associations*. Le Journal des tribunaux (podcast). Consulté le 10 mars 2021, à l'adresse
<https://podcast.ausha.co/journal-des-tribunaux/nouveau-code-des-societes>
- Damon, J. (2014). Les classes moyennes dans les pays émergents. *Innovation politique 2014*, 29-49.
<https://doi.org/10.3917/puf.reyn.2014.01.0029>
- De Temmerman, Y. (2015). *Economie circulaire, compétitivité ?* Louvain school of management, Université Catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:2833>
- Deffet, E. (2020, 15 juin). La petite entreprise coopérative ne connaît pas la crise. *Le Soir Plus*.
<https://plus.lesoir.be/307369/article/2020-06-15/la-petite-entreprise-cooperative-ne-connaît-pas-la-crise>
- Deloitte. (2020). *COVID-19 : gestion des risques et des perturbations liés à la chaîne d'approvisionnement*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/Supply-Chain_POV_FR_FINAL-AODA.pdf
- De Nemours, D. P. P. S. (2013). *Notice sur les économistes (French Edition)*. Editions la Bibliothèque Digitale. https://fr.wikisource.org/wiki/Notice_sur_les_%C3%A9conomistes
- Desjardins, C. (2020, 18 décembre). Covid-19 : quand la supply chain explose en vol. . . . *Les Echos*.
<https://www.lesechos.fr/thema/logistique-sortie-de-crise/covid-19-quand-la-supply-chain-explose-en-vol-1275183>

- Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*, 2(32), 36-53. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0036>
- Durif, F., Brosseau, A., Turcotte, C., & Wolff, L. (2009). L'opérationnalisation des principes du développement durable. *Revue française de gestion*, 10, 57-75. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-10-page-57.htm>
- Duvivier, P., Lecloux, H., Vandoorne, M., Gallez, Z., & collectif de signataires. (2020, 12 avril). Le Covid-19 montre l'urgence de relocaliser dès maintenant les systèmes alimentaires. *Le Soir*. <https://plus.lesoir.be/294025/article/2020-04-12/le-covid-19-montre-lurgence-de-relocaliser-des-maintenant-les-systemes>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Erixon, F. (2018). *Les Bienfaits Économiques de la Mondialisation pour les Entreprises et les Consommateurs*. European Centre for International Political Economy (ECIPE). <https://ecipe.org/publications/les-bienfaits-economiques-de-la-mondialisation-pour-les-entreprises-et-les-consommateurs/>
- Ernst, E., & Honoré-Rougé, Y. (2012). La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue. *INSEE PREMIÈRE*, 1421. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281346>
- Fabri, H. (2020). *Pour quelles raisons adopter un système de gouvernance participative en entreprise ? Étude historique et analyse de cas pratiques*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:27641>
- Forbes. (2020, 18 février). *Environnement : Les Consommateurs Privilégient Les Marques Qui Ont Une Conscience Écolo*. Forbes France. Consulté le 26 septembre 2021, à l'adresse <https://www.forbes.fr/environnement/environnement-les-consommateurs-privilegient-les-marques-qui-ont-une-conscience-ecolo/?amp>
- Ghysens, J. D. (2014, 22 mai). *Vers une économie circulaire ?* Inter-Environnement Wallonie - IEW. Consulté le 10 avril 2021, à l'adresse <https://www.iew.be/vers-une-economie-circulaire/>
- Gollier, J.-M. (2018). *Responsabilité sociétale de l'entreprise : le droit dans la transition*. ANTHEMIS.
- HolacracyOne, LLC. (s. d.). *Holacracy Bootstrap Guide*. Holacracy Resources. Consulté le 6 janvier 2022, à l'adresse <https://resources.holacracy.org/holacracy-bootstrap-guide>
- Hovine, M. (2021). *L'innovation managériale et organisationnelle au sein des coopératives belges : une approche par la culture organisationnelle et la gouvernance*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net.proxy.bib.ucl.ac.be/2078.1/thesis:31356>
- Huwart, J.-Y., & Verdier, L. (2012). La mondialisation favorise-t-elle le développement ? *La mondialisation économique : Origines et conséquences*, 76-97. <https://doi.org/10.1787/9789264111929-6-fr>
- Ibled, F. (2020, 11 septembre). Comment la crise sanitaire transforme les comportements d'achat des Français. *Le Journal du Net*. <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1493085-les-nouvelles-tendances-de-consommation-des-francais-ou-lorsque-la-crise-sanitaire-transforme-les-comportements-d-achat/>

- Identité, valeurs et principes coopératifs.* (s. d.). International Co-operative Alliance. Consulté le 4 juillet 2021, à l'adresse <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>
- Jacquet, S. (2013). *Du management participatif. . . au management coopératif : Coopérer pour construire et donner du sens au management.* Centre de Ressources en Économie-Gestion, Académie de Versailles. <https://creg.ac-versailles.fr/du-management-participatif-au-management-cooperatif>
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. @GRH, n° 11(2), 7-29. <https://doi.org/10.3917/grh.142.0007>
- Lambin, E. (2015). *Le consommateur planétaire.* POMMIER.
- Lambin, J., & de Moerloose, C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans l'économie numérique* (9ème édition). DUNOD.
- Le Begge, A. (2020). *Le rôle du coopérateur au sein des banques coopératives. Etude du cas NewB.* Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:24605>
- Lecuyer, L. (2019). La gouvernance participative comme instrument de structuration d'un nouveau système élitaire ? Le cas des représentants de la catégorie de l'agriculture familiale dans le District fédéral de Brasilia. *Revue Gouvernance*, 16(2), 41-61. <https://doi.org/10.7202/1066627ar>
- Ledoux, L. (2017). Les entreprises libérées ou Opale. *Valeur(s) & management : Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management*, 82-107. <https://doi.org/10.3917/ems.dehem.2017.01.0082>
- Lefèvre, F. & L'Echo. (2020, 24 avril). Demain, on parlera produit local et état stratège. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/dossiers/coronavirus/demain-on-parlera-produit-local-et-etat-strategie/10222987.html>
- Lusignan, J., & Pelletier, G. (2009). Chapitre 1. Gouvernance, pilotage et régulation intermédiaire dans les systèmes éducatifs. *Perspectives en éducation et formation, La gouvernance en éducation*, 11-31. <https://doi.org/10.3917/dbu.pelle.2009.01.0011>
- Macdonald, C., & Norman, W. (2007). Rescuing the baby from the Triple-Bottom-Line bathwater: A reply to Pava. *Business Ethics Quarterly*, 17(1), 111-114. <https://doi.org/10.5840/beq200717118>
- Mahieu, G. (2017). *Les effets du management participatif sur le bien-être, la productivité du travailleur et l'efficacité économique de l'entreprise.* Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:10020>
- Milne, M. J., & Gray, R. (2012). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global Reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Modèle CARE – Ingénieurs et transition écologique – Mines ParisTech.* (s. d.). https://seminaire-transition.minesparis.psl.eu/le-role-de-ingenieur-dans-la-transition-ecologique/un-nouveau-modele-economique/fiche_132/

- Nations Unies. (s. d.). *Développement durable / PNUD*. Programme des Nations Unies pour le développement. Consulté le 26 septembre 2021, à l'adresse <https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development.html>
- Navez, E.-J., & Navez, A. (2019). *Le Code des sociétés et des associations : Présentation et premiers commentaires (Les Dossiers du Journal des tribunaux)*. LARCIER.
- Neri, A., Cagno, E., Lepri, M., & Trianni, A. (2021). A triple bottom line balanced set of key performance indicators to measure the sustainability performance of industrial supply chains. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 648-691. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.018>
- NewB sc. (2020). *Charte sociale et environnementale : Approuvée par l'AG le 21/11/2020*. <https://www.newb.coop/fr/charte/themes>
- Nielsen. (2015). *the sustainability imperative: new insights on consumer expectations*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-sustainability-report-oct-2015.pdf>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the Bottom of “Triple Bottom Line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262. <https://doi.org/10.5840/beq200414211>
- Paquay, M. (2020, 14 juin). Faut-il relocaliser les produits qui ont manqué pendant la crise sanitaire ? *RTBF Info*. https://www.rtbf.be/info/economie/detail_faut-il-relocaliser-les-produits-qui-ont-manque-pendant-la-crise-sanitaire?id=10520569
- Partenaire, A., & Partenaire, A. (2020, 8 juin). Comment les modes de consommation ont évolué depuis la crise sanitaire Covid-19. *La Tribune*. <https://www.latribune.fr/supplement/comment-les-modes-de-consommation-ont-evolues-depuis-la-crise-sanitaire-covid-19-848256.html>
- Partenariat Institutions Citoyens pour la Recherche et l'Innovation & Pilotage Alternatif de la Performance dans les SCIC. (2020). *Synthèse des travaux du PICRI PAP SCIC Maintenir dans la durée le multi-sociétariat : quelles solutions sont pratiquées par les SCIC ?* https://www.les-scic.coop/system/files/2020-03/Synthese_travaux_PICRI_PAP_SCIC.pdf
- Pasquet, P., & Liarte, S. (2012). La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 3(3), 3. <https://doi.org/10.3917/rimhe.003.0003>
- Professeur Koen Geens, Député fédéral. (2018, 25 mai). *Un nouveau code pour plus d'entreprises en Belgique*. Koen Geens. Consulté le 14 mars 2021, à l'adresse <https://www.koengeens.be/fr/news/2018/05/25/un-nouveau-code-pour-plus-d-entreprises-en-belgique>
- Raworth, K. (2018). *La Théorie du donut*. Plon.
- Richard, J., & Rambaud, A. (2020). *Révolution comptable : Pour une entreprise écologique et sociale* (Les éditions de l'atelier). Les éditions ouvrières. <https://univ-scholarvox-com.proxy.bib.uclouvain.be:2443/reader/docid/88930282/page/1>
- Rijpens, J., & Mertens de Wilmars, S. (2016). *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*. Open Repository and Bibliography (ORBi) - Université de Liège. Consulté le 28 février 2021, à l'adresse <https://orbi.uliege.be/handle/2268/193328>

- Robins, F. (2006). The challenge of TBL: a responsibility to whom? *Business and Society Review*, 111(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2006.00258.x>
- Roelandts, L. (2014). *Etude de la faisabilité d'implémentation d'un management participatif au sein d'une entreprise du secteur cimentier*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:4544>
- Ruiz, S. R. & L'Echo. (2020, 18 novembre). La pandémie a radicalement modifié les habitudes de consommation des ménages. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/la-pandemie-a-radicalement-modifie-les-habitudes-de-consommation-des-menages/10266068.html>
- Savitz, A. (2013). *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. John Wiley & Sons. <https://fr.scribd.com/book/178506438/The-Triple-Bottom-Line-How-Today-s-Best-Run-Companies-Are-Achieving-Economic-Social-and-Environmental-Success-and-How-You-Can-Too>
- Sénéchal, O. (2017). Research directions for integrating the triple bottom line in maintenance dashboards. *Journal of Cleaner Production*, 142, 331-342. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.132>
- Service public fédéral Justice, Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, & Service public fédéral Finances. (2019). 29 AVRIL 2019. — Arrêté royal portant exécution du Code des sociétés et des associations. *Moniteur Belge*, 189(95), 42246-42426. http://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2019/04/30_2.pdf#Page2
- Service Public Fédéral Justice. (2019). 23 MARS 2019. — Loi introduisant le Code des sociétés et des associations et portant des dispositions diverses. *Moniteur Belge*, 189(75), 33239-33531. https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2019/04/04_1.pdf#Page53
- Service Public Fédéral Justice. (2020). AVRIL 2020. Loi transposant la directive (UE) 2017/828 du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, et portant des dispositions diverses en matière de sociétés et d'associations. *Moniteur Belge*, 190(120), 30488-30526. https://www.ejustice.just.fgov.be/mopdf/2020/05/06_1.pdf#Page8
- Slaper, T. F., & Hall, T. (2011). The Triple Bottom Line : What Is It and How Does It Work ? *Indiana Business Review*, 86(1), 4-8. <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- Sridhar, K. (2011). Is the triple bottom line a restrictive framework for non-financial reporting? *Asian Journal of Business Ethics*, 1(2), 89-121. <https://doi.org/10.1007/s13520-011-0010-4>
- Sridhar, K., & Jones, G. (2012). The three fundamental criticisms of the triple bottom line approach: an empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics*, 2(1), 91-111. <https://doi.org/10.1007/s13520-012-0019-3>
- Stedman, C., & Gillis, A. S. (2023, 24 mars). *triple bottom line (TBL)*. WhatIs.com. Consulté le 25 mars 2023, à l'adresse <https://www.techtarget.com/whatis/definition/triple-bottom-line-3BL>
- Stephens, R. (2022, 26 décembre). *Measure More Value with the Triple Bottom Line*. CFO Perspective. Consulté le 25 mars 2023, à l'adresse <https://cfoperspective.com/triple-bottom-line/>

- Structure – Mouvement Terre-en-vue*. (2019, 2 septembre). Terre-en-vue. Consulté le 27 juin 2021, à l'adresse <https://terre-en-vue.be/presentation/article/structure>
- The Triple Bottom Line : What It Is & Why It's Important*. (2020, 8 décembre). Harvard Business School Online : Business Insights Blog. Consulté le 25 mars 2023, à l'adresse <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Turgot, J., & Daire, E. (Éds.). (1844). *Oeuvres de Turgot*. Guillaumin. <https://archive.org/details/oeuvrest01turguoft>
- Van Driessche, L. (2020, 7 avril). Le coronavirus favorise le commerce de proximité. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/dossiers/coronavirus/le-coronavirus-favorise-le-commerce-de-proximite/10219425.html>
- Verbiest, T. (2013, 20 juin). Management et gouvernance participative. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/opinions/analyse/management-et-gouvernance-participative/9362563.html>
- Wang, L., & Lin, L. (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088. <https://doi.org/10.1080/00207540600635136>
- Wexler, M. N. (2009). Strategic ambiguity in emergent coalitions: the triple bottom line. *Corporate Communications : An International Journal*, 14(1), 62-77. <https://doi.org/10.1108/13563280910931081>
- Wikipedia contributors. (2021, 22 novembre). *Société coopérative et participative*. Wikipédia. Consulté le 23 janvier 2022, à l'adresse https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_coop%C3%A9rative_et_participative#cite_note-:0-1
- World Commission on Environment and Development, WCED. (1987). *Our Common Future (dit 'rapport Brundtland')*. http://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.diplomatie.gouv.fr%2Ffr%2Fsites%2Fodyssee-developpement-durable%2Ffiles%2F5%2Frapport_brundtland.pdf
- Younes, M., Hechiche Salah, L., & Touzani, M. (2016). Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes. *Management & Avenir*, 90(8), 175-194. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0175>

ANNEXE A : Principes coopératifs⁵⁶

Les principes coopératifs constituent des repères qui guident les coopératives dans l'application de leurs valeurs.

1. Adhésion volontaire et ouverte

Les coopératives sont des organisations volontaires, ouvertes à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à assumer les responsabilités qu'entraîne l'adhésion, sans subir aucune discrimination liée à son sexe, son statut social, sa race, son affiliation politique ou religieuse.

2. Contrôle démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres. Ceux-ci participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes qui siègent en tant que représentants élus sont responsables envers les membres. Dans les coopératives primaires, chaque membre jouit du même droit de vote (un membre, une voix). Les coopératives d'autres niveaux sont également organisées de manière démocratique.

3. Participation économique des membres

Les membres contribuent équitablement à, et contrôlent par voie démocratique, le capital investi dans leur coopérative. En général, au moins une partie de ce capital appartient communément à la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée, si tant est qu'ils en reçoivent une, du capital souscrit comme condition d'adhésion à la coopérative. Les membres allouent les excédents à la réalisation de tout ou partie des objectifs suivants : développer leurs coopératives, éventuellement en créant des réserves dont au moins une partie est indivisible ; en redistribuant aux membres en fonction des transactions effectuées avec la coopérative ; et en soutenant d'autres activités approuvées par les membres.

4. Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des entités autonomes. Elles sont des organisations d'entraide contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, y compris avec des gouvernements, ou si elles lèvent des capitaux provenant de sources externes, elles le font de manière à s'assurer que les membres exercent un contrôle démocratique et conservent leur autonomie.

5. Éducation, formation et information

Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération.

6. Coopération entre les coopératives

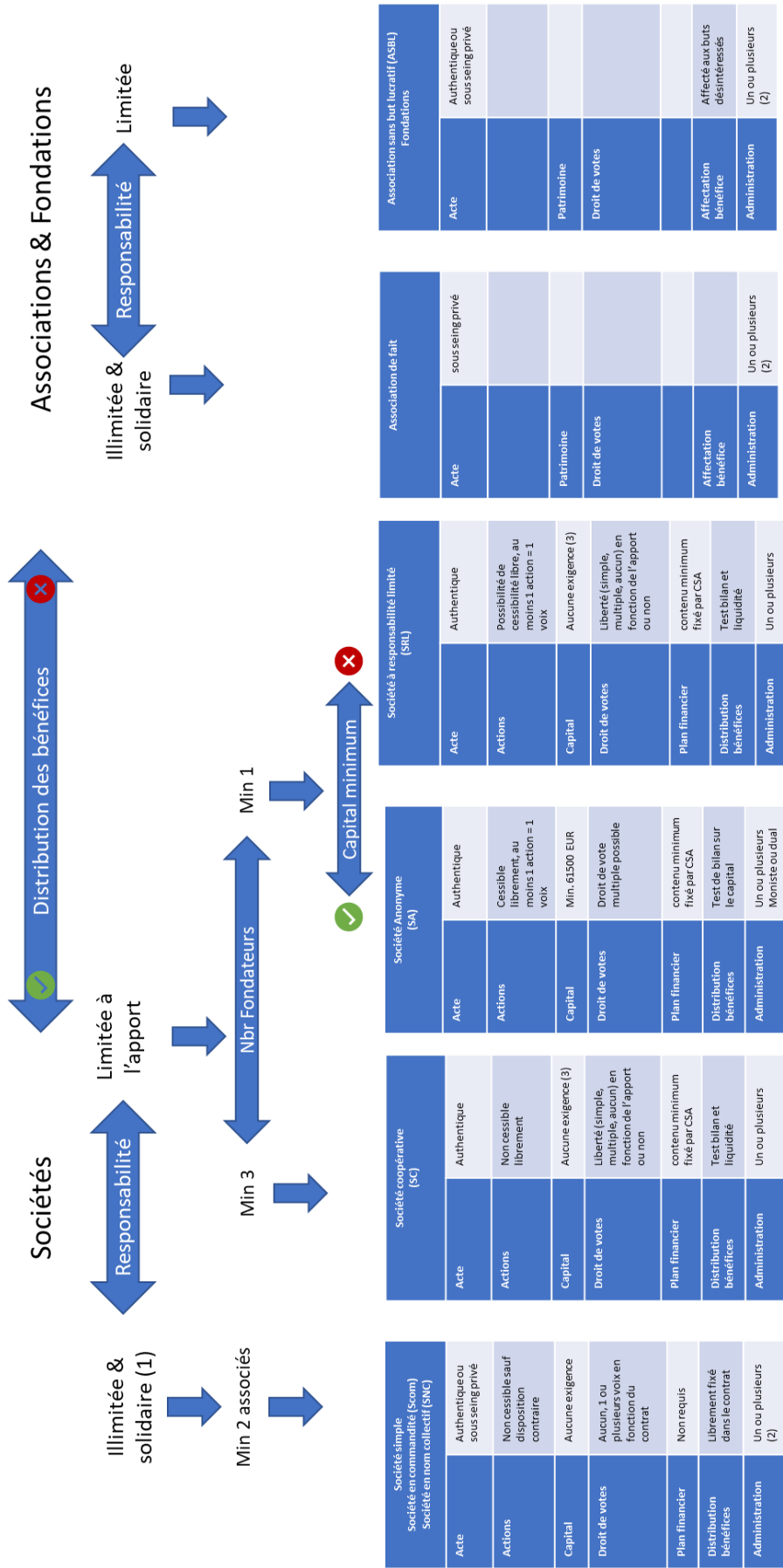
Les coopératives servent leurs membres le plus efficacement possible, et renforcent le mouvement coopératif en collaborant via des structures locales, nationales, régionales et internationales.

7. Engagement envers la collectivité

Les coopératives œuvrent au développement durable de leur collectivité en appliquant des politiques approuvées par leurs membres.

⁵⁶ Extrait de *Identité, valeurs et principes coopératifs*, s. d.

ANNEXE B : synthèses des formes de sociétés & associations



(1) : responsabilité limitée aux apports pour associés commanditaires ; illimités pour les commandités
 (2) : le commanditaire ne peut pas poser d'acte
 (3) : mais exigence d'un patrimoine initial suffisant

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.ulouvain.be/lsm