

Annexes

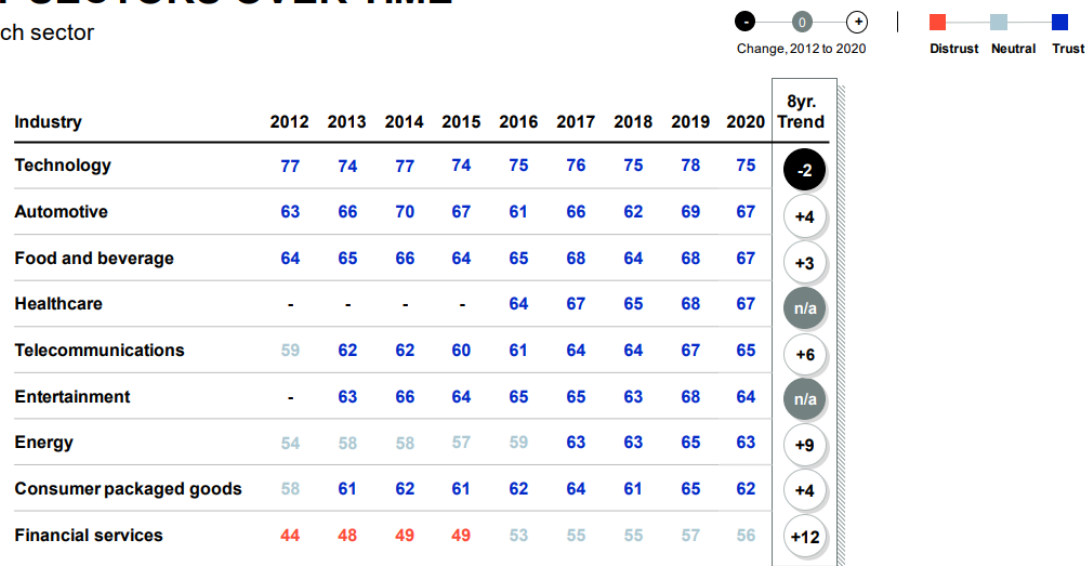
Annexe 1. Guide d'entretien semi-directif : Coopérateurs NewB	1
Annexe 2. Guide d'entretien semi-directif : Experts.....	4
Annexe 3. Guide d'entretien semi-directif : Membre du comité sociétal NewB	5
Annexe 4. Interview n°1 : Expert professeur et chercheur du secteur coopératif.....	6
Annexe 5. Interview n°2 : Porte-parole FebelFin.....	24
Annexe 6. Interview n°3 : Membre du comité sociétal de NewB.....	41
Annexe 7. Interview n°4 : Coopérateur particulier	59
Annexe 8. Interview n°5 : Coopératrice NewB	69
Annexe 9. Interview n°6 : Coopérateur NewB.....	75
Annexe 10. Interview N°7 : Coopérateur institutionnel.....	84

Annexe 1 : L'évolution de la confiance, en pourcentage dans chaque secteur.

L'évolution dans la confiance, en pourcentage dans chaque secteur.

INDUSTRY SECTORS OVER TIME

Percent trust in each sector

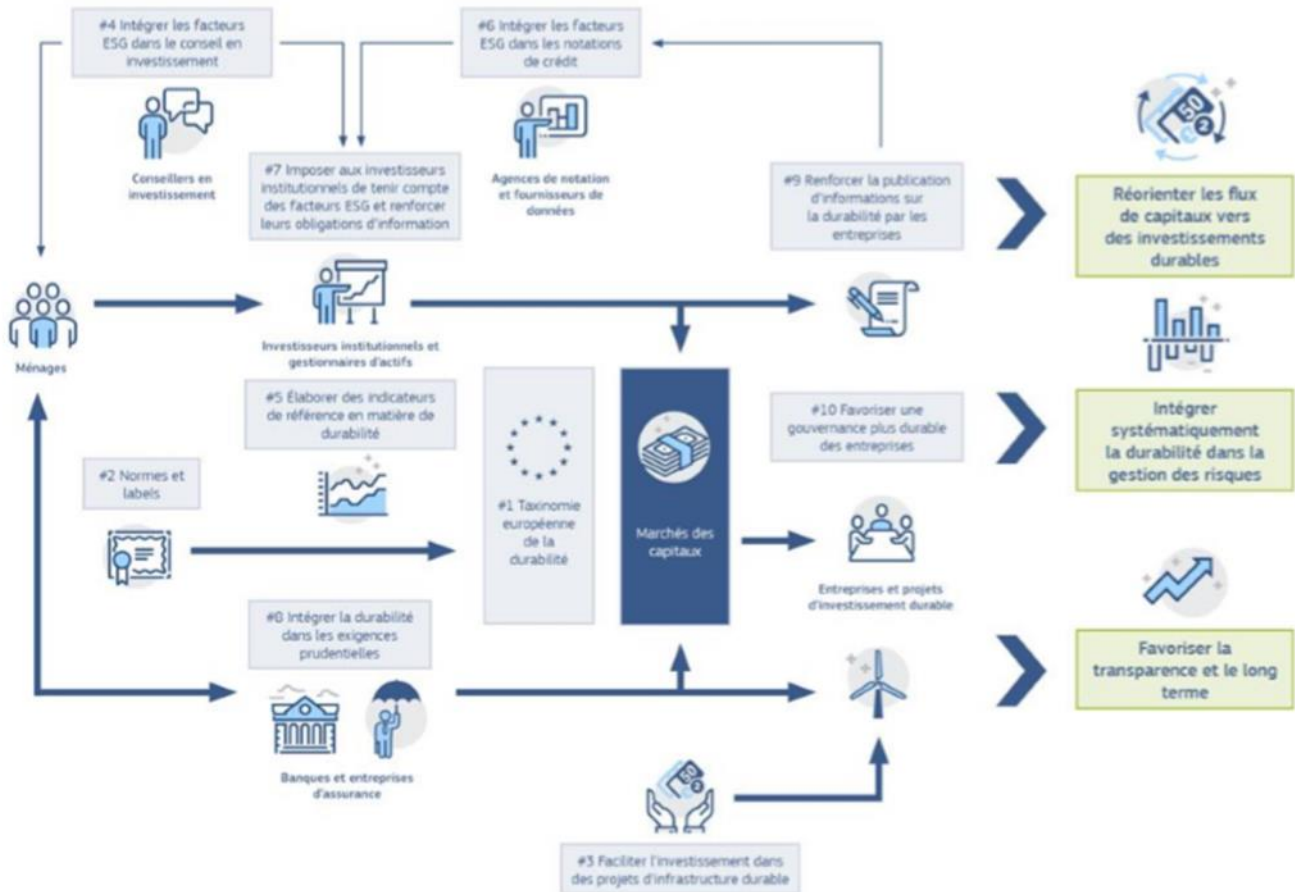


Source: Edelman (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*. En ligne

https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_LIVE.pdf

Annexe 2 : Visualisation des actions pour financer la croissance durable par la Commission Européenne

Visualisation des actions pour financer la croissance durable par la Commission Européenne.



Source : Commission Européenne (2018). *Communication de la commission au parlement Européen, au Conseil Européen, au Conseil, à la banque centrale européenne, au comité économique et social européen et au comité des régions. Plan d'action : financer la croissance durable*. Bruxelles. En ligne <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097&from=EN>

Annexe 3. Guide d'entretien semi-directif : Coopérateurs NewB

Ce guide d'entretien a été utilisé lors des interviews avec les coopérateurs de NewB.

1. Introduction
 - a. Présentation du mémoire
 - b. Demande d'enregistrement
2. Présentation et description de l'interviewé
 - a. Nom, prénom, âge
 - b. Emploi
 - c. Depuis quand êtes-vous coopérateur chez NewB ?
 - d. Êtes-vous coopérateur au sein d'autres coopératives ?
3. Motivations
 - a. Quelles sont les différentes motivations qui vous ont poussées à devenir coopérateur ?
 - b. Quelles sont les différentes valeurs prônées par l'entreprise qui sont importantes pour vous ?
 - c. Vous sentez-vous impliqué dans la réalisation du projet ? Comment ?
 - d. Êtes-vous désireux d'une plus grande implication ?
4. Identification organisationnelle
 - a. Comment décrivez-vous votre identification à l'entreprise ?
 - b. Quels sont les éléments qui accentuent votre sentiment d'appartenance ? (Valeurs défendues, perceptions)
5. Attentes
 - a. Que signifie pour vous être coopérateur ?
 - b. Quelles sont les différentes attentes que vous avez en devenant coopérateur ?
 - c. Ces attentes sont-elles satisfaisantes ? Comment ?
 - d. Quelles sont vos attentes concernant l'offre de l'entreprise ?
 - e. Utilisez-vous les différents produits et service de NewB ? Pourquoi ? A l'avenir ? Comment ?
 - f. Avez-vous des attentes financières ? Quelles sont-elles ?
6. Rôles
 - a. Selon vous, quel rôle endossez-vous en tant que coopérateur de l'entreprise ?
 - b. Quels sont les autres rôles que vous désirez prendre ?
7. Implication
 - a. Vous sentez-vous impliqué, intégré dans la coopérative ? Pourquoi ?
 - b. Êtes-vous désireux d'une plus grande implication ? Pourquoi ? Comment ?
 - c. Sentez-vous impliqué dans l'évolution de l'offre ? Trouvez-vous que votre avis est pris en compte ? Comment ? Pourquoi ?
8. Conclusion
 - a. Remerciement
 - b. Derniers mots éventuels

Annexe 4. Guide d'entretien semi-directif : Experts.

Ce guide d'entretien à été utilisé lors des interviews avec les différents experts du secteur bancaire et coopératif.

1. Introduction
 - a. Présentation du mémoire
 - b. Demande d'enregistrement
2. Présentation et descriptions de l'interviewé
 - a. Nom et prénom
 - b. Présentation du poste et de l'entreprise
 - c. Les motivations liées au monde coopératif
3. Les coopératives dans le monde économique actuel
 - a. Comment s'intègrent les coopératives bancaires dans l'économie ?
 - b. Pourquoi sont-elles importantes ?
 - c. Quels sont les facteurs qui expliquent la croissance du modèle coopératif ?
 - d. Apportent-elles une réelle plus-value à la société ?
4. Les banques coopératives en Belgique
 - a. Pourquoi les banques coopératives jouent-elles un rôle essentiel dans le mode coopératif belge ?
 - b. Pourquoi le marché belge des banques coopératives est-il moins important qu'en France ?
 - c. La législation belge agit-elle comme un frein ou un accélérateur du mouvement ? Pourquoi ?
5. Le sociétaire dans les coopératives bancaires
 - a. En quoi le sociétaire est-il différent de l'actionnaire ?
 - b. Pourquoi ces différences sont-elles essentielles ?
 - c. Comment le sociétaire affecte-t-il les prises de décisions ?
 - d. Quels sont les différents rôles endossés par le sociétaire et comment peut-il les mettre en place ?
 - e. Quels sont les mécanismes de contrôle habituellement mis en place par le sociétaire ?
6. NewB
 - a. Quel est votre opinion sur le projet NewB ?
 - b. Selon vous, pourquoi NewB a un si grand succès ?
 - c. Quelles peuvent être les limites ?
7. Les limites du modèle
 - a. Les banques coopératives ne sont-elles pas amenées à ressembler à des banques conventionnelles dans une logique de croissance ?
 - b. Comment peuvent-elles évoluer sans perdre l'âme coopérative ?
8. Conclusion
 - a. Remerciements
 - b. Derniers mots éventuels

Annexe 5. Guide d'entretien semi-directif : Membre du comité sociétal NewB

Ce guide d'entretien semi-directif a été utilisé lors de l'interview avec le membre du comité sociétal de NewB.

1. Introduction
 - a. Présentation du mémoire
 - b. Demande d'enregistrement
2. Présentation et descriptions de l'interviewé
 - a. Nom et prénom
 - b. L'emploi au sein de l'entreprise
 - c. Raison de l'implication au sein du comité sociétale ?
 - d. Motivations et attentes du rôle de sociétaire
 - e. L'expérience au sein de l'entreprise
3. Le rôle et fonction du comité sociétal
 - a. Quel est le rôle du comité ?
 - b. A qui répond-il ? à l'entreprise ou au sociétaire ?
 - c. Comment ce comité se met-il concrètement en place ?
 - d. Comment s'intègre-t-il au sein de la structure organisationnelle ?
 - e. Quel est le processus de sélection du comité sociétal ?
4. Les valeurs et les processus d'application
 - a. Quels sont les différentes valeurs prônées ?
 - b. Comment ces valeurs sont-elles appliquées au quotidien ? Quels sont les différents processus de vérification et d'implémentation ?
 - c. Les employés sont-ils formés à ces différentes valeurs ? Quel type de formation ? à quelle fréquence ? sur base volontaire ?
 - d. Quid de l'intégration de ces valeurs dans l'évolution de l'offre ?
 - e. Quels sont les éventuels obstacles à l'application de ces dernières ?
 - f. Ces valeurs sont-elles amenées à évoluer ? Si oui, comment et pourquoi ?
 - g. Comment s'assurer que les différentes parties prenantes (fournisseurs, partenaires) s'alignent dans le respect des valeurs prônées.
5. Le sociétaire
 - a. Comment le sociétaire peut-il exercé son droit de contrôle ?
 - b. Comment le sociétaire est-il intégré dans le processus de contrôle ?
 - c. Le comité est-il en contact avec les sociétaires ? Si oui, comment et pourquoi ?
6. Conclusion
 - a. Remerciements
 - b. Derniers mots éventuels (demande documentation)

Annexe 6. Interview n°1 : Expert professeur et chercheur du secteur coopératif.

Les questions posées sont reprises par les A. tandis que les interventions de l'interviewé sont reprises par les B. Interview réalisée par vidéoconférence. Le répondant est interrogé en sa qualité d'expert du milieu coopératif.

A. Donc voilà, comme je le disais par mail, je m'appelle Alexandre Le Begge, je suis actuellement en dernière année de master en sciences de gestion à la Louvain School of Management. Et dans le cadre mes études, je réalise un mémoire sur le rôle du coopérateur.

B. Oui

A. Dans ce mémoire, j'effectue une étude de cas sur le cas NewB. Et donc, dans ce contexte, je voulais un peu avoir votre avis sur différentes questions par rapport au mode coopératif belge et aussi spécifiquement, des banques coopératives.

B. Ok. Avec qui, par curiosité ?

A. Avec Madame Swaen. C'est comme ça qu'elle m'a donné votre adresse mail. Elle m'a dit que ça pouvait être intéressant. Donc, avant de commencer, est-ce que vous pouvez vous décrire en deux trois mots ? La position que vous ? Comment est-ce que vous êtes lié au mode coopératif, etc. ?

B. Donc, je suis, pour le moment, professeur invité à la LSM où j'enseigne le cours de "Social and Sustainable Entrepreneurship" en master dans la majeure Phillippe de Woot. Mais principalement, je suis prof à la KUL où je suis chargé, enfin, je suis responsable de la coordination du centre d'expertise sur l'entreprenariat coopératif. Et donc là, mes recherches portent évidemment, principalement sur les coopératives de manière générale. Plus spécifiquement, j'ai des projets, j'ai un projet sur NewB notamment dans le cadre d'un champ de recherche sur la légitimité des coopératives. L'autre pan de mes recherches avec mes doctorants c'est sûr, justement, la participation des membres au processus démocratique. Donc je pense que vous êtes venu frapper à une bonne porte.

A. Ok, ça va va. Donc tout d'abord, pour un peu rentrer dans le sujet, je voulais avoir un peu votre avis sur le monde coopératif en Belgique. Comment est-ce que vous le décrieriez selon vous ?

B. Le monde coopératif en Belgique... Il n'est pas très fort, en comparaison avec d'autres pays où le modèle coopératif, par exemple en France ou en Espagne, est beaucoup plus ancré dans la culture économique du pays. Ça s'explique par plusieurs facteurs. D'une part, en Belgique, le modèle coopératif a été fort politisé historiquement, à la fin du 19ème, début du 20ème. Et puis après, quand on a donné un statut juridique au model coopératif, on a voulu le plus flexible possible et du coup, ça ne correspondait plus, enfin la forme juridique ne correspond pas au modèle coopératif tel qu'on l'entend avec ses principes et ses valeurs au niveau international. Et du coup, ça a amené beaucoup de confusions et on se retrouve avec un secteur coopératif au final dont on connaît assez peu les contours puisqu'il est difficile de de l'identifier puisqu'il ne correspond pas à une forme juridique. Et puisqu'il est assez flou, du coup il est aussi assez faible. Il est plus fort dans certains secteurs que dans d'autres. Singulièrement dans le secteur de l'agriculture, par exemple ou dans le secteur des énergies renouvelables où là on a quand même des coopératives assez importantes. Des acteurs assez importants sur le marché et qui servent, un petit peu de modèle, et enfin voilà. Donc là, on les identifie bien mais dans les autres secteurs, c'est beaucoup plus compliqué dans les autres secteurs d'activité. C'est beaucoup plus compliqué dans les autres secteurs d'identifier les coopératives. Du coup, maintenant, ce que je dis, c'est tout ça par rapport à l'ancienne législation. La nouvelle législation sur le droit des sociétés, comme vous le savez peut-être est d'application depuis le 1er mai dernier.

A. Oui

B. Enfin, dernier, 2020. Mais les entreprises ont jusqu'en 2024 pour décider si elles restent une coopérative en terme juridique. Elles prennent la forme juridique Société coopérative ou non sachant que la nouvelle forme juridique Société Coopérative est beaucoup centrée sur les valeurs et les principes coopératifs. Donc on espère qu'en 2024, on y verra plus claire et on pourra dire qu'on a un secteur coopératif faible ou un secteur coopératif fort. Voilà un petit peu pour le panorama pour le secteur. Donc sinon, en gros, on est à 20...ouai, voilà j'ai les chiffres avant le changement de législation. Donc avant le changement de législation, il y avait environ 25.000 coopératives, forme juridique. Et on estime que les "vraies

coopératives", celles qui suivent les valeurs et principes coopératives, on est bien en deçà. Peut-être qu'on sera quelque chose comme 20% du total. C'est difficile à estimer. Certains estiment ça à 20%.

A. Ok, et est-ce que justement, dans cette forme juridique, les seules vraies seules coopératives sont les coopératives agréées par le C.N.C ?

B. Non, pas uniquement. C'est un bon indicateur. Les coopératives agréées C.N.C, ce sont des coopératives qui ont délibérément décidés d'appliquer certains critères qui traduisent, de manière générale, les principes coopératifs internationaux. Je dis de manière générale parce qu'elles les interprètent d'une certaine est aussi un peu limitative. Et donc, il y a des coopératives, et beaucoup des coopératives de travailleurs, en particulier, pour lesquelles cette interprétation des principes est trop limitative et donc elle n'est pas adaptée pour elle plutôt. Et du coup, elles ne sont pas agréées alors qu'elles adhèrent parfaitement aux principes coopératifs de l'Alliance Coopérative International. Donc, il y a d'une part un biais de sélection à ce niveau-là. Et alors il y'en a qui ne sont pas au courant que le C.N.C existe ou n'y voient pas d'intérêt. Et donc comme il n'y a pas d'intérêt direct pour elles puisque le seul intérêt financier, il y a un intérêt en terme de légitimité et puis il y a un intérêt en terme financier, enfin en terme fiscal plutôt mais qui n'est plus si courant que ça. Du coup, bah elles se disent que ça ne vaut pas la peine de s'embarquer dans des certifications si ça ne nous rapporte rien au final. Donc, c'est un indicateur mais ce n'est pas, ça n'englobe pas toutes les vraies coopératives.

A. Il y a peu d'incitant pour elles, d'au final demander cette agrémentation.

B. Oui, c'est ça.

A. Si c'est juste pour avoir une légitimité.

B. Oui, exactement.

A. Donc, pour résumer un peu, selon vous la législation belge est plus un frein ou un accélérateur du mouvement ?

B. Je dirais plutôt un frein jusqu'à présent. On va voir ce que ça va donner avec la nouvelle législation puisque là on n'a pas encore de chiffres clairs. C'est un peu trop tôt mais en tout cas, jusqu'à présent ça a été plutôt un frein.

A. Ok. Alors, pour parler un peu plus spécifiquement des banques coopératives, donc c'est vrai qu'on voit qu'en France, la majorité des banques, enfin, le secteur est dominé par les banques coopératives...

B. Tout à fait.

A. alors que ce n'est absolument pas le cas en Belgique. Quelles en sont finalement les causes et raisons de cela ?

B. A mon sens, il y en a plusieurs. Il y a une culture coopérative plus grande en France, coopérative et mutualiste plus grande dans l'économie française. Ça c'est une raison peut-être plus historique. Une deuxième raison, c'est la taille du marché. C'est sûr que quand on a une plus grande base de coopérateurs, on peut être plus stable financièrement aussi. Donc ça c'est une deuxième chose. Et les gens fonctionnent toujours avec des banques nationales plutôt, enfin en tout cas, ils voient les banques au niveau national même si ce sont maintenant, la plupart, des groupes internationaux. Mais ils voient avant tout la banque au niveau national. Et il y a aussi un aspect idéologique au niveau de la banque nationale belge qui a poussé dans les années 80, plutôt dans les années 80 début des années 90 aussi, au regroupement des banques. Donc vraiment, on est arrivé à un nombre très limité de banques. Certaines des banques coopératives n'ont pas réussi à suivre et donc ce sont fait absorber au final par d'autres banques. C'était une vision de la banque nationale et, encore aujourd'hui, la banque nationale est très réticente, enfin la banque nationale belge est très réticente par rapport au modèle coopératif et fait un peu près tout ce qui est en son pouvoir pour décourager le modèle coopératif au niveau des banques. Pour des raisons idéologiques, parce que lorsqu'on regarde, internationalement parlant, les banques coopératives ne sont pas nécessairement moins stables que les banques traditionnelles, capitalistes voir au contraire donc c'est juste, on part du principe que, ça s'est mal passé pour l'une ou l'autre banque coopérative donc ça se passera mal pour toutes les banques coopératives. Voilà, pour ça un petit peu la logique qui est suivie à la banque nationale belge.

A. Et alors, on voit également, en France, qu'au final les coopératives bancaires françaises, que comme elles ont dû accéder à de plus grands capitaux, elles ont toutes intégré une forme hybride. L'intégration d'entreprises, de société anonyme. Est-ce que cette forme

hybride entraîne une perte idéologique de la coopérative et des valeurs un peu centrales du mouvement ?

B. Y'a un fort potentiel de perte d'identité et donc du coup, de dérives par rapport à la mission première. Tout dépendant après comme ça été mis en place. Quel est le design qui a été mis derrière cette nouvelle architecture de gouvernance. Et justement, quels sont les garde-fous qui ont été mis en place. En Belgique, on a aussi des structures comme ça où il y a une coopérative qui est en fait actionnaire d'une S.A. Et alors, elles ne sont plus vraiment coopératives, on peut difficilement d'Argenta comme une coopérative. Même si ce sont des coopératives qui sont derrière la S.A Argenta. Et on retrouve ça dans d'autres secteurs. Dans le secteur agricole particulièrement où là aussi, pas besoin de capitaux supplémentaires, on met en place une structure parallèle. Donc là de nouveau, ça dépend comment on met les choses en place. J'ai l'exemple de Milcobel. Donc Milcobel, c'est eux qui font le fromage de Brugge etc. Qui est donc assez connu. C'est une des plus grosses coopératives laitières belges. Un des plus producteurs de mozzarella en Europe aussi mais ils ont, à un moment donné, eu besoin de capitaux et donc ils ont créé une S.A. Et ce qu'ils ont fait, c'est ils ont vraiment dupliqué de la coopérative, et des décisions coopératives au sein de la S.A et donc en fait, l'esprit coopératif demeure préservé parce que au sein de la S.A, ce sont en fait les mêmes gens qui décident au sein de la coopérative. Et donc, ils ont des comptes à rendre devant les coopérateurs de la même manière que si c'était resté une coopérative, seulement une coopérative. Donc, je veux dire ça dépend vraiment de comment on met les choses en place mais le fait de mettre une structure qui évolue en place, ça ouvre la porte à une possible perte des valeurs, ça c'est sûr.

A. Ok. Donc selon vous, une coopérative, par son essence, n'a pas pour vocation à rester une petite entité ?

B. Non. La vocation d'une coopérative c'est de servir les besoins de ses membres. Alors, ces membres ça peut être un petit groupe de personnes ou un grand groupe de personnes. Il suffit de regarder Mondragon, avec, je sais plus, 80.000, 70.000 membres enfin, et travailleurs. En vrai, c'est une grosse coopérative. Bon ce n'est pas une coopérative bancaire mais bon. Donc, non elle n'a pas vocation à rester petite nécessairement.

A. Mais, et du point de vue du coopérateur, parce que forcément si une entreprise coopérative prend de l'ampleur, il y a une perte du pouvoir entre guillemets du coopérateur ?

B. Ah bah oui, c'est sûr que, plus on est de coopérateurs, moins la voix compte dans la masse. C'est le principe mais on garde quand même une voix alors que si on faisait des augmentations de capital, bon bah on garderait...euh comment expliquer... On reste sur un principe démocratique peu importe la quantité d'argent qu'on a investi, on a normalement, une voix. Enfin ce n'est pas partout pareil mais c'est le principe général, "une personne, une voix". Donc on garde du coup, cette voix-là peu importe si à un moment donné on augmente le nombre de coopérateurs. Dans une S.A, c'est pareil on garde une voix, enfin si on a une part, on garde une voix et s'il y a une augmentation de capital, elle est diluée dans l'augmentation de capital avec le nombre de part qui augmenté. Bon bah, voilà ça fait partie du jeu. En grandissant, on perd forcément, si on augmente, en tout cas le nombre d'actionnaires ou de coopérateurs, on perd forcément en pouvoir votable. Mais je crois que c'est dans toutes entreprise pareil. Une coopérative reste une entreprise mais cette entreprise à la différence d'une entreprise classique, la coopérative doit être beaucoup plus transparente qu'une entreprise classique et l'actionnaire, peu importe l'argent qu'il a investi, il a son mot à dire. Dans une entreprise, bon bah voilà, si j'achète une part chez BNP Paribas, pas sûr qu'on va m'écouter. Voilà, la grosse différence.

A. Et alors, justement, du point de vue du sociétaire ou du coopérateur, comment est-ce qu'il est intégré au sein d'une coopérative ? Quel est un peu son rôle ?

B. Ca sa dépend d'une coopérative à une autre. C'est difficile de faire une généralité. Il y a trois relations en tout cas, trois relations entre le sociétaire et la coopérative. D'une part, il est utilisateur à priori de la coopérative. S'il a rejoint la coopérative c'est qu'elle répond à un de ses besoins. Et donc du coup, il va utiliser ses services. La deuxième chose, c'est bah, il est investisseur donc, il espère quand même un retour sur investissement, par nécessairement financier mais ça peut être en termes de service fourni. Il est donc quand même investisseur. Il fournit du capital. Et le troisième rôle, il contrôle la coopérative. Puisqu'il a une voix, il a voix au chapitre. Et donc, il peut amener ses questions d'abord à l'assemblée générale et puis, il peut éventuellement se présenter pour des fonctions autres au sein de la coopérative dans les structures de gouvernance. Donc oui, il a ce pouvoir de contrôle qui est important.

Donc voilà, c'est au moins ces trois rôles là. Alors, maintenant, ça se traduit de façon différente dans les différentes coopératives. Une coopérative laitière, par exemple, où le fermier va vendre la quasi-totalité de sa production, il va s'impliquer sans doute beaucoup plus dans la gestion de la coopérative parce que la coopérative a une influence cruciale sur sa vie économique, en tout cas. Sur sa vie professionnelle, en tout cas et peut-être sur ces revenus de manière globale et donc sur sa vie générale global aussi. Qu'être membre de NewB, par exemple, où, voilà, le choix de ma banque et ce que la banque fait de mon argent, enfin si ça a une importance mais je peux facilement retirer mes sous de la banque et les mettre dans une autre banque et je ne m'en porterais pas beaucoup plus mal. Ou les coopératives d'énergies renouvelables où je peux changer de contrat de fournisseurs d'électricité assez rapidement et où ce n'est pas vital pour moi de savoir comment la coopérative tourne. La coopérative fait faillite, bah, voilà je perds les 250 ou 500€ que j'ai investi dedans. Ça fait mal financièrement mais c'est des sous que je ne vois plus depuis un moment. Donc au final, je ne comptais plus trop dessus et en tout cas pas dans mes liquidités immédiates. Et donc voilà, je peux passer le cap tandis que le fermier lui, il faut qu'il retrouve un autre moyen de vendre sa production et ce temps-là, c'est des rentrées qu'il n'a pas. Donc c'est tout à fait, autre chose. L'implication va être différente en fonction du degré d'importance que la coopérative a sur la vie du membre. Je ne sais pas si j'ai répondu à la question parce que je me souviens plus de la question initiale. Je suis désolé (rire).

A. Ce n'est rien. C'est de toute façon des questions assez ouvertes pour essayer d'emmagasiner le max d'informations. Désolé, je prends des notes en même temps.

B. Oui, pas de soucis, pas de soucis.

A. Alors, j'avais une autre question. Par rapport, justement, aux coopératives, spécifiquement à NewB parce que NewB a décidé de limiter son offre à ses coopérateurs. Quel est un peu votre point de vue sur le fait de limiter son offre justement, uniquement à ses coopérateurs et pas l'ouvrir au public général ?

B. Alors là, c'est un peu quitte ou double. Ça peut générer une augmentation du nombre de coopérateurs et donc du capital. Puisqu'alors on mise sur le fait que l'offre est suffisamment attractive et que donc, on va tirer des nouveaux clients et donc des nouveaux coopérateurs.

Mais, par contre, ça peut aussi freiner tout une série de clients. Alors, si on prend l'esprit coopératif à la lettre, la coopérative elle est là pour servir ses membres et ses membres uniquement entre guillemets. Donc, on est plus proche de l'esprit coopératif initial en ouvrant les services qu'aux membres. Ça c'est une première chose. Maintenant, il y a des systèmes un peu alternatifs comme chez, ... j'oublie toujours leur nom... la papeterie à Louvain-La-Neuve...

A. Ciaco?

B. Oui Ciaco, voilà. Où là c'est ouvert à tout le monde mais les membres ont droit à une réduction. Donc voilà, c'est une autre possibilité mais du coup, ça ne donne pas un gros incitant à devenir membre si on se dit, je fais juste une course une fois par an. Voilà, ça ne m'incite pas à devenir membre. Cela étant dit, la barrière pour devenir membre chez NewB, elle est basse. Je veux dire, elle est vraiment...20€ pour devenir membre, si je ne me trompe pas. C'est 20€ pour devenir membre, ce n'est pas une barrière aussi grande que pour une coopérative d'énergies renouvelables où là on est sur typiquement 250 ou 500€. Et là aussi, on ne sert que les coopérateurs.

A. Ok

B. Ici, je pense que dans ce cas si, la barrière est suffisamment basse que pour ne pas freiner, en tout cas, trop de clients.

A. Ok, donc NewB a fait sa levée de capital pour l'agrément bancaire là, en Janvier. Qu'est-ce qui explique un peu cet engouement du public au final, d'arriver à lever comme ça des millions d'euros ? Je ne sais pas s'il y a des facteurs qui ?

B. Alors, il faut d'abord voir, il faut voir deux choses. Il y a, d'une part, le fait que ça soit, il y a eu un engouement assez tardif par rapport au lancement de la levée de fond et donc ça a eu un aspect un peu "course contre la montre" et donc ça a créé de l'engouement. Ça n'a pas créé le même engouement partout. On a eu, il y a eu un retour dans les médias qui était bien plus grand et bien plus positif côté francophone que côté néerlandophone et ça se traduit dans les mêmes termes dans la levée des capitaux. Il y a bien plus de francophones que de néerlandophones qui ont participé à la levée de capitaux. Je pense qu'ils ont eu le facteur facilitant, facilitateur des marches pour le climat où ça résonnait du coup, dans l'espace médiatique et chez les jeunes singulièrement puisqu'ils ont réussi à lever pas mal chez les

jeunes. Ils ont réussi à lever et du coup ça a mis la pression à quelques plus gros investisseurs notamment régionaux, des pouvoirs publics régionaux et qui voyait une occasion pour montrer qu'ils agissaient pour les marches du climat etc. Que ce n'était pas seulement par rapport au côté énergétique, etc. mais également sur la finance d'une part et du modèle économique. Oui, je pense que c'est un petit peu ça qui a joué. Et comme je le disais singulièrement, on remarque une grosse entre le nord et le sud du pays. Et je pense que, là ça s'assemble dans l'histoire coopératif récente où au nord du pays, avec la faillite de Arco. Tout le monde a encore en tête, les coopératives financières c'est juste voué à l'échec et donc, du coup, et les médias le rabâche régulièrement d'ailleurs. Et donc, du coup, on a, il y a eu beaucoup moins d'écho à la campagne de levé de fonds. Ils ont aussi été pas mal sur des réseaux. Enfin, je pense qu'ils ont bien ciblé la cible jeune et par leur marketing, y compris sur les réseaux sociaux, et que ça a permis de mettre la pression sur certains investisseurs, certains plus gros investisseurs.

A. C'est vrai que sur les réseaux sociaux, on a souvent vu des coopérateurs devenir un peu ambassadeur de NewB en mettant, justement, des badges sur leur photo de profil et ce genre de chose. A mon avis ça a dû pas mal aider.

B. Tout à fait

A. Juste pour revenir sur Arco...

B. Oui

A. Quels sont les éléments qui ont entraîné la faillite d'Arco ?

B. Bah c'est une longue histoire ça, mais il y a une grande partie, un laissé complet des coopérateurs. Il y a différentes choses, d'une chose il y avait beaucoup de coopérateurs qui ne savaient pas qu'ils étaient coopérateurs. On leur vendait ça comme un produit d'investissement, comme un compte titre ou quelque chose comme ça. Et donc, ils n'étaient même pas au courant qu'ils étaient membres d'une coopérative. Ils pensaient juste avoir mis des sous sur un genre de compte épargne sur lequel ils recevaient un dividende régulièrement. Et donc, ils ne s'intéressaient pas à la gestion de la coopérative. Ça c'est une première chose. Et ils étaient très nombreux. Donc, il y avait une mauvaise de la part de nombreux coopérateurs, mais, je veux dire, ça remonte à des dizaines et dizaines d'années. Et donc, les gens continuaient d'investir dans Arco sans poser de questions. Ça c'est une

première chose. Et donc, si on regarde au final, comme les choses semblaient aller bien, il y avait peu de coopérateurs qui se montraient aux assemblées générales. Je n'ai plus les chiffres mais, les dernières assemblées générales, c'était juste vide. Il n'y avait personne qui venait. Sur les milliers de coopérants, coopérateurs pardon, il n'y avait personne qui se pointait et donc personne qui contrôlait ce que le management faisait. Et donc, le management a eu, un petit peu, des... d'une part le management des envies de grandeur et donc ils ont fait des investissements qui n'étaient pas forcément, qui étaient très risqués pour la coopérative et d'autre part, il y avait une pression de la banque nationale belge d'aussi à progressivement, abandonner la structure coopérative ou en tout cas que la structure coopérative ne devienne plus qu'actionnaire d'une grande banque, un peu le model Cera/KBC. Et donc, ou Argenta. Et donc, on est arrivé progressivement à ça où du jour au lendemain, les gens se sont rendu compte que ça n'allait pas aussi bien que ça. Que la coopérative était devenue très fragile parce qu'elle reposait sur un ou deux gros investissements principalement et que ces investissements étaient ultra risqués. Et que donc voilà, il suffisait qu'un de ces investissements, en l'occurrence, c'était Belfius, enfin Dexia quoi à l'époque ne se porte pas bien et voilà, c'était la catastrophe. Donc, il y a eu ça et alors on a mobilisé le capital d'Arco, un peu de force, pour renflouer Dexia à l'époque. Donc, on l'a rendu encore plus faible et puis voilà, il n'y avait plus rien, plus rien à sauver.

A. Donc là, le coopérateur avait aucune implication dans le projet, quoi ?

B. Oui, le coopérateur s'était complètement désintéressé et on n'avait rien fait pour l'intéresser non plus. Et donc, du coup, ça n'avait de coopérative que le nom. Ça avait perdu tout esprit coopératif en fait.

A. Et, par rapport à NewB, comment est-ce qu'ils peuvent éviter d'arriver dans une situation comme ça ? Quels sont les éléments à mettre en place ?

B. Je pense qu'ils ont déjà mis pas mal de garde-fous en instaurant une culture du débat, en tout cas une culture des assemblées générales et une culture de sondage des membres.

Récemment, on, enfin moi je suis membre donc j'ai reçu, une enquête pour fixer les prix. Je ne l'ai pas remplie mais voilà (rire), honte à moi. Mais, je veux dire, ils font l'effort de demander l'avis des coopérateurs et je suis sûr qu'il en a de nombreux qui répondent. J'ai d'ailleurs vu les chiffres, une dizaine de milliers ou une vingtaine de milliers, je sais plus qui

ont répondu. Donc, ils ont mis en place différentes choses et en interne, ils ont des gens qui sont chargés d'ailleurs de la vie coopérative. Effectivement, ce n'est pas très solide, il suffit de virer ces deux, trois personnes là et puis on ne fait plus rien. Ça c'est vrai mais je pense que dans leurs statuts, il faudra que je me repenche dessus, j'avoue que je ne l'ai pas fait une préparation de l'entretien, mais il me semble que dans leurs statuts, il y a aussi des garde-fous par rapport à ça. Et que, du coup, notamment l'implication des investisseurs sociétaux, qui permettrait, qui permet déjà un plus grand garde-fou par rapport à la vie coopérative, enfin au maintien de la vie coopérative, me semble-t-il.

A. Alors, en ce qui concerne les assemblées générales des coopératives, on constate, un peu dans la littérature, je ne sais pas si c'est encore d'actualité, il y a un peu un débat pour savoir si les administrateurs doivent être indépendants et ou experts ou si justement, ils doivent être au niveau plus axé par rapport aux sociétaires enfin coopérateurs. Quel est un peu votre avis là-dessus ? Et pourquoi ?

B. Bah de nouveau, ça dépend un peu du type de coopérative. Si on est une coopérative ciblée ultra locale et qui, je ne sais pas exactement, je n'ai pas d'exemple en tête mais ça a peu de sens de chercher un expert extérieur. Je pense que c'est toujours sain d'avoir un ou l'autre expert extérieur. Je pense que c'est sain aussi d'avoir des représentants des sociétaires dans les administrateurs. Le tout est de trouver le bon équilibre. Il y a un article récent d'un de mes collègues de la KU Leuven. C'est un article théorique, plus ou moins, mais où il parle des organisations hybrides et plutôt l'équilibre entre les administrateurs qui ont plutôt une casquette mission sociale et les administrateurs qui ont plutôt une casquette mission économique. Mais justement, ce qu'il met en évidence, et je pense que c'est assez vrai, c'est qu'il faut plutôt arriver à un équilibre et qu'on puisse avoir un changement dans les administrateurs assez rapide. Le fait d'avoir des gens qui restent, que ça soit des gens en interne ou des gens externes, des gens qui restent trop longtemps à la tête de l'entreprise, en fait c'est plus ça qui va être néfaste que d'avoir, à un moment donné, un déséquilibre dans un sens ou dans un autre. Maintenant, il faut essayer de garder un équilibre, plus ou moins mais que c'est plus le fait d'avoir des gens qui restent à la même place qui va être problématique. Si vous voulez la référence, je peux essayer de la retrouver.

A. Oui, je veux bien.

B. Je vais vite chercher en même temps. Voilà, je ne sais pas si vous aurez accès, sinon je peux essayer de le retrouver, je dois l'avoir quelque part.

A. Je sais pas si avec Louvain-la-Neuve, on a accès à cette base de données.

B. Voilà, je vous envoie, c'est la version acceptée, me semble-t-il ou quasi finale. Mais si elle a évolué, ce n'est quasi pas grand-chose.

A. Ok.

B. Vous avez au moins le principal.

A. Parfait, merci !

Et pour revenir un peu sur l'indépendance des administrateurs, est-ce que dans la gouvernance d'une coopérative, il ne faut pas justement un organisme qui soit uniquement dédiée aux coopérateurs ? en tant que représentant des coopérateurs ?

B. Est-ce qu'il faut un organe séparé qui représente uniquement les coopérateurs ? Je ne suis pas sûr que ça soit nécessaire. Ça dépend de la taille, ça dépend de la structure du conseil d'administration aussi.

A. Ok

B. Voilà

A. Donc, pour revenir sur NewB spécifiquement, est-ce que ce n'est pas... je ne vais pas dire ça comme ça... mais est-ce que ce n'est pas un peu ambitieux de vouloir créer une banque coopérative à l'heure actuelle ?

B. Ah bah si, c'est ambitieux mais est-ce que ce qui est ambitieux est mauvais ? Moi, je pense que voilà, ils ont lancé un pari après il y a plein de gens qui ont suivi. Je ne sais pas si tous se sont rendu compte qu'ils risquaient, que c'était un investissement risqué. Prendre une part dans une entreprise, quelle qu'elle soit que ça soit une coopérative ou une autre entreprise, c'est un investissement à risque. Ça je ne suis pas certain que tout le monde ait bien compris. Je pense que NewB l'a quand même rappelé assez régulièrement et... j'ai perdu le fil de ma pensée et la question. C'était est-ce que c'est ambitieux ? Donc oui oui, c'est ambitieux, créer une nouvelle banque c'est, par définition c'est ambitieux et en plus une banque coopérative dans le contexte institutionnel belge actuel, c'est d'autant plus

ambitieux. Parce que, un pour les raisons qu'on a invoquées précédemment avec la culture coopérative beaucoup moins présente en Belgique et singulièrement dans le secteur bancaire. Donc oui, c'est ambitieux. Mais voilà, je trouve que c'est pas mal d'être ambitieux de temps en temps.

A. Est-ce que selon vous, ça va être une réussite ou alors est-ce qu'il y a trop de limites qui font que NewB va probablement disparaître ?

B. Ah, je n'ai pas de boule de cristal. Je pense, que jusqu'à présent, ils ont réussi à démontrer que tous ceux qui disaient qu'ils allaient se planter, se trompaient. Puisque ça fait partie des recherches que je fais sur la légitimité de NewB, on remarque qu'il y a eu d'un peu de tous les côtés chaque fois, depuis 2011, on leur dit, "bah non ça ne va pas marcher", "non ça vous n'allez pas réussir à franchir comme cap" puis ils franchissent ce cap. "Oui mais le prochain cap, il est plus difficile, ça vous n'allez pas arriver à le faire". Puis ils le font quand même. Donc, je pense qu'ils arrivent à montrer tort à leurs détracteurs à chaque coup, donc pourquoi pas la prochaine fois aussi ? Je suis de nature plutôt optimiste donc j'aurais tendance à dire qu'ils peuvent réussir. Je ne dis pas que ça sera facile, loin de là mais je pense qu'ils ont le potentiel en tout cas pour réussir.

A. Ok. Quand vous dites que vous travaillez vous sur la légitimi...ti...misation de NewB

B. C'est pas simple comme mot (rire)

A. (Rire) Non, qu'est-ce que vous entendez par là ? Est-ce que vous pouvez un peu expliquer votre recherche en deux, trois mots ?

B. Oui, donc en fait, ce qu'on regarde c'est, bah... Une nouvelle entreprise, quelle qu'elle soit a besoin de se construire une légitimité, surtout si elle fournit un nouveau service ou un nouveau produit qui n'est pas encore connu sur le marché, il faut créer une légitimité. Si on n'arrive pas à créer cette légitimité, les clients ne vont pas acheter puisqu'ils ne trouvent pas légitime et puis on va faire faillite. Donc, ça c'est vrai pour toute entreprise. C'est d'autant plus vrai pour une entreprise sociale qui doit démontrer, à la fois sa viabilité économique et à la fois sa, son bien-fondé social. Doit donc jouer sur deux, enfin joue sa légitimité sur deux aspects. Alors, pour NewB, il y a la complexité additionnelle que c'est une coopérative dans le monde bancaire et que le modèle coopératif, en Belgique, n'est déjà pas super légitime, en plus dans le secteur bancaire, ça l'est encore moins. Donc ça c'était le point de départ de

la recherche. Donc a regardé comme les différents acteurs présentaient NewB dans les médias. Donc on a analysé, jusqu'à présent, tous les journaux écrits belges, francophones et néerlandophones et germanophones. On est entrain maintenant de passer en revue tous ce qui était audiovisuel, le secteur audiovisuel public puisqu'on n'a pas accès à tous pour le secteur audiovisuel privé, donc voilà. Donc on se limite au secteur audiovisuel public. Ce qu'on remarque c'est que les remarques par rapports à la légitimité de NewB sont toujours, sont restées les mêmes tout au long des années. Et comme je disais, NewB chaque fois a essayé de démontrer que les arguments étaient lancés contre elle ne tenait pas la route ou, en tout cas, ça ne s'appliquait pas à eux. Principalement, bon bah "c'est une bande de doux rêveurs". "C'est une utopie, ça ne marchera jamais". Donc ça c'est un premier type d'argument qui peut-être vite renouveler. C'est chaque, "ces doux rêveurs, ils n'arriveront pas à lever X millions d'euros" et puis "ils n'arriveront pas à obtenir un agrément de la banque nationale ou de la banque européenne" et puis ils n'arriveront pas... C'est à chaque fois... Le deuxième grand type de critique, c'était, "ce sont des arnaqueurs", "c'est une fraude". "Vous allez perdre votre argent là-dedans". Ça ce n'était pas côté francophone mais côté néerlandophone qu'on retrouvait cet argument. Le troisième argument, faut que je me souviene parce que c'est un petit peu loin maintenant... Je dois retravailler justement sur cet article. On l'avait soumis et il n'a pas été accepté et je l'ai un peu mis de côté ce semestre ci. Je regarde vite.

A. Pas de soucis.

B. Voila. Alors, le troisième, ah bah voilà, c'est justement le fait qu'il y ait une tradition d'échecs au sein des coopératives de manière générale et de manière singulièrement dans les banques. Que les coopératives sont inférieures aux banques traditionnelles. Que les coopératives n'échappent pas aux lois économiques entre guillemets et que du coup, elles sont destinées à, peut-être, à survivre dans le court-terme mais dans le long terme, voilà c'est juste la banqueroute assurée. C'était les trois arguments qui revenaient régulièrement. Et de la part de différents types d'acteurs, que ce soit d'autres banques, des acteurs plus institutionnels, de la part de chercheurs aussi, donc voilà. Ça venait un petit peu de tous les côtés, de FebelFin, donc la coupole pour les institutions financières en Belgique. Donc oui. Et donc NewB, devait amener des arguments pour contrer ça.

A. Et alors, pour notamment la légitimité sociale,

B. Ouai

A. Comment est-ce qu'on peut évaluer cette légitimité ? NewB met en évidence 13 principes qu'elle compte appliquer mais comment est-ce qu'on peut mesurer entre guillemets, l'impact de ces principes et leurs insertions ?

B. C'est...oui... bah... ça, ça dépendra un petit peu d'une part, de NewB, est-ce qu'ils mettent en place un système de mesure ? Deuxièmement, à mon avis ce qui va se passer, au niveau des rapports annuels et de la présentation à l'assemblée générale, les 13 principes ou en tout cas, sans doute ces 13 principes vont servir de baromètre. Et on va dire, et bah voilà, on avance bien ou on respecte ce principe, ou on la mise en œuvre de telle ou telle manière. Alors, la mesure d'impact c'est toujours quelque chose de très contesté et contestable. Donc oui, on ne sait pas, il n'y a pas une mesure qui va dire oui va respecter ou non ça ne respecte pas. En tout cas, il a beaucoup de chercheurs qui ont essayé...voilà. Comme dirait, Chevalier de Laspalès, il en a qui ont essayé. Mais oui, donc, la légitimité au final, c'est une évaluation sociale mais pas dans le sens de "est-ce qu'ils font est bien pour la société ou pas" mais c'est de la société et les gens qui évaluent individuellement NewB qui collectivement vont définir si y'a une légitimité ou pas. Je ne sais pas si c'est très clair ?

A. C'est plus alors une perception ?

B. Oui, c'est une perception collective, la légitimité, c'est comme ça, c'est une perception collective.

A. Il n'y a pas vraiment d'instruments ?

B. Non

A. Justement pour évaluer ? Comment est-ce qu'elle impact ? C'est ça que, personnellement, je trouve ça difficile parce qu'on ne sait pas vraiment évaluer l'impact. Et comme on le voit avec le dernier reportage de la RTBF, même les banques traditionnelles qui veulent mettre en place des investissements socialement durables, on se rend compte qu'au final il n'y a pas grand-chose, enfin il y a des failles dans le système.

B. tout à fait

A. C'est très compliqué de voir ce qui est vrai du faux.

B. Tout à fait.

A. Et dans cette logique, est-ce qu'il y a des éléments qui peuvent être mis en avant ce genre de dérives ?

B. Je pense que c'est la plus grande transparence possible. Après, et on peut mettre en place un comité qui rend des comptes, un comité indépendant qui va rendre des comptes, qui va analyser, qui va rendre des comptes. C'est une possibilité aussi. On peut mettre tout une série de garde-fous mais on ne peut pas être sûr à 100% que tout va être respecté. Aucun système n'est infaillible.

A. Je pense que c'est d'autant plus vrai pour NewB, étant donné qu'ils travaillent avec beaucoup de partenaires différents et de fournisseurs différents. Alors, j'avais une dernière question par rapport à NewB. Parce que NewB se veut être une banque 100% digitale,

B. Oui

A. Est-ce que le fait qu'il n'y ait pas de réseau local, ne pose pas un problème pour cet esprit coopératif de se vouloir comme être proche du coopératif et justement du réseau local ?

B. Alors ça peut, oui. Je pense que la crise récente, le lock down, le confinement qu'on vient de vivre montre à quel point, une bonne partie des belges, en tout cas, parviennent à être connecté et parviennent à rester quand même proche y compris de leurs entreprises à travers internet. Je pense que là, on a fait un bond et une démonstration qu'il y avait pas mal de choses possibles par internet. Alors ça, exclue tous une série de gens que NewB essaye, ils essayent de mettre en place des alternatives quand même. Je ne sais pas où ils en sont dans le développement de ces alternatives mais c'était au programme. Je pense que le lien avec la coopérative, enfin, les gens sont de plus en plus habitués aussi à être de plus en plus digital. Sur, on n'a pas le même degré de lien avec une entreprise, ou avec qui que ce soit, si c'est uniquement en ligne. Je ne sais pas comment vous avez vécu cette période ci ? Si vous avez des cours ou pas cette période ci ? Mais voilà, moi je n'ai pas rencontré une seule fois mes étudiants de LLN, sur cette année. (rire) J'ai commencé en ligne mon cours, je l'ai terminé en ligne. Et bah c'est sûr, il y avait un manque. Je n'ai pas senti la même connexion avec mes étudiants que je la connais d'habitude mais ce n'est pas pour autant qu'il n'y a pas pour autant une forme d'implication de la part des étudiants dans le cours. Voilà, par exemple, durant le cours, ils vont même dans le tchat, il y avait de l'interaction etc. Il y avait quand

même une forme de connexions, je pense, j'espère du moins. Et je pense que NewB, peut arriver à ce genre de chose notamment en faisant, comme ils viennent de faire, avec l'enquête pour établir leurs prix ou ce genre de chose. Je pense que ce n'est pas impossible, que ça ne sera effectivement pas le même lien, ça c'est sûr mais au final, combien de fois est-ce que vous allez au guichet de votre banque par an ?

A. (rire) Bonne question.

B. Moi, j'y vais peut-être une fois par an, maximum.

A. C'est vrai que je suis un peu de la veille école. Je fais mes virements au guichet bancaire (rire) et que j'aime bien avoir un rendez-vous avec mon banquier plusieurs fois par an. Mais après, je comprends que NewB, ce n'est pas possible, à mon avis, dans leur modèle économique.

B. Non, ce n'est pas possible. Mais je pense qu'on pourra avoir contact avec un conseiller bancaire. Ça sera en ligne mais voilà, comme on le fait pour le moment. Voilà, je pense qu'il y aura quand même moyen d'avoir des contacts rapprochés pour ceux qui le souhaitent mais ça ne sera pas physique, non.

A. C'est vrai que bon, c'est toujours plus compliqué, je trouve, d'avoir des contacts. Parce que bon ça fait aussi 2 semaines que j'essaie de contacter NewB pour avoir une interview et que je n'y arrive pas. (rire) Donc voilà, je me dis que bon...A mon avis, ça doit encore se mettre en place... parce que bon pour l'instant c'est pas vraiment une banque. Les services qu'ils proposent c'est que des services d'assurances.

B. Pour le moment, oui.

A. On va voir comment ça va se mettre en place ?

B. Chez NewB, vous avez envoyé un mail général, enfin à l'adresse générale ou comment ?

A. Non, bah j'ai d'abord envoyé sur l'adresse générale et puis après j'ai envoyé à Mathias Meirlaan, j'ai envoyé à J. Parijs, en fait aux personnes qui sont représentés comme étant de la vie coopérative.

B. Ah oui, j'allais dire, c'est à eux qu'il faudrait... Et, vous avez essayé de téléphoner ?

A. Non, je n'ai pas encore téléphoné.

B. Il ne faut pas hésiter, quand vous essayez de faire un entretien ou quoi, vous pouvez essayer de téléphoner.

[...]

A. En tout cas, merci à vous, c'était très intéressant.

B. Ok, bah tant mieux, si y'avait toujours des questions, n'hésitez pas à envoyer un mail. J'y repondrais

A. Ca va merci.

B. Bon courage pour la suite.

Annexe 7. Interview n°2 : Porte-parole FebelFin.

Les questions posées sont reprises par les A. tandis que les interventions de l'interviewé sont reprises par les B. Interview réalisée par vidéoconférence. Cette interview réalisée avec le porte-parole de FebelFin en sa qualité d'expert du secteur financier et bancaire belge.

B. D'accord d'accord. Mais expliquez-moi, avant de commencer un petit peu le contexte. Donc, j'ai compris que vous étiez en sciences éco, ingénieur de gestion ?

A. Oui, donc voilà donc actuellement je suis en dernière année de master en sciences de gestion à la Louvain School of Management. C'est la faculté des...

B. Oui, je connais bien, j'ai étudié à Louvain-la-Neuve et j'ai moi-même fait mon mémoire avec un collègue qui était à la LSM mais qui est devenu prof d'ailleurs ensuite. Donc, je connais bien. Donc c'est juste pour un peu situer votre travail. Donc, c'est votre mémoire ? Qui est votre promoteur si ce n'est pas trop indiscret ?

A. Je fais mon mémoire avec Madame Valérie Swaen.

B. Oui, que je ne connais pas.

A. Donc, l'intitulé de mon mémoire, je m'intéresse surtout au rôle et à l'intégration du coopérateur au sein des banques coopératives. Etant donné le contexte actuel en Belgique et avec l'avancée du projet NewB, j'essaie de réaliser une étude pour comprendre comment est-ce que le coopérateur s'intègre au sein de NewB et quelles sont les différentes attentes des coopérateurs qui ont investi dans NewB.

B. D'accord, donc vous ciblez spécifique NewB ?

A. Oui

B. Ce qui est n'est pas évident parce que comme vous le savez, NewB n'est pas encore lancé. Et pour moi, il reste quand même un point d'interrogation quant à savoir si la banque pourra au moins être lancée pratiquement un jour.

A. Oui

B. Mais, moi je représente... Donc, pour peut-être dire 2 mots sur FebelFin et ma fonction au sein de FebelFin. Donc FebelFin représente l'ensemble des acteurs financiers en Belgique. Les banques étant le plus gros du morceau. On a 250 membres à peu près dont une petite centaine de banques dont la plupart ne sont, en fait, pas visibles pour le grand public et elles ne s'adressent pas au grand public. Ce sont souvent des succursales de banques internationales qui s'adressent plutôt à des entreprises ou qui ont un point de représentation ici en Europe, à Bruxelles. Donc on a petit peu de tout. A côté des banques, on a toute une série d'autres acteurs financiers comme des assets managers, des prestataires, infrastructure comme la bourse de Bruxelles, donc l'Euronext de son vrai nom. On a d'autres organismes de crédits qui ne sont pas bancaires. Pour prendre un exemple, Cofidis n'est pas une banque mais qui octroie des crédits. Il y a toute une série de statuts qui sont représentés chez nous. Ceux qui ne sont pas représentés chez nous, sont les assurances. Sachant qu'une compagnie d'assurance est organisme avec une réglementation spécifique et un mode de fonctionnement spécifique quand bien même ça fait partie du secteur financier. Eux sont représentés par Assuralia. Et d'autre part, les fonds de pensions qui sont aussi un gros acteur sur le plan financier, qui représente des capitalisations très importantes et qui sont eux représentés par Pensio+. Voilà, c'est juste pour vous situer un peu dans l'organigramme la situation de FebelFin. Et moi, là-dedans, j'ai un petit peu différentes casquettes. Ma fonction la plus visible c'est porte-parole. Donc là, on me voit régulièrement dans la presse ici et là. Si vous allez googler mon nom, vous allez tomber assez vite sur différentes interventions presse dans tous les domaines qui touchent au secteur bancaire et financier. Mais à côté de ça, je suis responsable pour le lobby, les contacts politiques et pour la fiscalité. Et dans cette qualité-là, je touche à beaucoup de choses en termes de représentation du secteur vis à vis du monde extérieur et en première ligne du monde politique puisqu'on est un secteur extrêmement réglementé. Et ça vous avez peut-être déjà constaté si vous avez, si vous vous êtes penché sur le cas NewB et la durée finalement dans lequel le projet a été, a trouvé place. Ça fait des années qu'ils sont en train de faire le nécessaire pour mettre en place la banque mais c'est tout sauf simple pour des raisons économiques mais aussi pour des raisons juridiques. On a une réglementation extrêmement pointue, une réglementation qui n'est pas uniquement belge mais très largement européenne aussi. Ce n'est pas que la Belgique peut dire, moi je veux faire ça comme ci comme ça. La législation belge est finalement un dérivé obligatoire de toute une

série de réglementations qui sont convenues au niveau européen. Donc, voilà, ça c'est pour vous faire le contexte général. Quelque part qui prédomine, ou qui est valable pour toutes les banques. Le contexte juridique et le contexte économique et on ne peut pas distinguer l'un de l'autre, l'un et l'autre sont imbriqués. Ce sont évidemment deux dimensions différentes mais deux dimensions complémentaires qui vont s'imposer, quelque part à toute banque puisque ça c'est le cadre dans lequel elles sont censées fonctionner.

A. Ok.

B. Voilà, je ne sais pas si c'est clair pour vous ?

A. Oui, oui, c'est très clair.

B. N'hésitez pas si des choses ne sont pas claires, je m'en rends bien compte que moi je baigne dedans depuis des années, des années mais je me rends bien compte, du point de vue extérieur, surtout si vous n'êtes pas juriste, certains points peuvent être un peu plus compliqués.

A. Ok. Non, c'est très clair. J'avais juste une question par rapport justement à l'environnement bancaire en Belgique. On constate, en France, que notamment les banques coopératives sont extrêmement dominantes sur le secteur français alors qu'en Belgique c'est complètement l'inverse ou c'est vraiment une minorité. Qu'est-ce qui justifie ce décalage et pourquoi c'est si peu développé en Belgique, au final ?

B. Je vais, avant de vous vous répondre, je vais vous poser une question inverse. Comment est-ce que vous voyez, c'est quoi le... Qui sont les banques coopératives en Belgique ? Ou est-ce qu'il y en a ?

A. En Belgique ?

B. Oui

A. De ce que j'ai étudié dans le cadre mon mémoire. Pour moi, il y a Crelan, CPH, Argenta je ne le mettrais pas comme une banque coopérative. Après il y a aussi toute la question de savoir est-ce que si...parce que le modèle français c'est un modèle hybride, elles intègrent des entités non-coopératives et c'est ça un peu la question aussi. C'est de savoir, est-ce que

ces entités hybrides elles sont encore des entités coopératives ou si elles ont perdu tout leur sens ?

B. D'accord, ok. Je vais peut-être ouvrir un petit peu le point. Effectivement, enfin une banque comme Crelan, effectivement a un modèle coopératif en tout cas pour partie. Et très honnêtement, je ne connais pas les actionnaires ou le détail de l'actionnaire et de la structure des groupes ici et là. Mais peut-être deux points d'attention importants quand même. La structure coopérative d'une banque ne va pas nécessairement se faire au niveau de la banque elle-même. Juridiquement, vous avez souvent des groupes bancaires avec des actionnaires de référence qui ne sont pas actionnaires de la banque directement mais actionnaires d'un groupe qui est au-dessus de la banque. Pour prendre un exemple, à côté duquel vous ne pouvez absolument pas passer c'est Cera. Cera qui est un groupe qui aujourd'hui, il y a pas mal d'évolution histoire et qui est un groupe qui se situe au-dessus de KBC. Donc, je vous laisse réinvestiguer mais je pense que c'est important de mentionner ça parce que ce groupe Cera est un actionnaire important de référence et pèse dans les décisions qui vont jouer dans le groupe KBC et en particulier la banque KBC Bank et côté francophone CBC bien entendu. Donc ça c'est un point. Un autre point, et très honnêtement je ne connais pas tout l'histoire et certainement pas la situation en France qui peut avoir des tournants et aboutissants différents côté français. Mais il y a une banque qui avait aussi un actionnaire de référence coopératif et sur lequel vous ne pas passez, me semble-t-il à côté de l'analyse aussi. C'est Arco, Arco qui était un des actionnaires au sein du groupe Dexia et on sait ce qui est devenu suite à la crise financière en 2008, la partie Dexia banque Belgique a été isolée pour devenir Belfius. Et puis, aujourd'hui, le reste de Dexia est toujours en cours de démantèlement pour essayer de limiter la casse et d'éviter les dégâts sachant que les actionnaires d'Arco existent toujours. Les coopérateurs d'Arco existent toujours et il y a une immense plainte qui existe et qui est plus vivace encore côté flamand que côté francophone parce qu'il y avait plus de coopérateurs côté flamand. Mais ces coopérateurs ont souscrit à ces actions Arco à l'époque en croyant qu'ils faisaient un placement en bon père de famille, une épargne qui était stable. Mais en réalité, ils ont fait un placement qui était une action et donc sur laquelle ils ont finalement perdu leurs économies, pour dire ça comme ça. En tout cas, ça a été perçu comme ça. Donc ça c'est important aussi que vous vous penchiez sur cet aspect-là. Parce que coopérateur ou pas coopérateur, avant d'être coopérateur on est

surtout actionnaire et vous connaissez très bien la différence entre un actionnaire et un créancier normal qui a placé son argent et qui a une dette, enfin une créance dans d'autre sens. C'est très différent et c'est l'actionnaire qui encaisse la perte quoi qu'il en soit quand les choses se passent mal. Donc là, je pense que c'est vraiment une dimension qu'on ne pas oublier et d'ailleurs on retrouve cette dimension dans la compagnie qui a été faite par NewB dans le cadre de sa levée de fond. C'était quand même assez frappant de voir le disclaimer qui était indiqué sur les affiches et qui était presque plus grand que l'affiche elle-même avec le message principal qui invitait à investir et à souscrire dans des actions NewB. Donc, ça je pense que c'est très important pour classer ça parce que dans le contexte belge, dans le contexte bancaire belge, ça a son importance. Et je pense que vous devez aussi avoir une démarche critique par rapport à ces volets là ce qui permet pour moi de mieux comprendre peut-être les difficultés que traverse, que rencontre NewB dans le cadre de sa mise en place au-delà des aspects purement économiques. Parce que, économiquement aujourd'hui, ce n'est vraiment pas évident de démarrer une banque. Ça c'est une première chose. On a un contexte avec plusieurs facteurs qui rendent l'activité bancaire extrêmement difficile et en particulier en Belgique, premier point. Deuxième point, sur le plan juridique, je l'ai déjà dit en intro, c'était tout sauf évident de mettre en place une banque parce que ça n'hésite à se conformer à toute une législation à commencer par la loi bancaire de 2014 qui va extrêmement dans les détails mais qui nécessite aussi toute une structure extrêmement importante avec des niveaux de gouvernance, des niveaux de contrôle, des fonctions de compliance qui s'assure qu'à tout moment la banque respecte l'ensemble des obligations légales de la banque mais aussi de toutes les autres lois financières diverses et variées qui trouvent à s'appliquer selon son secteur d'activité. Au plus, son activité est large, au plus il y a des législations obligatoires que la banque va être amenée à respecter et à mettre en place, à implémenter comme on dit en mauvais français malheureusement mais le terme a l'avantage d'être claire. Mais donc, voilà, je pense que ça reste un défi énorme de pouvoir combiner, finalement l'ensemble de ces dimensions et de proposer une solution nouvelle, innovante et qui répond aux besoins et attentes des clients qui sont, par ailleurs, certainement légitimes.

A. Ok

B. Ça va ?

A. Ok, ça va.

B. C'est clair ?

A. Oui oui, ça va. J'avais aussi une question par rapport à la complexité notamment de l'offre bancaire. Est-ce que cette offre, n'est pas aujourd'hui trop complexe et est-ce qu'il ne serait pas judicieux d'arriver justement vers une offre moins complexe et plus recentrée vers le rôle d'intermédiation bancaire ?

B. Qu'est-ce que vous voulez dire par là ? L'offre bancaire est trop complexe pour vous ?

A. Avec des produits qui sont de plus en plus structurés et qui peuvent croire le risque qui est pris par les banques. Et comme, on fait avec la crise la crise économique de 2008, ça peut entraîner des catastrophes au niveau mondial.

B. De 2008, j'imagine vous voulez dire ? J'ai entendu 2018 mais...

A. Ah non 2008.

B. Non, toute la réglementation que j'évoquais à l'instant et la déperle que l'on a eu, c'est des milliers et des milliers de pages de réglementation qu'on est d'ailleurs toujours en train d'avalier, vise d'une part à définir des règles du jeu qui soient correctes et qui assure une stabilité financière et d'autre part de veiller à ce que les autorités de contrôle. Pour faire une comparaison, un code de la route complet et raisonnable mais qu'on ait aussi des gendarmes qui puissent contrôler, qui puissent dire stop ou qui puissent dire : ah non il y a trop de brouillard aujourd'hui, on va limiter la vitesse à 50km/h car on estime que laisser la vitesse à 120 n'est pas adapté. Donc ça aujourd'hui, on a tout ça en place et on est dans un contexte complètement différent de ce qui a par ailleurs. Du point de vue purement consommateur, très honnêtement, moi je préfère avoir une offre bancaire diverse et variée et libre à moi, en tant que consommateur de dire moi j'ai besoin de tel ou tel produit ou j'ai besoin d'un produit plus complexe. Et de nouveau pour faire une comparaison qui vaut ce qu'elle vaut, quand j'ai faim, enfin maintenant en temps de coronavirus, c'est peut-être un peu moins approprié comme comparaison encore, mais quand j'ai faim, très honnêtement, je préfère avoir un large menu, un large éventail de choix auprès de différents restaurants ce qui m'y importe surtout, c'est d'avoir pour le prix que je paie, d'avoir une qualité correcte dans mon assiette. Ça pour moi, c'est l'essentiel mais je ne crois pas qu'il soit utile de dire

que tout le monde doit manger des choses extrêmement simples. Et de dire qu'on doit faire des choses extrêmement simples parce que parfois on a besoin de réponse avec des produits complexes, avec des produits plus structurés parce qu'on est dans du commerce international et qu'on a une entreprise qui doit sécuriser quelque chose par rapport à une monnaie étrangère qui peut varier, etc. Donc, vouloir tout ramener à une simplicité n'est pas forcément, à tous les niveaux, un bon choix. Et par ailleurs, au niveau économique, pour la banque elle-même, ça implique de simplifier son modèle et de centrer son modèle sur des activités, quelques activités. Ce qui veut dire concrètement qu'on a un modèle qui est potentiellement plus en risque qu'un modèle plus diversifié puisque si cette activité connaît des difficultés, si on a une activité monocorde, pour dire ça comme ça, on peut très vite se retrouver dans des difficultés. On le voit aujourd'hui, aujourd'hui des banques d'épargne avec une modèle assez simple d'un côté du bilan récoltent des parts et de l'autre côté octroient des crédits, sera plus sous pression que des banques avec une activité diversifiée et c'est le cas des grandes banques notamment qui ont plusieurs facettes d'activité soit via la banque soit via leurs filiales qui ont d'autres activités financières comme le leasing, par exemple, ou l'asset management. Les banques donc monocorde pour dire ça comme ça, ont plus de difficultés que les banques qui puissent compter sur plusieurs leviers de rentabilité. Et malheureusement, comme toute entreprise, la rentabilité est nécessaire. Il y a un équilibre entre les coûts et les bénéfices et la possibilité de pouvoir couvrir toutes ses charges et puis dégager une rentabilité minimum est indispensable parce que sinon, et tout simplement, il n'y a personne qui est prêt à investir dans une banque comme dans toute entreprise qui ne peut pas à un moment donné dégager une certaine rentabilité.

A. Ok.

B. Ça va ? Il ne faut pas hésiter à m'interrompre ou à me poser des questions complémentaires s'il y a des choses qui ne sont pas claires.

A. Non mais c'est comme je m'entends en retour, c'est compliqué d'intervenir. J'avais une question par rapport à la banque coopérative. Est-ce que, enfin de manière générale, je ne sais pas si vous savez me répondre, mais est-ce que la banque coopérative n'est pas amenée justement dans ses convictions personnelles à rester une entité de petite taille ?

B. Très honnêtement, je ne sais pas. Pour moi, le défi de la banque coopérative, je crois que NewB l'a compris quelque part aussi parce que je pense qu'ils ont intégré dans leur gouvernance des principes de gestion, une des difficultés c'est le fait qu'on a un actionnariat qui est extrêmement éclaté finalement. Et je pense même qu'eux veulent fonctionner par un système par lequel "un actionnaire, une voix" indépendamment qu'on ait 1 action ou 100 actions, ce qui peut un peu complexifier la gouvernance. On voit ça dans des modèles non coopératifs. Pour vous donner un exemple de la vie réelle, ING qui est un groupe donc hollandais, n'a à ma connaissance pas d'actionnaires de référence. ING dans ses assemblées générales a pas mal de difficulté de difficulté de trouver une direction parce que les organes de gestion d'ING peuvent difficilement anticiper dans quel sens ça va aller, quel genre de majorité va pouvoir se dégager parce qu'on n'a pas d'interlocuteur de référence. Je ne dis pas qu'il y a un modèle mieux qu'un autre ou qu'il y a des limites de taille, etc. mais je pense qu'il y a un défi en terme de gouvernance pour s'assurer qu'on puisse dégager des lignes de gestions qui sont cohérentes, qui soient alignées vers le long terme et qui permettent finalement à la banque de fonctionner. Et ça pour moi, pour un modèle coopératif, c'est clairement un défi de pouvoir bien structurer ça et peut-être mais, de nouveau ce n'est pas à moi d'avoir un avis là-dessus, peut-être qu'une structure plus petite est plus en mesure de veiller à une cohérence, à une cohésion, à une proximité quelque part avec entre actionnaires. Mais à mon sens, ce n'est pas quelque chose qui est propre à une banque mais c'est propre à toute entreprise. Entre une PME qui connaît bien ses quelques actionnaires de référence ou une entreprise qui est cotée en bourse et qui ne connaît pas ses actionnaires, c'est peut-être là la plus grosse différence. Ça ne veut pas dire qu'il y a un modèle qui est mieux qu'un autre. Je pense que chaque model a ses qualités, ses avantages et probablement ses défauts aussi.

A. Ok et j'avais une dernière question plus par rapport au label qui est promu par FebelFin.

B. Oui

A. Je voulais savoir dans quelle mesure est-ce qu'on pouvait calculer, quantifier l'impact qu'avait un produit financier sur les valeurs sociétales comme l'environnement, la société, la gouvernance. Comment est-ce, quels sont les processus de quantification ?

B. Très honnêtement, je n'ai pas de réponse à ça et on peut inventer autant de processus de quantification qu'on souhaite. La démarche qui a été à l'origine de la norme produit financier c'est un d'abord, le constat qu'au niveau européen ça pataugeait terriblement pour arriver à ce qu'on appelle la taxonomie. Si vous avez un peu regarder ça, vous connaissez l'histoire. Entre temps, ça a un peu bouger ces derniers mois suite à tous les mouvements qu'on a vu émerger depuis 2019 et aux marchés du jeudi etc. Mais le constat que nous on a fait avant 2019, c'est extrêmement tardif et trop tardif et donc on a démarré au niveau belge avec quelque chose. Quelque chose qui est sans doute perfectible et qui comporte d'ailleurs dans son monde, l'idée d'évolution puisqu'on a intitulé ça "Toward sustainability". On intègre clairement la dimension d'évolution vers des objectifs de transition et ça c'était la volonté, c'était de dire qu'on doit essayer de voir plus claire finalement dans les portefeuilles d'investissement et de permettre quelque part une traçabilité qu'on connaît, par exemple au niveau alimentaire depuis qu'on a eu la crise de la dioxine. On s'est rendu compte que finalement, c'était important pour le consommateur de savoir d'où vient le produit, quelle phase il a traversé, est-ce qu'il vient de l'autre bout du monde ou est-ce qu'il vient d'ici à coté et quelles garanties sanitaires il offre. C'est un petit peu la même démarche au niveau des produits financiers. Il y a aujourd'hui, une offre plus grande, pas généralisée parce que certains consommateurs, investisseurs dans ce cas-ci ne cherchent que le rendement et ne vont pas beaucoup plus loin. Mais de plus en plus ce qu'on constate et c'est une bonne chose, se sont demandé de savoir dans quoi mon argent est investi. Où est-ce que ça va et quels sont les chaînes de financement. Alors, ce n'est pas un évident dans un monde financier globalisé. On a clairement, en Europe, une interaction dans les marchés mais au-delà de ça, on a des investissements qui vont un peu partout dans le monde se balader et dans des choses où ce n'est pas toujours évident de savoir quel est, dans quoi va l'euro que chacun investisseur investi. S'il y a clairement une demande, et la norme développée par FebelFin, a pour ambition de donner des critères, un cahier des charges qui est finalement commun et qui permet de savoir, quand j'investis dans un produit et en particulier ce sont des fonds d'investissement qui répondent à la norme, j'ai une garantie minimum que ce produit répond à ce cahier des charges. Alors, est-ce que ça veut dire, et vous avez peut-être vu l'émission de la RTBF il y a 2-3 semaines, investigation qui faisait un petit peu une caricature des choses ou beaucoup trop une caricature à mon sens pas vraiment un travail journalistique très sérieux, mais néanmoins, la question de fond est pertinente de savoir

dans quoi va l'argent que j'investis quand j'investis dans un fond durable. On peut avoir dans situation dans lequel, effectivement, on a du travail des enfants mais ce qui est claire c'est que le souhait, la volonté c'est d'exclure toute une série d'activités qui ne sont pas durables dans le sens vert d'une part et qui ne sont pas socialement responsables parce que la norme belge va au-delà du pur caractère vert ça va aussi dans le sens responsable. Quand il y a des constats qui sont fait, et qui sont à mon sens exceptionnels, qu'on n'est pas dans la norme, il faut s'assurer que l'investissement soit mis en norme pour toujours rester dans le cahier des charges. Je veux dire c'est un petit peu comme le producteur bio, si son voisin dans le champ d'à côté, à supposer qu'il puisse dans le champ d'à côté car à ma connaissance il y a quand même des normes de distances par rapport au champ d'à côté, si son voisin pulvérise avec des produits divers et variés douteux, ce n'est pas exclu évidemment que des molécules de ses produits de pulvérisation se retrouvent dans le champ bio d'à côté. Ça c'est le genre de dommage qu'on doit éviter mais qui doit absolument plus la règle que l'exception. Dans un monde idéal, très honnêtement, dans le super marché tous les produits devraient être bio et ne plus comporter de pesticides et de produits dont on ne sait pas très bien quel est l'effet sur la santé et pareil pour les produits financiers. Dans un monde idéal, on devrait avoir que des produits financiers durables, encore faut-il se mettre d'accord évidemment sur une définition du durable. Une des critiques qu'on a eues beaucoup, ah oui mais le secteur, enfin le secteur bancaire peut continuer à financer certains opérateurs du secteur pétrolier. Oui c'est vrai mais uniquement les opérateurs du secteur pétrolier qui ont pris des engagements clairs en ligne avec les accords de Paris. Donc qui s'inscrit dans un schéma de transition. Là, on est beaucoup plus dans l'idée d'aller vers une transition, d'aller vers un autre monde et une économie bas-carbone. Ce qui est claire aujourd'hui, dans tous les composants, dans toutes les organisations et à commencer par le marché bio local qui a besoin de son tracteur et de sa camionnette pour faire croire ses légumes et pour pouvoir les vendre ensuite autour de chez lui, sa camionnette malheureusement fonctionne au pétrole et quand bien même ya à choisir une camionnette électronique, il y a du pétrole qui est intervenu pour les composants polymères et peut-être éventuellement pour la production de l'énergie électrique qui est éventuellement produite par gaz. Donc, voilà, rien n'est simple, tout est complexe. Ce qui est important c'est surtout de voir, d'essayer de clarifier des choses, d'apporter une transparence et d'avancer vers des directions où on a une durabilité qui s'inscrit sur le long terme, une transition qui fait avancer, qui fait des pas dans le bon sens

plutôt que rien du tout mais qui en même ne fait pas d'angélisme et ne fait pas imaginer que du jour au lendemain, on va pouvoir se réveiller dans un nouveau monde sans faire de casse et du jour au lendemain de changer tout le modèle économique. Malheureusement, je pense qu'il y a des réalités sur lesquelles il vaut mieux ouvrir les yeux et justement pour pouvoir les prendre à bras le corps et proposer pour demain un autre modèle.

A. Ok

B. Je sais pas si ça répond à votre question ?

A. Oui, mais justement quand vous dites que c'est justement dans un souci de traçabilité qui est très complexe parce que les produits complexifiés et notamment des produits internationaux, globalisés, est-ce que dans cette logique-là, il ne serait pas intéressant de prôner des produits financiers plus locaux qui s'intéressent vraiment directement liés au paysage belge ? Ou, est-ce que ça c'est une possibilité ? Ou est-ce que c'est trop restrictif ?

B. Il y a plusieurs aspects dans votre question. Lié au paysage belge, à la base rien que ça c'est incompatible avec les traités européens. Parce que les traités européens, ou alors on remet en question les traités européens mais alors on est dans un autre contexte, donc on ne peut pas dire on va faire un produit qui n'investit que dans des entreprises belges parce que là on va avoir tout de suite l'Europe qui va dire non, là vous ne jouez pas le rôle de l'Europe puisse que vous devez proposer des produits qui sont à dimension européenne au minimum. Ça c'est un premier aspect. Deuxième aspect, produit simple, économiquement un produit simple, si on revient au bébé, on a action et obligation. Pour prendre les produits financiers les plus classiques pour un investisseur. Tout ça c'est très bien mais obligations et actions sur un seul émetteur ça veut dire aussi que quand la situation de l'émetteur tourne mal, pour x raisons bonnes ou mauvaises, ça veut dire que l'investisseur prend l'ensemble de la perte directement en front-line sur lui. C'est là que justement les fonds apportent une solution. La meilleure image qu'on peut avoir pour un fond c'est l'image d'un panier. Un panier par lequel l'investisseur va diversifier ses investissements et le fond va faire ça avec un niveau d'investissement extrêmement faible. Avec quelques dizaines d'euros, on peut aller investir dans un fond. On va investir dans une série de sous-jacents qui seront divers et variés et la variété c'est une variété sectorielle mais aussi géographique. Le fait de ne pas concentrer tous ses investissements dans une zone géographique, qui peut

être la Belgique ou d'autres secteurs géographiques, permet d'avoir une diversification, une limitation, un contrôle du risque aussi par cette diversification. Voilà, ne me faites pas dire ce que je n'ai pas dit hein, je ne dis pas qu'il n'y a peut-être pas des choses à réfléchir en termes d'investissement local et aujourd'hui peut-être plus que jamais. Alors qu'on voit aujourd'hui qu'une série d'entreprises locales ont des besoins de financement qui ne peuvent pas nécessairement rencontrer par un crédit bancaire classique parce qu'une capacité de remboursement n'est pas présente et donc ne permet d'avoir l'octroi d'un crédit. Il y a sans doute des modèles à réfléchir aujourd'hui qui vont peut-être dans le sens plus du crowdfunding mais même s'il faut faire attention avec les termes. Parce que crowdfunding, il y a vraiment tout et n'importe quoi là en-dessous mais si ya une législation qui encadre le crowdfunding depuis quelques temps en Belgique. Crowdfunding c'est un libellé qui vise aussi bien le mécénat que de l'investissement capitaliste que de l'investissement sous forme de crédit octroyé aux entreprises et aux projets qui cherchent à se faire financer. On doit faire un petit peu attention sachant qu'on a une législation financière qui protège l'investisseur qui s'appelle la législation MiFid. Que vous connaissez certainement aussi et qui en est à sa deuxième mouture, MiFid 2 et sur laquelle vous ne pouvez pas non plus faire l'impasse. Dès que vous proposez un produit sur lequel l'investisseur à un risque de perdre du capital, vous devez vous être assuré en tant que banquier que l'investisseur comprend et accepte ce risque de perdre du capital. C'est la raison pour laquelle on a ce disclaimer pour les actions, pour les actions de coopérateur de NewB. Il y a clairement un risque que la banque NewB, si elle ne marche pas, subisse une perte et éventuellement que l'investisseur, chaque coopérateur qui a investi dans les actions de NewB se retrouve finalement avec une action qui vaut 0. Ça c'est le risque, c'est la situation qui s'est passé avec Arco pour Dexia que j'évoquais tout à l'heure. C'est une situation qui n'est pas complètement à exclure à mon sens. Alors ce n'est pas à moi d'avoir un jugement par rapport à ça mais je pense que c'est important aussi pour un banquier qui fait correctement son travail de bien prévenir tout investisseur par rapport à ces risques-là. C'est compliqué de vous répondre avec des choses très simples parce que dans vos questions il y a énormément de dimensions, vous voyez ?

A. Oui, j'imagine. De toute façon le secteur bancaire n'est pas simple donc... forcément.

B. Oui et non. Non, il y a pas mal de choses qui sont complexes notamment la réglementation, l'organisation économique mais le bébé est relativement simple. Le bébé, quand on regarde le bilan d'une banque, c'est d'un côté des dépôts essentiellement et il y a un peu de fonds propres qui assurent la stabilité financière de la banque elle-même et puis il y a des dépôts qui sont les dettes que la banque a vis-à-vis de ses clients, des déposants, des épargnants. Et puis, de l'autre côté, à l'actif, il y a essentiellement, il peut y avoir évidemment quelques immeubles, quelques filiales et des liquidités mais il y a essentiellement du crédit. Donc de l'octroi de crédit. Le métier de base d'une banque c'est la transformation, ce qu'on appelle le métier de transformation, c'est transformer les dépôts en crédits. Des dépôts qui ne sont pas défaut à court terme par des crédits qui sont par définition de plus long terme qu'un dépôt qui peut être récupéré à peu près à tout moment. Et là, c'est tout le défi de la banque, c'est d'arriver à gérer le risque de crédit et d'assumer ce rôle de transformation de manière durable et sans que, veuillez qu'à aucun moment, de problème de liquidité et encore plus gérable de solvabilité de la banque elle-même. Ça c'est le métier de base de la banque, de toute banque fondamentalement. Et à côté de ça, il y a un métier d'intermédiaire qui est la banque propose des investissements et là on a sur le marché toute une série d'acteurs qui offrent une palette plus large ou moins large de services. Certaines banques s'en tiennent vraiment à leur métier de base et d'autres banques vont proposer toute une série d'investissements possibles divers et variés au client. Mais dans ce cas-là, la banque est intermédiaire, l'investisseur est lui-même directement titulaire de l'investissement. Quand, je passe ma banque pour acheter une action sur la bourse, est bien c'est moi-même qui suis actionnaire de la société cotée en bourse. Ce n'est plus la banque qui est intermédiaire là-dedans. La banque n'a rien à dire, elle gère juste l'administration et le fait que l'action soit bien inscrite à mon nom et que le dividende me parvienne quand y a un dividende mais elle n'intervient plus. C'est moi qui suis en relation direct avec la société. Si la société fait faillite, en tant qu'actionnaire, c'est moi qui encaisse complètement la perte liée à cette faillite.

A. Ok. Juste une dernière question, par rapport à la légitimité de NewB. Comment est-ce qu'est perçu par FebelFin, NewB ? Je ne sais pas si elle peut donner un avis ?

B. La légitimité ? mais qu'est-ce que vous voulez dire ?

A. Est-ce que le projet est légitime ? Parce qu'on voit en Flandre que le projet est beaucoup plus mis en cause notamment dans la presse. Pendant la levée de fond, la presse a un peu incendié le projet en disant que c'est une fraude, etc. Quel est l'avis de FebelFin, justement sur la légitimité de NewB ?

B. Pour être tout à fait clair, FebelFin était la fédération qui représente le secteur bancaire n'a pas d'avis à avoir et encore de jugement à avoir par rapport à l'un ou l'autre projet. Nous on se réjouit que l'offre pour le consommateur soit large. Qu'il y ait une offre diversifiée dans le même esprit de pouvoir se dire, bah voilà plutôt que d'avoir un restaurant ou un modèle, ou le choix entre Quick et McDonald. Aujourd'hui on a le choix entre toute une variété de restaurants qui va de l'offre végan bio à l'offre la plus diversifiée la plus complexe en passant par le Lunch Garden et des versions plus de luxe, un restaurant gastronomique pour dire ça comme ça avec le private banking qui est aussi l'activité importante en Belgique. Aujourd'hui le consommateur a le choix et le fait d'avoir plus de choix encore et de diversifié, une diversification plus grande et une compétitivité plus grande, c'est favorable aussi pour le consommateur. Dans ce sens-là, c'est favorable. Le jour où NewB est une banque, a sa licence bancaire, NewB est bienvenu être membre de FebelFin ça c'est très clair aussi. On n'a pas de jugement à avoir par rapport au modèle des uns et des autres. Ça c'est très clair. Maintenant, un avis personnel, et ça n'engage pas FebelFin, un avis personnel et une appréciation personnelle, je trouve que le choix de NewB de démarrer à partir de rien complique très clairement la mise en place. Et on le voit, ça fait des années qu'ils sont occupés. Aujourd'hui, c'est extrêmement compliqué. A l'époque, certains opérateurs se sont lancés mais sans partir de rien pour obtenir une licence bancaire. Je pense que c'est un choix stratégique qui a été fait par NewB en disant on ne veut pas de casserole du passé. On veut se démarquer de tout ce qui existe aujourd'hui. Voilà, il y a un choix stratégique qui a été fait. Pour prendre l'exemple d'une banque qui est devenue une banque au fur et à mesure, Keytrade qui a été reprise maintenant par Crelan qui fait partie je pense du groupe Crelan ou d'un autre groupe. Mais Keytrade a été une banque en tant que telle, en soit à partir d'une société de bourse qui est un statut différent du statut bancaire et donc on a eu VMS/Keytrade, Van Moer Santerre à l'époque qui a grandi progressivement et qui est devenu Keytrade. Ça a été quand même beaucoup plus simple pour développer quelque part, un modèle bancaire parce qu'ils ont s'adosser à un statut existant. Ça n'a pas été simple

à mettre en place mais clairement ça a facilité les choses. Pour prendre un autre exemple plus récent. Vous connaissez peut-être la banque Monte Paschi qui est une très ancienne banque italienne qui a connu beaucoup de difficulté en Italie et qui avait une filiale en Belgique, Monte Paschi Belgio. Cette banque est aujourd'hui rachetée par un groupe américain et ils sont en train de développer un nouveau modèle bancaire innovant qui s'appelle ION. Vous pouvez refaire la recherche. De nouveau, le groupe bancaire américain qui souhaitait développer un nouveau modèle bancaire, pas du tout dans la même ligne que NewB. L'idée c'est plus un modèle digital innovant. Mais de nouveau, s'est simplifié quelque part le travail en reprenant une licence bancaire existante et en reprenant les infrastructures, le personnel qui existe et qui existe tout une série de fonctions de base qu'une banque doit absolument, impérativement mettre en place en application avec la législation bancaire et de toutes les autres législations. Très honnêtement, mon appréciation personnelle de NewB c'est que NewB n'a clairement pas choisi la voix, enfin dans un contexte où on a tout une série de défis qui sont là et bien là pour toutes les banques, un défi de transformation digital, un défi de taux d'intérêt extrêmement bas, inouï parce qu'on est dans une situation où aujourd'hui les taux sont négatifs, les taux de références de la banque centrale européenne qui sont vraiment la base de la base pour le travail économique de transformation de crédits et par ailleurs que je viens d'expliquer pour la banque. C'est le cadre de référence aujourd'hui pour une banque et donc ça implique vraiment un énorme défi pour arriver à finalement réconcilier tous les éléments et à savoir, d'une part, les leviers de rentabilité d'un côté, d'autre part, tous les frais qui sont inhérents au fonctionnement d'une banque et à commencer par les frais personnels qui font tourner ces banques au quotidien et éventuellement les frais de outsourcing puisque une banque doit faire appel à toute une série de prestataires divers et variés pour pouvoir fonctionner. Si vous regardez les bilans des dernières années de NewB, même avant d'avoir démarré, il y a évidemment des millions et des millions de frais qui sont indispensables pour espérer démarrer un jour. Là, c'est la complication et j'ai cru comprendre que NewB envisageait aujourd'hui de faire payer ses comptes parce qu'ils se rendent bien compte qu'ils n'ont pas d'autres possibilités et c'est la même situation. On peut considérer d'autres banques. Alors à chaque banque de faire son choix commercial, de faire sa proposition commerciale au client mais en attendant, réconcilier charges et bénéfices, recette compte 6 et compte 7, là clairement il y a une

réalité qui est valable pour tout un chacun et sur laquelle NewB, pour pouvoir démarrer de manière saine va devoir nécessairement trouver une proposition qui fonctionne.

A. Ok. J'ai fait les tours de mes questions. En tout cas, un grand merci !

B. Voilà, j'espère que ça vous aidez.

A. Oui, oui, ça permet d'y voir un peu plus claire.

B. Vous en êtes où dans la rédaction du mémoire ?

A. Oui, plutôt au bout là.

B. D'accord

A. Il me reste l'étude de cas, j'ai déjà fait toute la partie disons théorique. Et donc, c'est pour ça que je fais des interviews maintenant.

B. Bonne chance.

A. Merci beaucoup.

B. Bonne continuation, n'hésitez pas à me tenir au courant. A m'envoyer une copie de votre mémoire si c'est possible. Ça m'intéresse toujours.

A. Je vais le noter. Ça va, pas de soucis, Merci beaucoup.

B. Je ne sais pas si à l'avenir, pour conclure, je n'exclue pas à l'avenir que de nouveaux modèles bancaires se développent et ce qu'on voit aussi c'est que les banques existantes se transforment parce qu'elles se rendent compte qu'elles doivent bouger, évoluer et répondre à des attentes des clients ici et là qui feront évoluer leur model bancaire vers une banque plus responsable, vers une banque plus durable, vers une banque plus transparente.

Quelque part, un peu comme sur le modèle politique, Ecolo depuis les années 80 à remis en cause toute une série de choses mais finalement la dimension verte a contaminé, pour dire ça comme ça sans jugement de nouveau, mais s'est intégrée dans chacun des autres partis. Je pense que NewB ou d'autres acteurs comme Triodos amène aussi des choses qui permettent aux autres de se remettre en question et d'évoluer aussi. Je pense qu'il y a aussi un import de ce côté-là qu'on ne peut pas perde de vue non plus.

A. Pour moi, à titre personnel, ce que je trouve intéressant chez NewB c'est justement sa capacité à être une coopérative. Et on entend par coopérative le fait de répondre aux besoins de ses membres et donc d'axer justement l'offre plus sur la demande et non d'offrir un panel d'offres de plus en plus complexes et au final, les acteurs ne comprennent pas toujours ce qui se passe à l'intérieur de ces produits-là. Et vraiment de reconcentrer l'offre sur la demande qui est effective et concrète.

B. Oui, encore faut-il savoir si la demande est clairement définie et uniforme. Et là je ne suis pas sûr que tous les coopérateurs soient parfaitement sur un, une ligne en termes d'offre. Donc, voilà, je pense qu'il y a aussi des questions à se poser et des critiques à avoir. Est-ce que les coopérateurs sont homogènes ? Est-ce qu'ils ont une idée claire de l'offre qu'ils souhaitent et quelle est-elle le cas échéant ?

A. Oui, ça c'est sûr que c'est un défi.

B. Être critique n'empêche pas d'être constructif, soyons claire.

A. Oui. Ok, voilà, en tout cas un tout grand merci à vous pour le temps et vos réponses.

B. Je vous en prie, bonne continuation.

Annexe 8. Interview n°3 : Membre du comité sociétal de NewB

Les questions posées sont reprises par les A. tandis que les interventions de l'interviewé sont reprises par les B. Interview réalisée par vidéoconférence. Le répondant est interrogé en sa qualité de membre de NewB.

A. Donc voilà, tout d'abord, merci pour votre temps et d'avoir accepté cette interview. Donc, comme je disais par mail, je suis actuellement étudiant en 2ème année de master en Sciences de gestion à la LSM. Et dans le cadre de mes études, j'effectue un mémoire sur le rôle du sociétaire dans les banques coopératives.

B. Oui, donc c'est sciences... Sciences de gestion. Et management, c'est ça ?

A. C'est la Louvain School of Management, en fait, c'est la faculté à l'UCL qui fait ce master-là.

B. Oui.

A. Et donc, comme je le disais, j'effectue un mémoire sur le rôle du sociétaire au sein des banques coopératives. Et donc, afin d'illustrer mon mémoire, j'ai décidé de faire une étude de cas sur NewB parce que ça paraissait intéressant au vu de l'actualité et de l'ampleur que le projet prend. Donc, cette optique-là, j'aimerais avoir votre avis, notamment sur la fonction du comité social et de comment il s'intègre dans l'entreprise. Donc, tout d'abord, avant de commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter en deux mots ? Quel est votre fonction au sein de l'entreprise, etc ?

B. A l'extérieur de NewB, tu veux dire ?

A. A l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise mais plus à l'intérieur.

B. Donc mon nom c'est Michèle Dhem. Je suis, depuis le début, coopératrice de NewB. Je pense que j'ai pris une part les deux premières semaines où le projet s'est lancé. Et puis, j'ai très vite, quand il y a eu des invitations pour être ambassadeur/ambassadrice, je me suis dirigée vers, voilà, ce type d'info. Donc je suis devenue rapidement ambassadrice et l'année

dernière, en 2019, je pense en juin 2019, on est venu vers moi pour me proposer de rentrer dans le comité sociétal et j'ai rentré ma candidature.

A. Ok.

B. Depuis, je pense, oui juin 2019, je suis ou même depuis 2018, pardon. Oui, ça je suis certaine, je suis membre du comité sociétal. Et ce n'est pas comité social mais comité sociétal.

A. Ah oui, désolé.

B. Voilà.

A. Ok, quelles sont les raisons, les différentes motivations qui ont fait que vous avez décidé de devenir ambassadrice et puis après membre du comité sociétal ?

B. Je suis quelqu'un, je travaille dans l'éducation populaire donc je suis assez intéressée sur le changement social et les alternatives etc. Donc, après 2008, fondamentalement, je me demandais comment on arrivait à changer, je ne pensais même pas à changer les banques mais je me demandais comment est-ce qu'on peut créer une banque. Ça me traversait régulièrement l'esprit. Et puis, dès que j'ai vu le projet se proposer, je me suis dit, ça y ait, il y a des gens malins qui savent...qui voilà. Qui sont en train d'instituer quelque chose différent en réponse. Et donc, du coup, j'ai suivi et puis tout me convenait puisque c'est une forme de coopérative. Donc, une dynamique de coopération. Donc, voilà, c'était pile poil là où j'attendais des fonctionnements, des valeurs, des pratiques et il fallait plus que s'engager avec eux pour soutenir à différents niveaux. Mon plus grand intérêt, c'est sûrement d'avoir une autre banque mais c'est aussi, comment est-ce qu'en 2018...euh là le temps c'était quoi... 2015... je ne sais plus. Comment est-ce qu'on arrive à faire fonctionner une coopérative alors que la dynamique sociale a complètement changé ? C'était mon grand objectif, c'était de participer activement et particulièrement sur la coopération des membres.

A. Alors, au niveau du comité sociétal, est-ce que vous pouvez me décrire comment, quel est son rôle ou comment est-ce qu'il prend place ?

B. Oui, alors, moi c'est parce que là on est en plein recrutement de nouveaux membres. Il y a deux choses que j'ai envie de te dire. Soit, je fais ça convenablement et je te donne des documents qui reprennent vraiment les termes.

A. Ok

B. Ça c'est possible, je ferais une recherche sur les éléments que je peux. Et puis je peux raconter ce que j'en crois mais peut-être que je ne maîtrise pas tout. Donc, si ta recherche, elle est vraiment sur le fonctionnement et pas sur mon point de vue uniquement, alors je peux aller chercher des documents de fonctionnement.

A. C'est un peu sur les deux, mais bon l'idée c'est vraiment de comprendre comment est-ce qu'il s'intègre au sein de la structure et quel est vraiment sa fonction. Et comment, il interagit avec le coopérateur. Comment est-ce qu'il intègre un peu le rôle du coopérateur au sein de l'entreprise.

B. Ce que tu dois noter dans le contexte, c'est que on vient d'obtenir...enfin tu dois faire un historique au début parce que sinon...tu ne sais pas situer. Le fait qu'en fait ce comité sociétal, il existe depuis le début de la coopérative très rapidement, ils ont mis ça en place, d'accord. Vraiment en disant qu'il fallait qu'il y ait un regard éthique sur ce qu'ils déclaraient vouloir faire. Comment ils voulaient travailler, sur quelles valeurs ils voulaient travailler. Pour avoir un garant des valeurs éthiques dites par NewB, alors ils avaient imaginé que le comité sociétal pourra jouer ce rôle. Je pense qu'au départ, mais je ne suis pas certaine et là il faut à nouveau voir l'historique, ils étaient plutôt sur le fait que ce soit des membres du comité A, c'est à dire les membres associatifs qui fassent partie, en fait de ce comité. A savoir, je pense que pour eux, avoir fait trois collègues, les investisseurs, les coopérateurs classiques et puis les associations ça garantissait d'avoir des regards différents et particulièrement le milieu association, d'avoir un regard sur l'éthique et le fonctionnement de NewB. Voilà. Donc, aujourd'hui, en tout cas, les membres qui se présentent ils doivent être coopérateurs pour postuler au poste de membre du comité sociétal. Tu ne dois pas avoir fait de fraudes, enfin voilà, il y a une série de choses qui sont demandées pour vérifier ton honorabilité. Ça porte des noms au niveau bancaire et tout ça. Et puis, comme est-ce qu'on fait ? Ta question c'était comment est-ce qu'on fait pour constituer ? c'est ça ?

A. Oui, comment est-ce qu'il s'intègre au sein de la structure, et oui, quel est un peu son rôle ? Comment est-ce que l'application de ces différentes valeurs se met au quotidien ?

B. Donc, ce que j'étais en train de faire, c'est un historique. Après je vais revenir. Donc, aujourd'hui les gens qui postulent, ce sont des coopérateurs et puis ya un choix qui est fait parmi ces personnes. Je pense que là, on est en train de constituer un groupe de 16 et jusque-là on était plutôt un tout petit groupe. Donc là, on devrait être un groupe de 16 avec un choix sur la diversité des points de vue.

A. Ok.

B. Donc, ces gens sont déjà des coopérateurs, d'accord. Ça c'est une chose. La deuxième chose c'est seulement, dans l'historique, c'est, on vient seulement d'être une banque entre guillemets. Enfin, on n'est pas encore une banque, on vient d'avoir l'agrément bancaire. Donc, juste là, on ne s'est pas chargé, enfin, on a essayé de mettre en place et les groupes précédents avant moi, on essaie de mettre en place, d'abord une lisibilité de ce qui se passait au sein de la structure. Donc, on partage en fait, je ne sais plus sur quel support mais on partage tous les PV du conseil d'administration et on a accès, je pense qu'à part les documents qui sont privés, tu vois sur les données des personnes et des choses comme ça, on a accès plus ou moins à tout.

A. Ok.

B. Voilà, dans les membranes du comité sociétal. Et jusque-là, ce qu'on a essayé c'est de se demander justement comment on allait mettre en place un système qui permettait de regarder concrètement les choses. Quelqu'un, je pense que c'est Bernard Bayot, nous avait invité à faire une charte. Mais finalement, je pourrais dire qu'on est en train d'écrire une charte éthique alors que ça n'a rien à voir avec une charte éthique.

A. Ok.

B. Globalement ça reprend, et ça va bientôt sortir, donc ça aussi je pourrais peut-être te donner quelques informations. Ils sont allés rechercher, nous au comité sociétal on a fait se travail mais aussi avec des membres en interne de la banque enfin de l'équipe puisque là on était... Ils sont allés rechercher une série d'autres chartes avec des critères sur les valeurs bancaires mais sur les bonnes gouvernances, etc. Donc ils ont recroisé une série de

documents et une série de documents critiques en fait qui relevaient les failles à certains niveaux de contrôle, de choses comme ça. Et donc, ça a permis, au bout d'un moment, de dégager de ces valeurs des thèmes qui sont en fait des lieux...donc, il y a jusque-là, je pense 18 thèmes. ... C'est pour ça que, tu vois, si je ne prends pas les documents, je ne pourrais pas te ressortir... Donc on a 18 thèmes en fait qui permettent d'aller chaque fois presque ouvrir une armoire on va dire et regarder ce qui s'y passe. Donc, par exemple, il y a la relation des clients. Donc, je vais quand même essayer d'ouvrir, si tu as deux secondes.

A. Pas de soucis.

B. Je vais essayer d'ouvrir un document parce que c'est vraiment trop bête. Donc, tu as ces thèmes ensuite ces thèmes sont déplier en lieu d'engagement et après je te donnerais un exemple.

A. Qu'est-ce que vous entendez par lieu d'engagement ?

B. Bah, c'est à dire, si on dit on va regarder à avoir une politique honnête vis à vis des clients. Enfin, le thème c'est la bonne, le respect du client... Qu'est-ce que ça veut dire concrètement ? Qu'est-ce qu'on regarde ? Donc, par exemple, il y a tout le volet commercial qu'on peut regarder.

A. Ok

B. Un truc que je pourrais faire, j'essaie de ne pas aller dans tous les sens. On a fait la présentation de la charte pour faire un test et il y a une petite présentation d'un exemple. Je pourrais demander, si ça t'intéresse à Mathias Merleans qui travaille à la NewB et qui fait partie du service de vie coopérative, si je peux te fournir, en fait ce PowerPoint et ça reprend un peu les modalités. Tu pourrais les inclure.

A. Ah oui, ça serait top !

B. Ah oui oui oui. Non mais ça c'est... attend je vais marquer PowerPoint. Parce que à mon avis, je dois vérifier ce que je peux te passer qui convient ou pas. Mais à mon avis, je pourrais te faciliter et moi et toi la vie pour que tu comprennes. Et pour que tu fasses ton travail.

Je revois ça, je me dis mais quelle affaire ce truc. Toi, tu vois en fait ou pas du tout ? Tu me vois ?

A. Oui, je vous, je vois votre caméra.

B. Ah ok, du coup, peut-être que je peux...

A. Et cette charte, va devenir publique ou alors elle sera uniquement utilisée en interne ?

B. Alors, elle va être publique. Elle va être publique. Justement, c'est ça qui est intéressant. Par exemple, je vais te donner des thèmes, d'accord ? Bon les deux premiers thèmes c'est comment on va respecter la charte, c'est quoi le champ d'application de la charte, etc. Et puis, on a toute la question de la vie coopérative.

A. Ok

B. Voilà, coopérative and participative ventures. Donc vie coopérative et participe de NewB. On a un thème qui s'appelle banque simple. On a un thème qui s'appelle communication and marketing. Tarification et sobriété. Relation client responsable. Accessibilité et inclusion. Octroi de crédits et lutte au surendettement. Bien-être au travail. Rémunération. Diversité non discriminée et voilà, les fournisseurs.

A. Et donc chaque fois dans ces thématiques, le but c'est de comprendre comment les valeurs peuvent prendre place dans ces thématiques ? Si j'ai bien compris ?

B. Voilà, c'est ça. Donc on pourrait reprendre, un truc sympathique, relation client responsable, je trouve ça.

A. Ok

B. Alors, voilà donc au début on explique un peu ça veut dire quoi relation client responsable avec le client. Qu'est-ce qu'on entend par là etc. Et puis, après on a trois niveaux. Le premier c'est le niveau des engagements, donc c'est grâce à des efforts, par exemple ici, "grâce à des efforts de simplicité et de transparence en termes de conception de produits et de communication, NewB limite autant que possible l'asymétrie d'information." Donc voilà, ça c'est le thème. On ne travaille pas l'asymétrie d'information. Après ça, on a un deuxième niveau qui est en pratique, comment est-ce qu'on dit qu'on va faire ça. Tu vois ?

A. Oui, ok, ça c'est intéressant.

B. Voilà, bah oui parce que sinon tu es, tu es toujours dans vœux pieux, tu vois ?

A. Oui

B. Et puis, c'est là que c'est magnifique, après avoir expliqué de façon de pratique ce qu'on entend par là. Sur quels aspects on va regarder, concrètement quel type de boulot. Je peux te lire si je reste sur...

En pratique, " NewB conçoit des produits simples et en fait la promotion complète, compréhensible et aussi simple que possible." Pour les principes de la charte concernant la communication et le marketing, donc il y a autre chose sur la communication et le marketing, on est renvoyé aussi à un autre lieu de la charte où on va plus en détail sur le marketing, par exemple.

A. Ok

B. Voilà, et puis en dessous de ça, on a les indicateurs.

A. Hein, d'évaluation ?

B. Oui. Parce que c'était ça qui était un peu difficile avec le comité sociétal, c'est d'élaborer un truc comme ça mais ça doit être fait avec l'équipe, tu vois. Parce que c'est eux qui voient un peu... Nous on est des bénévoles donc je peux te dire que le temps... Il y a quelqu'un qui a travaillé pendant 8mois, je crois en interne, et puis toute l'équipe s'y est mis de NewB pour, sur certaines thématiques, lire des documents pour complexifier un peu la relation et en fait, développer aussi le projet qu'il y a derrière ces thématiques-là. D'essayer, eux-mêmes, d'envisager les lieux. Il y a eu plusieurs, en interne, il y a eu étapes, en interne de l'équipe et puis on a, on a partagé avec le MCS. On vient de partager, ya deux semaines, avec des gens qui étaient très mobilisés sur la campagne de capitalisation. Et on leur a demandé pour leur présenter la charte, leur expliquer, donc on a fait 3 sessions. Une pour présenter la charte et un peu ses principes. Deux pour présenter un thème, un point en fait de la charte et essayer d'un peu avoir des retours des personnes.

A. Ok

B. Pas dans le détail mais en gros. Et puis, on a réfléchi avec eux sur le fait qu'en fait ce qu'on aimerait nous c'est pour le moment c'est en train de se finaliser donc ça sera dans les documents de l'assemblée générale qui va arriver. Toi, tu es membres, tu es coopérateur ?

A. Oui, mais que depuis la levée de fonds pour l'agrément.

B. Donc, normalement, tu vas recevoir, en fait cette charte et ce qu'on demande en fait, on ne va pas voter tout cela en A.G.... enfin ce n'est un peu pas possible. On se dit que nous on a quand même fait un travail qui est relativement abouti et donc on va déposer ça et on va essayer de proposer un processus d'interrogation et d'amendements de la charte pendant un an avec les coopérateurs. Nous, en interne, mettre, enfin je veux dire le MCS, mettre déjà tout ce qu'il faut au niveau de la mise en œuvre de la récolte des indicateurs, etc. Il y a un chantier énorme, en fait à mettre. C'est à dire à inventer derrière les indicateurs, il faut encore inventer les outils pour récolter tout ça et probablement aussi déléguer des responsabilités sur qui va regarder quoi.

A. Ok, l'objectif c'est vraiment d'intégrer le coopérateur à l'élaboration à cette charte d'une manière ou d'une autre ?

B. Oui, et on ne sait pas encore très bien mais probablement, ça ne sera pas tout le temps, mais un peu comme un décret, on remettrait la charte tous les 5-10ans sur la table. Puisque à un moment donné, la banque va évoluer, on va seulement commencer à rencontrer... Pour le moment, la banque n'est pas réelle, tu vois ? Le travail bancaire n'est pas encore là. Et donc, une fois qu'on sera dedans, là il va y avoir des choses qui vont nous apparaître et qu'on a oublié ou...

A. Donc, cette charte est amenée à évoluer au fil des années futures. Et en ce qui concerne, les valeurs, je ne sais pas si c'est dans la compétence du comité sociétal, mais est-ce que les 13 valeurs citées dans l'objet social de l'entreprise. Est-ce que ces différentes valeurs sont amenées, ou pas à évoluer au fil des années ? Est-ce ça a vraiment pour vocation à rester stable ?

B. Non. Enfin, moi je pense qu'on va faire exercice de style démocratique de haut vol, justement. Sur la charte déjà, pour voir comment on va implémenter, dans quelles mesures on va ? Comment on va collecter les mesures sur des délibérations avec des gens, etc. Donc il y a probablement, à un moment donné dans tout ça, il y aura à mon avis un suivi des remarques en fait des personnes. On a déjà eu des gens qui nous questionnent souvent en disant, tien là dans cette banque il y a ils mettent ça en valeurs, cette valeur est mise en avant, vous ne la mettez pas ? Donc à un moment donné, je pense qu'à un moment on voit

que c'est intéressant d'ajouter une valeur, on le fera. Je sais, par exemple, l'ancien directeur Dirk, je sais plus son nom de famille, il avait rajouté le professionnalisme par exemple.

A. Ah, oui. Donc ça s'est déjà fait dans le passé.

B. Oui. Est-ce que j'ai répondu à ta question ?

A. Oui. Et alors je voulais aussi savoir, par rapport au comité sociétal, enfin c'est peut-être un peu trop théorique comme question mais...

B. Vas-y.

A. A qui est-ce qu'il répond ? Est-ce qu'il répond d'abord au sociétaire ou d'abord plutôt à l'entreprise, à l'organisation des employés, enfin en interne ou alors est-ce qu'il est vraiment comme un comité complètement indépendant qui agit à la fois pour les deux ?

B. Nous, on s'est redéfini en fait. On a fait un travail justement avec le groupe du comité sociétal en se disant, à quoi est-ce qu'on va être vigilant sur les 13 valeurs. Lesquelles il faut, sur lesquelles il faut être extrêmement vigilant. Donc on a pointé des choses où on mettait des priorités parce que 13 valeurs c'est joli mais, voilà. Ce que j'ai peut-être oublié de dire c'est qu'au bas, chaque fois que tu as une thématique, on reprend les valeurs qui ça active.

A. Ok

B. Donc je répondais à... Donc, oui, là on a déterminé qu'on était indépendant. D'ailleurs, ils ont proposé de rémunérer les gens qui faisaient en C1 et tout ça, les gens qui faisaient des travaux. Jusque-là, en tout cas, le comité sociétal a dit que pour garder son indépendance il trouvait qu'on continuait à faire du bénévolat. Si ce n'est qu'on va engager un secrétaire mais ce sera probablement plus quelqu'un qui va nous animer et quelqu'un qui va prendre des notes. Mais qu'on va engager par ailleurs quoi. Voilà. Ce n'est pas quelqu'un, enfin à un moment donné c'était quelqu'un de NewB qui organisait souvent les réunions et ce genre de choses. Et puis, on s'est dit qu'on va prendre quelqu'un d'autre en fait. Quelqu'un d'extérieur, quelqu'un qui va être engagé. Je crois que c'est un jour semaine pour travailler là-dessus. Donc, notre volonté c'est de rester en indépendance, ça c'est sûr pour pouvoir traiter à partir des indicateurs et à partir de la charte qui évoluera traiter bah, faire une analyse en fait, faire une évaluation. Et puis, notre boulot c'est de renvoyer ça à l'assemblée générale. Et aussi, par moment, tirer ce qu'on aimerait de ces certaines dynamiques, il y a

quand même une relation avec l'équipe évidemment aussi non est pas des contrôlants. Enfin si, on est des contrôlants externes d'une certaine façon mais on est plutôt là pour être dans une évaluation évolutive en fait. Et donc, sur certains dossiers, on vaudrait avoir des informations plus rapidement donc là aussi on doit travailler vraiment avec le conseil d'administration pour que sur certains chantiers, parfois on aimerait bien qu'il nous concerte avant, en fait. Voila.

A. Ok. C'était justement une de mes questions. Comment est-ce que vous vous êtes concerté à l'implémentation, par exemple, dans la création de nouveaux produits et services ? Comment est-ce que le comité sociétal est pris en compte ? Comment est-ce, quelle est la concertation qu'il y a avec vous ?

B. Oui, c'est ça. Je pense que c'est là où on va devoir déterminer certaines choses. Nous, on n'est pas le comité, on n'est pas le comité de direction, on n'est pas les membres du CA. Mais, il y a des lieux où, à un moment donné c'est peut-être bien qu'il y ait justement, si ya des options stratégiques, tu vois ? bah voilà, ça c'est en cours. Il va y avoir une nouvelle direction à NewB aussi. Et donc, c'est élaborer dans ce sens-là et bah la mise en œuvre de ça, elle doit, enfin elle doit se mesurer. Ils ne peuvent pas tout partager avec nous, on ne fait pas partie du conseil d'administration. Ce n'est pas nous les gens du projet concret, tu vois ?

A. Non, mais si je ne dis pas de bêtise, les membres du comité sociétal, sont approuvés par l'assemblée générale, par les sociétaires.

B. Oui, par les coopérateurs.

A. En tout cas, dans la théorie, ce qu'on voit c'est que le coopérateur à un droit de regard, un droit de contrôle sur l'entreprise et sur son objet social qui reprend notamment ces 13 valeurs.

B. Oui

A. Et donc la grande question, c'est de savoir comment est-ce que le sociétaire a, peu appliquer ce droit de contrôle et quelles sont les différents organismes qui permettent ce contrôle-là.

B. Alors du coup, tu as le comité sociétal qui fait son rapport. Tu as, et là il faut qu'on remette ça en route mais généralement quand tu as des assemblées générales, les

documents arrivent un bon mois avant et on organisait comme ambassadeurs, on faisait des réunions locales où les gens pouvaient discuter justement d'une série de chose. Et sur, les points de vote on avait des discussions. Ces discussions étaient résumées et les questionnements ou les points de vue étaient renvoyés sans consensus. Les gens qui se retrouvaient ils alimentaient en fait des réflexions qu'on renvoyait complètes mais en synthèse au comité de direction. Par exemple, ça nous a permis, je reprends un exemple au tout début, à une des premières assemblées générales, ils ont parlé de justement faire des systèmes de vote informatique et on avait dit non. Enfin, c'est à dire dans notre groupe à Liège, il y avait des gens qui étaient des hackers et tout cas qui disaient écouter, aujourd'hui, franchement il n'y a pas grand-chose qui est fiable, il faut vraiment se méfier de ça. On nous avait demandé en fait, de faire une... sur base des synthèses qu'on a renvoyées à la direction, la direction a redemandé à certains groupes qui avaient fait des réunions locales de revenir sur un point ou l'autre pour alimenter la réflexion. Tu n'es jamais aller dans une assemblée générale NewB ?

A. Non.

B. On s'est déjà retrouvé à 2000, je crois, enfin voilà. A 1000 personnes, il n'y a personne qui prend la parole et qui discute. Et donc, du coup, ça prend déjà du temps que comme ça. Du coup, ces discussions-là, elles se font à post...avant.

A. A priori.

B. Oui, à priori voilà. Et puis, du coup, on prenait la parole sur certaines thématiques et je sais que, par exemple, sur le commentaire que le groupe local de Liège avait fait, le vote pour le vote électronique n'est pas passé quoi. Voilà. C'est la première fois, qu'il y avait un non qui apparaissait dans... Donc là les gens, sur certaines questions lèvent la main avec des papiers. Enfin, y a tout un système qui est hyper bien fait. Et là, voilà, ça n'était pas passé, il y avait eu un non.

A. Quand vous dites vote électronique, ça comprend également le vote à distance où alors c'est juste sur place ?

B. Oui, c'est ça. Voilà, après ce que tu peux encore regarder comme mécanismes c'est toutes les enquêtes qui sont faites par NewB. Donc, il y a eu des enquêtes, où est-ce qu'on investirait si on devait investir. Là, il y a une enquête en cours sur : qu'est-ce que vous

pensez du paiement de la carte ou pas ? Qu'est-ce que vous estimez ? Comment est-ce qu'on fait payer, est-ce que c'est prix libre, etc. Donc il y a des modalités qui sont renvoyées aux coopérateurs et sur lesquelles les gens votent, donnent des avis, voilà. Ça permet aux gens de partager une série plus largement que pour les gens qui viennent aux réunions locales. En réunions locales tu te retrouves quand même avec des gens plutôt investis tandis qu'une enquête, parfois, je pense que, pour ça il faudra aller chercher du chiffre. Je ne sais pas si tu fais un travail de fond mais si tu fais un travail de fond, il faut aller chercher le nombre de personnes, les infos sur les profils en général qui répondent mais c'est plus large de toute façon et ça permet de faire avancer la réflexion.

A. J'ai essayé de chercher ce genre d'informations mais c'est vrai les employés de NewB ont l'air assez occupés avec l'AG donc c'est difficile d'avoir un entretien avec eux.

B. Alors, est-ce que j'oublie de te dire des trucs ? Ah oui, alors oui, du coup quand il y a des enquêtes comme ça, généralement l'équipe la prépare et puis nous vienne là à un moment donné déposer quand ils trouvent qu'elle est plus ou moins bien réfléchie par eux et nous on a un regard critique dessus. Donc, ça... Parce que c'est une chose de poser des questions, ç'en est une autre de quelles questions tu investis les gens. C'est là que tu prends le pouvoir, en fait. Ce n'est pas parce que tu poses des questions que tu fais... enfin voilà. Donc, du coup, cet aller-retour sur les enquêtes avec nous, ça permet vraiment de remettre des aspects particuliers et puis, une fois qu'on a fait ces remarques là, ça repart en équipe. Et quand ils ont finalisé quelque chose, ils viennent nous le redéposer pour accord.

A. Ok, donc vous avez le dernier entre guillemets de l'approbation.

B. En tout cas si on a une zinne sur quelque chose, tu vois. Si ya un aspect qu'on trouve important et qu'on voit à un moment donné que l'équipe laisse tomber bah ça nous fait un vrai lieu de discussion possible. Et un lieu de rapport de force.

A. Ok. Je regarde juste mon questionnaire.

B. Alors, est-ce que j'oublie des trucs moi ?

A. Ah oui, j'avais une autre question. En ce qui concerne les formations, est-ce que les membres du comité sociétal sont formés ? Si oui, à quelle fréquence ?

B. Alors, oui, il y a plusieurs lieux de formations. Pour le moment, en tout cas, ça s'est déjà fait pour les ambassadeurs et pour les gens qui étaient intéressés. On a parfois invité sur des thèmes surs, des thématiques bancaires.

A. Ok

B. On a déjà aussi été invité à participer à la mise au vert de l'équipe sur une demi-journée avec eux sur un thème particulier.

A. Ok

B. Et, qu'est-ce que... Et nous, on est allé chercher, par moment, on va chercher des experts extérieurs pour nous aider.

A. Ok

B. Et puis, dans la composition, parce que là, juste après ça, je retéléphone à des candidats. On essaye d'avoir des candidats qui ont différents points de vue. Quand les gens postulent en fait, il y a plusieurs grosses dimensions qui sont interrogées par rapport à leurs compétences sur le monde bancaire et financier. Par rapport à la vie coopérative. Par rapport à la vie sociétale et tout ce qui est gestion des ressources humaines. Et, je ne sais plus, je pense que j'en oublie un. Et la gestion d'entreprise aussi. Donc, on n'est pas... on n'est pas tous des superhéros. (rire) C'est bien ça où à un moment donné, on essaye dans la sélection des gens bah d'avoir des managers, d'avoir des juristes, d'avoir des gens qui connaissent la banque, d'avoir des gens qui sont des militants et qui sont dans le développement durable. Il y a toute cette palette qu'on essaye vraiment d'avoir.

A. Donc, il y a un peu ce sentiment d'avoir des membres plus ou moins experts dans un domaine ou l'autre ?

B. Oui, de croiser des regards sur des expertises différentes. Donc là, on est 5 par exemple, Bérangère elle est dans les affaires sociales. Moi je suis dans le socio culturel. Emmanuelle et Sébastien, ils sont dans le monde bancaire alternatif. Et Victor il travaille dans un hôpital au niveau des ressources humaines.

A. Ok

B. Voilà, donc ça fait...

A. Et vous allez vous agrandir, du coup ?

B. Oui, d'ailleurs probablement beaucoup plus pour avoir, parce qu'à moyen terme, il y a quand même toute la question du coût d'investissement et ce sont quand même des gros travaux. Et la charte qu'on est en train de mettre en place, si on veut analyser les choses, il va falloir qu'on fasse des groupes de travail et donc c'est sur cette base qu'on a décidé qu'on allait élargir vraiment le comité sociétal. Et comme on vient de se, dire qu'on allait prendre quelqu'un pour gérer un peu le secrétariat, on s'est dit finalement c'est un secrétaire, une secrétaire animateur/animateur qui doit être engagée quoi. Il faut vraiment qu'il y ait une dynamique en fait qui facilite la vie du travail en fait, des bénévoles. Voilà, ça reste quand même...un vrai lieu démocratique mais un vrai lieu démocratique c'est de l'investissement et ce n'est pas rien.

A. Ah oui oui, j'imagine que vous avez beaucoup de boulot. Alors, je voulais savoir un dernier point, par rapport notamment aux différents obstacles que vous avez rencontrés ou que vous pouvez rencontrer, notamment à l'application des différentes thématiques et des valeurs ?

B. Jusque-là, c'est, donc la charte elle n'est pas, elle vient d'être finalisée et elle va être mise en chantier pendant un an. Donc, je pense que, on va seulement vraiment avoir l'opportunité de travailler là-dessus sinon on travaillait à partir des lectures des PV du conseil d'administration et des infos qu'on avait de l'équipe. Ici ça va vraiment changer la donne puisque maintenant les critères maintenant ils sont très différents. Ils sont très précis et très concrets et ce qui est très chouette c'est que l'équipe a vraiment travaillé de façon collective. Ces gens sont, enfin je trouve qu'ils sont magnifiques, enfin ce n'est point de vue totalement subjective. Pourquoi je dis ça ? C'est parce qu'ils ont bien compris aussi que leur intérêt c'est que, enfin ils croient vraiment au projet, ce sont des gens incarnés. Ce ne sont pas des rigolos qui nous ont tapé 13 valeurs comme ça. Et le conseil d'administration et l'équipe ils sont investis. Ils sont en train de s'élargir donc ils avaient vraiment intérêt à préciser un peu les visées et la culture d'entreprise qu'ils voulaient. Ce qui fait que la charte elle est empreinte de ça. Et elle permet vraiment, demain, d'avoir, oui, moi je me dis quand je la regarde, ils ont carrément travaillé des questions organisationnelles. Par exemple, sur les plaintes ou sur tout ce qui est gestion de plaintes etc. Ils se sont dit, si on veut qu'une boîte suive bien, comment est-ce qu'on fait pour suivre les plaintes, dans quel délai, enfin

des choses très classiques. Mais, par exemple, un des éléments qu'ils ont mis c'est la direction met à au moins 2 jours sur l'année où elle plonge dans l'analyse des dépôts de plaintes. Pour ne pas laisser à des spécialistes qui gèreraient les plaintes, tout le projet et que la direction soit aussi en prise avec les informations qu'ils reçoivent. Donc, ils ont vraiment fait un boulot de fond pour essayer en tout cas, dans le mécanisme interne de la banque, qui est en train de se mettre en place, que des choses se passe de façon très différente. Et donc là, je ne sais pas répondre à ta question puisqu'on la toujours pas faite, tu vois ? Ce que je peux dire, si tu veux un regard critique, c'est ce que tu viens de dire toi-même. Il y a quand même des moments où cette petite équipe travaille énormément et où nous, au niveau du comité sociétal, on attendait un peu d'avoir des retours et c'était pas du tout de la mauvaise volonté mais une asymétrie d'informations qui faisait qu'à un moment donné, voilà on aurait bien voulu les rencontrer pour élaborer une discussion sur certains thèmes et avoir certaines infos. Et on a parfois attendu, quoi. Et donc, cette alliance qu'il doit y avoir pour avoir des infos, pour avoir des échanges, ça on doit... les choses vont un peu se stabiliser. Ça ne va pas être tout de suite mais en tout cas, là il faut qu'on travaille à tout le temps renforcer cette liaison avec l'équipe et le conseil d'administration. Ce n'est pas une critique, c'est un des freins en fait.

A. Ah oui oui, c'est normal. Ok, on a l'air d'avoir fait le tour de mes questions. En tout cas, merci beaucoup. Je pense que j'y vois beaucoup plus claire maintenant, notamment sur le rôle du sociétaire, etc. Je ne sais pas si vous avez un dernier mot, éventuellement à dire ?

B. J'étais en train de me dire si j'oublie des points où les gens peuvent intervenir ? Les gens peuvent, sur des questions sur la banque etc., il y a un mail et elles peuvent soit téléphoner soit envoyer un mail à la banque mais aussi le comité sociétal à une adresse mail qui permet que des gens qui se poseraient des questions sur les valeurs, sur les applications, etc. Que des gens puissent nous interpeler et nous poser des questions. Voila. Donc ça on a déjà eu, on a des gens qui sont coopérateurs, qui sont par exemple, je reviens sur l'informatique, on peut avoir une lourde critique au niveau de l'informatique et qu'on va faire une banque I.T.

A. Ah oui.

B. Et bah, y'a des gens qui reviennent vers nous en disant ; oui mais là-dedans, quel système vous utilisez, comment est-ce que vous faites attention à. Qui nous informe aussi, qui

deviennent potentiellement aussi des personnes ressources pour analyser des choses. Parce qu'eux, ils sont pointus sur un domaine. Ça aussi dans les candidats, on a deux informations, enfin il va y avoir deux informaticiens, ça sera décidé ce soir mais on va les prendre tous les deux pour justement avoir un regard là-dessus.

A. Ok, parce que c'est vrai que l'autre jour, j'assistais à une conférence d'employés de NewB sur Facebook d'un kot à projet. Et c'est vrai qu'ils parlaient souvent de cette charte et l'implémentation de cette charte et c'est dommage de ne pas pouvoir la retrouver. Evidemment, elle va être intégrée au public, mais de ne pas pouvoir la consulter à l'heure actuelle sur internet.

B. Non, parce que, enfin il faut qu'on finalise le fait du processus, tu vois ? C'est pour ça qu'on a déjà fait des tests etc. mais elle vient à peine d'être clôturée. C'est incessamment sous peu. Mais je vais te téléphoner à Mathias pour voir quel type de document je peux te renvoyer. Et il y a des PowerPoint, tu vois.

A. Ça serait génial ça pour avoir un vrai exemple. D'un exemple, par exemple d'un processus qui est, qui peut être mis en place plus tard. D'avoir un peu la réflexion derrière, de manière concrète.

Ça va, bah merci beaucoup en tout cas.

B. De rien

A. Je sais pas si vous avez encore un dernier mot ? Ou si tout est dit ?

B. Non, oui, je pense que... Oui, y'a, enfin c'est autre chose, je pense que, tu n'es que sur la question du sociétaire, bon mais ya une autre zone aussi où on explore avec la société civile sur certaines thématiques, il va y avoir des groupes de travail. Donc, voilà, sur justement l'exclusion, des choses comme ça, il y a des gens qui sont exclus du milieu bancaire, nous on va faire attention à certains publics et il y a vraiment tout un travail qu'on doit faire avec des associations qui spécialisées. Et on va travailler avec des gens qui vivent dans certaines situations pour avoir des informations. Ce n'est pas spécialement des coopérateurs.

A. Ah ok, ça peut être des associations coopératrices de type A ?

B. Oui, j'imagine, par exemple la plateforme de lutte contre la pauvreté, je ne crois pas qu'elle soit membre mais il y a des associations comme ça auxquelles desquelles on peut pas passer. Ce sont des gens qui ont une expertise et analyse de 30 ans. Et bien on va leur demander de se mettre au tour de la table ou de les rencontrer pour faire un travail de fond. Enfin, là c'est NewB plutôt.

A. Ah oui. Ok C'est vrai qu'il fallait faire un choix parce que dans un mémoire, on ne peut pas tout aborder mais j'ai vraiment décidé de faire mon mémoire sur l'aspect du sociétaire et de comment il s'intégrait.

B. Oui

A. Et je trouvais intéressant justement, les différences qu'il pouvait y avoir entre les banques coopératives françaises qui ont un mécanisme complètement, je ne vais pas dire différent mais qui... mais ce sont des banques déjà beaucoup plus grandes et une structure complètement différente. Et de voir un peu le rôle du sociétaire dans ces banques françaises est complètement différent d'une petite banque comme NewB ou même en général dans le monde du secteur bancaire belge.

B. Bah, un truc que tu peux pointer, c'est une jeune équipe enfin elle n'est pas que jeune mais... et donc, je ne sais pas toi dans le management ce que tu étudies mais il y a quand même pas mal de nouvelles pratiques aussi qui sont là. Et je pense, qu'ils ont avec les nouvelles méthodologies etc. ce sont des gens qui rêvent aussi à l'auto-gestion. Donc leurs questionnements démocratiques, sont relativement élevés. Ils ne font pas semblant. Voila. Oui, après ces des détails. Moi ma ma question, ma dernière question après je te laisse c'est est-ce que sociétaire, pour NewB c'est un bon mot ou est-ce que coopérateur ce n'est pas quelques choses qui est plus juste ? C'est quoi la différence entre avoir des parts, des actions et donc d'être sociétaire. J'ai l'impression que c'est ça que tu veux dire et d'être coopérateur.

A. Pour moi, ça veut dire la même chose. C'est juste que dans la littérature française, on utilise le terme sociétaire et qu'en Belgique on utilise plus le terme coopérateur. Mais c'est vrai que sociétaire ça fait plus référence aux parts sociales et ça a plus à une connotation d'investisseurs peut-être. Coopérateur où c'est plus la participation qui est mise en avant.

B. Oui, surtout en gros, ce qu'on doit se dire dans l'histoire de la banque, si elle vit, si on y arrive quoi. Probablement les gens n'auront pas de bonus avant 10-15ans quoi.

A. Oui

B. Tu vois, c'est vraiment un investissement, les gens qui ont capitalisé, si tu as capitalisé tu es interdit de reprendre ton argent dans les trois ans. Et puis, si tu veux reprendre, tu perdras des sous puisqu'il y aura tout un investissement sur le... enfin voilà, c'est le capital de fond donc il y a aussi qui change. Et il y a un plafond aussi sur l'action, enfin sur la part en l'occurrence. Il y a un plafond puisque si la banque devenait rentable, une partie des choix serait d'abord fait sur justement les produits bancaires, élargir les choses et faire attention à une série de publiques. Donc, il y a normalement une politique bancaire qui serait différente parce que les coopérateurs ne seraient pas là pour rentabilité financière mais pour investir dans un projet bancaire différent.

A. Ok mais ça peut aussi être une forme d'un investissement en se disant... puisque généralement les coopératives, au lieu de verser des dividendes sur le capital souscrit mettent en place un système de ristourne notamment par rapport aux services utilisés par le coopérateur. Donc, ça peut aussi être un investissement pour le coopérateur de se dire je vais être coopérateur pour essayer d'avoir des ristournes et d'avoir une tarification plus basse des produits et service.

B. Ca on ne fait pas par exemple, ça dans la charte...

A. Ok

B. Ok bon, écoute, moi je te laisse et je vérifie auprès de Mathias ce que je pourrais t'envoyer comme documents.

A. Ok, super. Merci beaucoup pour votre temps et vos explications. C'était très intéressant.

Annexe 9. Interview n°4 : Coopérateur particulier

Les questions posées sont reprises par les A. tandis que les interventions de l'interviewé sont reprises par les B. Interview réalisée par vidéoconférence. Le répondant est interrogé en sa qualité de coopérateur de NewB et de co-fondateur de Färm (une coopérative alimentaire).

A. Alors, comme je vous l'ai dit par téléphone l'autre jour, je suis actuellement en 2ème année de master en sciences de gestion à la Louvain School of Management. Et dans le cadre de mes études, j'effectue un mémoire sur le rôle du coopérateur au sein des banques coopératives. Dans le cadre de ce mémoire, j'effectue une étude de cas sur spécifiquement le cas NewB. Etant fort dans l'air du temps. Donc, c'est dans cette optique que je voudrais m'entretenir avec vous sur notamment vos motivations, vos attentes, etc. Donc, avant de commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter en deux trois mots. Expliquer ce que vous faites niveau professionnel, enfin professionnellement parlant.

B. Oui, donc euh, j'ai 55ans. J'ai un passé professionnel d'abord de grande entreprise et puis, à l'aube des années 2000, je suis passé dans le monde de la PME, pour en fait, animer Hat Adventure qui est une entreprise qui prend des participations dans des projets d'entreprises ou bien qui lance des projets d'entreprise. Et donc, avec une, je dirais, une, un développement d'unité juridique qui était, je vais dire, vraiment de type SA ou SPRL. Et en 2013, j'ai cofondé Färm qui était en fait ma première expérience d'entreprise sous forme de coopérative. Dans laquelle, j'ai été exposé aux avantages et inconvénients de cette structure. Et avec une démarche, aussi, que je pense était dans l'air du temps. C'était d'aller vers des projets qui soient, je vais dire, avec des objectifs sociétaux plus marqués. Des objectifs sociétaux plus marqués que ce que ça avait pu être dans le passé. Et donc, voilà comment j'ai, se faisant, à un moment donné suivi l'épisode NewB. Et que j'en suis devenu petit coopérateur pour soutenir une initiative qui méritait d'être tentée.

A. Alors, vous venez de dire que la forme coopérative ça avait des avantages et inconvénients. Est-ce que vous pouvez en dire un peu plus sur ces différents avantages et inconvénients ?

B. Mais, donc si je me base sur ma petite expérience. Il y avait très fort, en fait, une volonté de, comme on dit, je vais dire souvent, de faire les choses autres, de changer le monde. Je

pense que ça permet de donner des coups de volant à gauche, à droite et puis à un moment donné, on se dit bon ok, j'ai un projet, comment je le structure juridiquement ? Et la coopérative semblait remplir cette fonction. Sans devoir rentrer dans les détails. Au sein de Färm, on a créé différentes structures, classes d'actions qui nous permettait d'octroyer des droits spécifiques à chacune de ces classes quel que soit le poids de leurs représentations dans l'actionnariat. Et donc, on a créé une classe d'action pour les, pour les investisseurs-fondateurs, on a créé pour les managers. On en a créé pour les employés. On en a créé pour les affiliés. On a créé pour les producteurs. On a créé pour les clients. Et donc, l'idée c'était de pouvoir, en fait, constituer à base de ce vivier de catégories différentes, un conseil d'administration qui serait amené de prendre les bonnes décisions tenant compte de la, de l'intérêt de tous les stakeholders présents autour de la table. Et donc, on arrive avec une situation, chez Farm.coop, où on a, je vais dire un gros 90% du capital qui est dans les mains de ce qu'on qualifie d'investisseurs. Donc des gens qui ont amené la partie financière. Entre autres pour certains et puis ceux, les autres stakeholders qui ont, en fait, autant de poids dans le conseil d'administration, avec 10%, que ceux qui représentent 90%. Donc on n'a pas été jusqu'au système "un homme, une voix". Et donc, pour en revenir aux avantages et inconvénients, bah c'est une grande richesse. Je veux dire d'avoir évidemment cet input de stakeholders pour reprendre l'expression consacrée. Parce que ça enrichit beaucoup le débat. Par contre, ça rend la structure, je trouve, relativement lourde et ça peut créer des attentes qui ne sont pas toujours faciles à combler dans le sens où, je vais dire, tout le monde ne participe pas à toutes les décisions. On est souvent dans « tien mais c'est coopératif », donc tout le monde veut tout savoir sur tout et décider tout. Il y a vraiment, une formation à donner à ce niveau-là pour pas se dire que la coopérative c'est chacun qui donne son avis sur chacun des points qui se posent, des questions qui se posent. Après, nous ce qu'on a expérimenté, c'est qu'il y a un côté, certainement, un peu naïf dans l'approche. C'est se dire, bah voilà, on va voir. On finance le projet et puis, en fait, les autres stakeholders vont participer dans le capital et on va réduire notre proportion. Je dis, nous, parce que moi j'étais co-fondateur/investisseur au départ. En fait, dans la réalité, ça ne s'est pas présenté comme ça. On a des fondateurs qui sont arrivés et puis qui se sont fait reprochés d'être présents dans le capital par d'autres de leurs clients. On a fait un crowdfunding, ça n'a pas vraiment pris. Bon, peut-être qu'il n'a pas été bien...(illisible)

A. Allo, ça coupe.

B. ainsi est-ce que la coopérative doit se faire au niveau de tout l'ensemble ou bien, individuellement, au niveau des magasins. Enfin voilà, beaucoup beaucoup de questions et beaucoup de temps à passer, à travailler le règlement d'ordre intérieur, des choses comme ça. Et donc, je trouve que c'était super intéressant, je ne suis pas convaincu, qu'à refaire, je referais le chemin de la coopérative.

A. Euh, parce que c'est une structure qui est trop lourde à mettre en place ? et notamment par rapport aux...

B. Mais... ça... si vous voulez animer cette structure...euh... parce qu'il y a des attentes aussi, bah ça prend réellement du temps et j'ai envie de dire, que c'est un niveau de complexité supplémentaire dans l'organisation d'une structure. Bon, on a beaucoup travaillé aussi tout ce qui était gouvernance participative, entreprise libérée, etc. En fait, si vous faites ça, ça doit être de la formation permanente parce que vous avez une structure qui bouge. Et de nouveau, chacun vient avec sa connaissance de la chose, ou pas. Pour moi personnellement, c'était neuf. Donc, il y a l'apprentissage mais on a aussi des équipes qui bougent. Donc faut pouvoir maintenir tous les gens à flot par rapport à cette façon de travailler. Et, voilà ça a apporté beaucoup de bonnes choses mais ça n'est pas, je veux dire, ça n'est pas là, une garantie de fluidité. A un moment, il a fallu souvent retravailler sur la structure en se disant, ah tient, mais est-ce que, avec... bon... on comment par créer des comités puis on s'aperçoit qu'on a beaucoup de comités. Il y a encore du travail à faire sur le terrain. Et donc, comment est-ce qu'on règle ça ? Donc, je, voilà... ma perception était, je veux dire, par rapport à l'enthousiasme du début, et de nouveau je ne regrette pas de l'avoir fait, je... J'ai un ami qui a lancé un projet beaucoup longtemps après. Il m'a demandé mon avis et je lui ai dit que je n'irais pas vers la coopérative parce que voilà...ça ralenti quand même le processus. Vous avez autant d'avis que de personnes, de coopérateurs. L'idée ce n'est évidemment pas de satisfaire tout le monde de façon individuelle, c'est impossible. Mais ça crée beaucoup d'attentes. Et il faut gérer ses attentes. Et il faut communiquer beaucoup. Et donc... Je veux dire dans l'agilité de l'entreprise, je trouve que ce n'est pas un élément favorable.

A. Ok, pour en revenir un peu plus centré vers NewB. Quel a été, pour vous, les motivations de devenir coopérateur ?

B. C'est... Je dirais c'est l'envie de soutenir un monde idéal mais sans volonté d'implications. Voilà, c'est, je crois que c'est un projet qui est né au lendemain de la crise financière. Je veux dire ça, quand on voit le temps qui a passé, c'est quand même un accouchement long. Peut-être pas difficile mais, en tout cas, long. Je trouve que ça serait intéressant de savoir pourquoi etc. ? C'est certainement un beau défi. Moi, je trouve que c'est un défi un peu fou que j'ai envie de soutenir. De montrer qu'il y avait, voilà une voix supplémentaire derrière mais je ne me vois pas m'impliquer là-dedans parce que, simplement, pour une question de temps et que ça fait, enfin, je ne sais pas si c'est une généralité mais on est, en fait, pas mal, avec les systèmes de communication, pas mal sollicités pour soutenir des projets x y et z. Et c'est clair, ces projets se multipliant, on n'a pas le temps non plus pour s'impliquer dans chacun d'eux. Il y a, voilà c'est du soutien qui se limite à un soutien financier dans la levée de capital. Et puis, j'ai envie de dire « good-luck » au projet. On reçoit des e-mails de, je veux dire pour dire tient voilà, il y a des projets, des produits d'assurance qui se préparent etc. Comment est-ce que vous réagissez. J'ai du mal à donner beaucoup d'attention à ça. Parce que, voilà, on se fait vite happer par les projets. Et je veux dire, ce n'est pas un projet dans lequel, pour lequel j'ai une fibre particulière. Je trouve ça une chouette initiative mais je la laisse aux co-porteurs de l'initiative. Et j'espère qu'ils pourront se débrouiller sans moi.

A. Donc, si vous devez définir votre identification au projet. Vous vous sentiriez fort identifié ou... ? Si oui, c'est plus par quoi ? les valeurs ? Quelles valeurs en particulier ?

B. Bah, je vois ça comme un projet citoyen et je veux dire, si on se remet dans le contexte de la crise financière où on ne se disait « plus jamais ça » et où traiter les banquiers de gangster et compagnie... Je veux dire il y a une réponse probablement épidermique en disant, non effectivement il faut autre chose. Et c'est sur ce genre de cendre qu'on peut créer des projets ou partir avec des projets un petit peu fous ou en tout cas audacieux. Et donc, c'est un bon « timing », je pense pour lancer ce genre de projet. Maintenant, il s'est déjà passé 10,11,12ans depuis cette crise. Je veux dire, le monde évolue, le monde change. Les priorités des gens changent. Est-ce qu'il y aura autant de support derrière aujourd'hui qu'il y en avait, il y'a 10ans ? Je n'en sais rien. Moi je trouve que c'est un projet citoyen qui a du sens dont le succès n'est pas, pour moi, pas du tout garanti. Et donc, je le soutiens, je veux dire de façon citoyenne mais je ne me battrais pas pour m'assurer que ça passe. Donc, je ne me sens pas

spécialement proche du projet en tant que tel. Je me sens proche de l'idée qu'il défend mais je ne prendrais pas les armes pour le défendre.

A. Donc, c'est plus par les valeurs qui sont véhiculées par le projet que le projet en tant que tel ?

B. Oui, je pense que la meilleure preuve, c'est qu'...qu'il y a eu un, je ne sais pas comment l'appelé, un mémorandum, je veux dire au moment de l'augmentation de capital. J'ai lu ce que j'ai lu dans la presse etc. Je n'ai pas pris soin de lire le document. Ce que je ferais dans un projet pour lequel je m'impliquerais. Donc, c'est vraiment, je veux dire du soutien citoyen. Et oui, par rapport aux valeurs qui sont derrière, c'est vrai qu'il y avait beaucoup de chose à dire sur ce que la banque a fait à l'époque. Elle n'a certainement pas été réglementé comme on a dit qu'elle le serait au sortir de la crise financière. Et donc, je pense que ce projet a toujours sa place mais voilà. Ça reste du, je veux dire, du soutien, oui...j'ai envie de dire...non-impliqué. Donc, un soutien des valeurs, exactement.

A. Alors au niveau des attentes. Bon vous m'aviez clairement dit que vous aviez aucunes attentes. Est-ce que vous avez quand même des attentes en terme financier ou pas du tout ?

B. Non, pas du tout. Moi, c'est, je vais appeler ça de la subordination. Mais de nouveau, je veux dire... mon investissement est de 1000€ donc euh... je veux dire, je ne me suis pas dépouillé pour le projet. Je me dis que ça ne va pas changer ma vie si je le perds ou si je fais fois 2. Voilà, c'est ce qu'on appelle apporter sa pierre à l'édifice. Et puis l'édifice il en sera fait ce qu'il en sera fait. J'ai vraiment aucune attente et c'est probablement ça aussi qui fait que j'ai cette distanciation. Je veux dire, quand je m'implique dans un projet, j'ai des attentes qui sont très claires et donc le scénario est tout à fait différent.

A. Ok, alors mmh... Je voulais savoir aussi si...vous êtes devenu coopérateur pas dans l'attente mais dans l'objectif de devenir client de la banque ou alors c'était purement... Enfin si y'avait pas d'attente au niveau des produits et de l'offre proposé par NewB.

B. Je n'ai pas détaillé l'offre. Par contre, ce qui est claire, c'est qu'au niveau de Färm. Clairement, il y a une attente d'avoir, comme on le fait avec d'autres fournisseurs, je veux dire ont choisi nos fournisseurs que ça électricité, téléphonie ou autre, en fonction des valeurs qu'ils ont, qu'ils défendent. Que ça soit pour le traitement et donc, ici, l'offre sera clairement analysée et on espère qu'une banque telle que NewB pourra répondre aux

attentes de Färm. Et qu'il y aura une relation professionnelle. Maintenant c'est pour le projet Färm parce que ça cadre très bien avec ses valeurs. Au niveau de ma société personnelle, je conçois tout à fait de travailler avec NewB. Je n'ai pas d'opinion détaillée dans un sens ou dans l'autre. Par exemple, aujourd'hui, de nouveau à l'égard de la crise actuelle, je me dis, et vu de nouveau l'agissement d'une banque tel que BNP Paribas. Je me dis que ça aurait beaucoup de sens de ne plus être client chez eux et d'être client chez Belfius. Maintenant, pourquoi pas être client chez NewB plutôt que chez Belfius. Je n'ai pas encore eu cette réflexion.

A. Donc, il faudra que l'offre de NewB, soit importante si vous décidiez un jour de changer ? Parce que bon, pour l'instant l'offre est assez limitée étant donné qu'elle se limite aux assurances. Il va falloir que l'offre s'agrandisse ?

B. C'est un peu, je veux dire, l'effet de l'œuf et de la poule. Il faut commencer quelque part et il faut, effectivement, je dirais répondre à une demande. Et bon, pour ma part, c'est vrai que je n'ai pas envie de multiplier les intervenants. Voilà, je pense que mon vécu sera, tient voilà, avançons avec Färm. Voyons comme ça fonctionne etc. Et puis, attendre un peu les retours et se dire ok, j'avance parce que je n'ai pas non plus envie de, je veux dire, d'essayer les plaintes d'un point de vue professionnel. Pas que ça soit méga compliqué de changer ses assurances et compagnies mais il y a certainement une inertie assez importante parce que c'est de l'administration. Personne n'a envie de faire de l'administration. Je vais dire, je ne vais pas juste changer pour faire plaisir. Pour donner la chance au projet, oui mais il faut quand même un minimum d'offre conséquente en face.

A. Euh, je regarde mes questions.

B. Je reprendrais, à l'image de Färm, quand on décide de monter un magasin. Je veux dire, il faut qu'il soit correctement achalandé même si on sait qu'au début on n'a pas beaucoup et de clients et compagnies. C'est toujours un peu un casse-tête. Et voilà, il faut, je ne sais pas quel sera le produit d'assurance mais je veux dire un produit d'assurance ne me fera pas évoluer vers, moi personnelle, vers NewB. De nouveau, au niveau de Färm, je pense qu'on fera l'effort parce que c'est tout à fait dans nos valeurs.

A. Est-ce que selon vous, justement, l'évolution de l'offre doit être en adéquation de la demande ? Est-ce qu'ils doivent tenir compte des coopérateurs pour le choix de l'offre ?

B. Est-ce qu'ils doivent tenir compte des... Je dis la première partie de la question, est-ce qu'elle doit être en adéquation avec la demande... ça je pense que c'est un principe élémentaire, alors oui. Est-ce qu'il faut tenir compte des coopérateurs... Je ne connais pas le profil des coopérateurs. Je pense qu'il y a, enfin mon idée serait qu'il y a une majorité de gens qui ont soutenu le projet en disant chouette mais qui ne seront pas impliqués ou qui auront un input très limité. Il y a ceux probablement, à l'inverse, qui en feront un combat, qui seront de toutes les réunions et qui auront, effectivement des avis à défendre. Mais est-ce qu'ils représentent le marché où est-ce que ce sont des purs et durs qui veulent aller, enfin, un peu jusqu'au boutisme avec le risque justement de se mettre, à ne couvrir qu'une fraction du marché. C'est à voir, je ne connais pas la composition des coopérateurs. Mais j'en reviens à cette problématique de vouloir beaucoup consulter, ou peut-être trop consulter. Et puis finalement, se dire, tient comment je fais avec des messages qui seront très divers. Parce que à un moment donné, vous devez, dans les propositions, vous devez en choisir, vous ne savez pas toutes les faire. Et donc vous créez des frustrations chez uns et de la joie chez d'autres. Donc, moi je serais partisan de ne pas faire des grands référendums mais voilà. Ça n'engage que moi. Il y a combien de coopérateurs en fait au sein de NewB ?

A. Euh, je dois avoir les chiffres quelques part mais je pense que c'est plus de 100.000.

B. Oui

A. Et 'a aussi, un peu comme vous expliquiez au sein de Färm, différentes parts sociales chez NewB. Il y a les parts dites B, donc ça c'est pour le particulier à 20€. Et puis il y a aussi les parts A à 2000€ et ça c'est pour les personnes morales justifiant d'une expertise dans le domaine social. Enfin, dans l'économie sociale. Et alors enfin, il y a une troisième part. A mon avis, ça ce sont plus des investisseurs externes. Donc ça c'est des parts à 200.000 et ça c'est pour les personnes morales qui justifient d'une expertise financière.

B. Oui,

A. Et donc voilà mais ce qui est intéressant chez NewB aussi, selon moi, c'est que le projet s'est à la base plusieurs organismes de l'économie sociale qui se sont mises ensemble pour financer ce projet-là. Ça s'apparente un peu à une collectivité.

B. Oui. Oui. Et je veux dire, ce qui moi m'a évidemment fort plus dans l'idée de coopérative, ça créer un mouvement très fort. C'est vraiment une âme de fond qui est assez porteuse. Et

qui de nouveau, de mon expérience, était vraiment un moteur. Maintenant, je veux dire, l'âme de fonds, avec le temps elle perd de son intensité. Et donc, il faut... Et je veux dire de façon très naturelle, les gens évoluent et quand les premières réflexions datent d'il y a 10ans. Je ne sais pas quel âge vous avez mais j'imagine, début de la vingtaine. Je veux dire, il y a 10ans, NewB ça ne vous disait pas grand-chose.

A. Non

B. Et à l'inverse pour des gens qui avaient 20ans et qui en ont 30 maintenant, qui ont leurs enfants, leur boulot machin etc. C'est alors, voilà j'ai un œil, comme ça, pas critique mais ... On est dans une société où les choses bougent très vite et donc, voilà... les grands combats d'un jour ne sont pas toujours ceux du lendemain pour des bonnes et mauvaises raisons. Je pense qu'il faut qu'il y ait un grand groupe qui mène, qui défend les valeurs initiales du projets corps et âme. Mais que la coopérative ne signifie pas des allers-retours constants entre les 100.000 coopérateurs qu'on peut avoir et ceux qui doivent faire avancer le « schmilblick », comme on dit.

A. Et alors j'avais une dernière question. Est-ce que selon vous, une entreprise coopérative enfin sous le modèle coopératif, elle n'a pas pour, finalement, vocation à rester une petite entité ?

B. ... C'est une bonne question. En fait, c'est une bonne question et je veux dire, c'est ce que j'évoquais la tout de suite quelque part en disant, au niveau de Färm, on s'est demandé si la coopérative doit se faire au niveau d'un magasin ou de l'ensemble des magasins. On a choisi de le faire au niveau de l'ensemble. On a, par contre, un magasin à LLN qui a choisi de faire aussi une structure coopérative au niveau du magasins de LLN. Et voilà, qui fonctionne, je pense assez bien. Et c'est clair que vous avez un, comment dire, implication qui est beaucoup une sensibilité qui est beaucoup plus grande au niveau d'un magasins qu'au niveau d'un ensemble qui finalement, le nombre, la taille crée de la distanciation. Et que les gens se disent, qui suis-je dans cette structure ? Donc, je ne sais pas si c'est une vocation qu'elle doit avoir de rester une petite entité. A fortiori, pour un projet comme NewB, qui à mon avis ne peut pas se permettre de rester un petit projet, financièrement parlant je veux dire. Mais c'est vrai que la taille réduite permet à la coopérative d'être beaucoup plus proche et donc

peut-être plus répondre aux aspirations de ses membres. Maintenant, on a, je m'excuse je fais souvent des parallèles avec Färm mais...

A. Pas de soucis,

B. C'est pour moi un cas d'école. On s'est beaucoup penché sur la structure de l'enseigne "Bioco" en France. C'est 550 magasins, c'est une vraiment très grosse structure. C'est une coopérative et ça fonctionne. Il y a eu des soucis, c'est clair et des soucis qui ont certainement été impacté par la taille. J'en cite un par exemple, il avait à un moment donné, il travaillait avec un producteur de champignons mais ce producteur n'arrivait plus à répondre aux volumes demandés. En regardant à gauche et à droite, ils ont trouvé des gens qui faisaient plus de volume et moins chère. Et du coup, ce coopérateur/producteur initial s'est fait évincer et c'est clair qu'il a très mal perçu la chose. Ici, l'aspect taille a eu... on peut dire qu'il a eu un effet positif pour celui qui a pu rentrer dedans mais il eut certainement un effet négatif pour celui qui est resté sur le carré. Donc voilà, ça crée des problèmes et la taille en générale n'est pas un facteur, à mon avis, favorable pour la, je veux dire pour la solidité du projet mais ça se gère et la preuve en est, Bioco est une belle société à ce moment.

A. Je trouve ça intéressant justement qu'en Belgique, le secteur coopératif est assez peu développé en Belgique. Alors quand on compare en France, par exemple, dans le secteur bancaire, les plus grosses banques françaises sont toutes des banques coopératives et je trouve ça intéressant de voir une différence comme ça entre les deux pays.

B. Oui, maintenant, je connais mal le secteur bancaire français. Je ne sais pas, sous le label coopératif, on peut avoir beaucoup de choses. Et de nouveau, par rapport à l'idée que moi je me fais de NewB ou l'idée que je m'en étais faite. Il y a cette volonté de changer la banque. Après, je veux dire, il y a la loi du marché qui fait qu'on doit faire des concessions etc. Et qu'on est peut-être moins pure que ce qu'on imaginait. Je dis toujours, si on veut faire un projet durable, il doit être durable dans le temps et donc il doit pouvoir être financièrement autonome et ça suppose être rentable. Et donc ce sont, il y a toujours des « trades-offs » à faire et ce n'est pas facile. C'est là où on aura toujours des gens pour dire vous êtes trop ceci ou pas assez cela mais il faut avancer aussi. Il a cet aspect très terre à terre et c'est un responsable par rapport à toutes les personnes que vous entraînez dans le projet. Je ne parle

pas uniquement des investisseurs mais des employés, des producteurs, des affiliés et autres. Et donc voilà, c'est, il y a certainement à apprendre du model français mais je ne peux pas qualifier son degré de, comment dire, avec quelles valeurs ils travaillent et dans quel respect de ces valeurs. C'est un peu le souci, tout le monde a beaucoup de valeurs mais il ne faut pas creuser très longtemps pour voir que finalement elles ne pèsent pas très lourd dans la défense du projet au quotidien.

A. Ah oui mais ça c'est certain. Et que l'évolution des banques françaises coopératives a été, peut-être notamment au détriment des valeurs initiales du projet. Parce que bon maintenant, ce sont surtout des sociétés hybrides. C'est à dire qu'il y a une coopérative qui détient en fait, des... des actionnaires majoritaires dans des société anonymes, des sociétés non-coopératives et qui elles détiennent une partie soit coté en bourse soit avec des investisseurs externes donc pour objectif la rentabilité. Donc c'est ça qui est intéressant aussi.

Je crois qu'on a fait le tour de mes questions.

B. Ok

A. Je ne sais pas si vous avez un dernier mot à rajouter ou pas ?

B. Non, j'ai envie de te souhaiter bonne chance à toi dans ton mémoire et bonne chance à NewB. Je ne sais pas si les deux vont de paires ou si l'un peu fonctionner sans l'autre ? (rire) Mais ça m'intéressera, quand tu auras fini, soit tes conclusions, soit ton « executif summary ». Enfin un petit feedback parce que c'est intéressant. C'est un beau sujet et ça m'intéresse de voir où ça t'a mené.

A. Pas de soucis, je note ça. Je ne sais pas quand il sera fini mais... Merci beaucoup en tout cas pour votre temps et vos réponses.

B. Au plaisir et n'hésites pas si besoin est.

A. Merci beaucoup et bonne fin de journée.

B. Pareillement, Aurevoir.

A. Aurevoir.

Annexe 10. Interview n°5 : Coopératrice NewB

Les questions posées sont reprises par les A. tandis que les interventions de l'interviewé sont reprises par les B. Interview réalisée par vidéoconférence. La répondante est interrogée en sa qualité de coopérateur de NewB.

A. Donc, euh voilà, comme je te disais pour me présenter en deux trois mots, je suis actuellement en deuxième année de master en sciences de gestion à la Louvain School of Management. Et dans le cadre de mes études, j'effectue un mémoire sur le rôle du coopérateur au sein des coopératives. Dans le cadre de ce mémoire, j'effectue notamment une étude de cas sur le cas NewB. C'est pour ça que je voulais t'interviewer étant donné que tu es coopératrice chez NewB, si c'est correct ?

B. Oui, tout à fait

A. Est-ce que tu peux te décrire en deux trois mots ? Expliquer ce que tu fais dans la vie professionnelle ? Depuis quand es-tu coopératrice chez NewB ?

B. Alors, je travaille actuellement dans les ressources humaines, dans tout ce qui est partie hard HR. Par rapport à mon parcours, j'ai d'abord commencé dans une grosse structure dans un secrétariat social pendant quelques années. Et là, maintenant, ça fait 3 ans que je me suis dirigée vers une plus petite structure. C'est à dire que je suis dans l'entreprise OptimHR maintenant depuis, en fait depuis son commencement. Donc, euh, voilà, une petite équipe. Et alors l'autre question, c'était quoi ? Depuis quand est-ce que je suis...

A. Coopératrice

B. Je suis coopératrice depuis quelques mois. C'est à dire au moment où il y a un peu eu l'engouement avant que la banque puisse être créée. Je ne sais plus quand c'était.

A. C'était fin 2019, à mon avis, pendant la levée de fonds alors.

B. Voilà, pendant la levée de fonds.

A. Et, est-ce que tu es coopératrice au sein d'autres coopératives ?

B. Euh, non.

A. Ok, alors, pour un peu rentrer dans le vif du sujet, selon toi, qu'est-ce que ça veut dire être coopératrice ?

B. Mmmh. Pour moi, être coopérateur c'est participer à un projet. C'est...prendre part au projet, c'est coopérer. Voilà, c'est avoir un droit, c'est avoir un droit de vote. Voilà, ça veut dire ça pour moi.

A. Ok, et du coup, quelles ont été tes motivations qui t'ont donné envie de devenir coopératrice chez NewB ?

B. C'est vrai que, par rapport au système de la banque traditionnelle, on va dire, je remarque de plus en plus les freins de ce système-là. Le fait qu'on ne sache pas toujours où l'argent est placé, dans quel type de projet, etc. Voilà, c'est ça en très grande partie qui m'a donné envie d'investir dans une banque alternative et aussi le... C'est vrai qu'au moment de la levée de fonds, il y a eu un peu ce sentiment d'appartenance à un groupe qui est, qui est participatif tous ensemble à un projet commun. Et donc voilà, c'est aussi par rapport au futur, pour nos enfants etc. Le fait de pouvoir éventuellement leurs offrir, un autre type de fonctionnement bancaire, un fonctionnement un peu plus juste, voilà.

A. Donc pour toi, cette motivation passe essentiellement par les différentes valeurs prônées par le projet NewB ?

B. Oui, on peut dire ça. On peut dire que ce sont les différentes valeurs. Oui.

A. Est-ce qu'il y a des valeurs qui sont plus importantes pour toi que d'autres ?

B. Euh, par exemple, pour moi, oui ça serait intéressant de savoir où est placé notre argent. Je ne sais pas si c'est une valeur ou pas ?

A. Transparence, euh oui... Ça peut être des valeurs reprises par NewB ou des valeurs importantes pour toi mais qui ne sont pas spécialement reprises dans le projet NewB.

B. Oui, pour moi, la transparence, l'honnête, euh. La transparence, l'honnêteté, la clarté aussi par rapport à, par exemple, par rapport à une banque, j'ai l'impression qu'on ne sait jamais ce que ça nous coûte. On ne sait jamais quand on fait un emprunt hypothécaire. Je trouve qu'on est toujours étonné de voir qu'il y a encore des coûts qui n'étaient pas exposés ou exposés de manière incompréhensible pour le citoyen et donc on ne s'y attend pas. Voila.

A. Euh, est-ce que tu te sens impliqué dans le projet ? ou pas ?

B. Non, sans plus.

A. Et est-ce que tu serais désireuse d'avoir une implication plus importante ?

B. Non.

A. Non, pourquoi ? est-ce que tu peux un peu expliquer ?

B. Parce que pour le moment, je n'ai pas spécialement le temps. Le temps pour me charger d'un projet comme ça en plus. J'ai deux enfants en bas âge, on rénove une maison. Je travaille...voilà, je n'ai pas l'énergie pour m'investir plus dans un projet comme ça.

A. Ok, Est-ce que en devenant coopératrice chez NewB, tu avais des attentes en terme financier ? ou pas ?

B. J'avais des attentes...euh En tout cas, j'espérais qu'on puisse, éventuellement, obtenir un emprunt hypothécaire rapidement mais ça ça n'a pas été le cas. Mais par rapport à mon investissement, si la question est plutôt celle-là, euh par rapport à mon investissement personnel, non je n'avais pas d'attente. On savait que ça serait de l'argent perdu. Donc voilà.

A. Je prends des notes en même temps.

B. mmmh ok.

A. Est-ce qu'en dehors des attentes financières, est-ce que tu avais d'autres attentes ?
Notamment, peut-être par rapport à l'offre, ou... ?

B. Par rapport à l'offre, oui, je m'étais dit que, éventuellement, je voulais mes comptes là-bas. Pouvoir emprunter, pour acheter une maison mais ça voilà, c'est, ça n'a pas été aussi vite que ce que je n'imaginai. Et je pense que ça va prendre plus de temps que ce que je pensais. Donc voilà, en soit, ce que je ne sais pas si y a déjà des gens qui ont tous leurs comptes bancaires là-bas ?

A. Euuh, non. Pour l'instant l'offre de NewB est très très limite parce qu'elle se limite aux assurances. Donc à l'heure actuelle, il n'y a pas de produit bancaire en tant que tel. On pas vraiment dire, pour l'instant, que NewB est une banque même si elle a reçu l'agrément de crédit bancaire. Donc, ça c'est, justement l'offre qui va devoir se développer au fil des

années. Mais, est-ce que toi, tu serais prête, si l'offre devenait plus complète, en tout cas plus développé, est-ce que tu serais prête à devenir cliente de la coopérative ? Et dans quelle mesure ?

B. Oui, pourquoi pas. Après c'est délicat parce qu'on est lié à des banques traditionnelles avec des emprunts hypothécaires. Je ne sais pas comment ça se passe pour changer. C'est vrai que les taux qu'on a obtenu auprès de la banque sont relativement intéressants. Donc, voilà, mais, pourquoi pas.

A. Est-ce que tu serais prête à devenir cliente chez NewB même si l'offre est assez limitée ? Par exemple, imaginons que la seule offre de NewB soit juste un compte d'épargne. Est-ce que ça te dérangerait d'être cliente chez NewB et d'avoir à côté d'autres comptes dans des institutions traditionnelles ?

B. Euh, pour moi, ça n'aurait pas beaucoup de sens.

A. Et, euh pourquoi, est-ce que c'était important, quand tu disais tout à l'heure, que tu espérais pouvoir faire ton emprunt chez NewB, pourquoi est-ce que c'était important pour toi ? Pour pouvoir effectuer cet emprunt chez NewB ?

B. Parce que, j'espérais, éventuellement mon emprunt dans une banque plus éthique, plus responsable, voilà... c'était l'idée de changer, de migrer tous mes comptes à ce moment-là. Et puisque, on était au début, au commencement d'un nouvel emprunt, bah autant le... On emprunte quand même toutes les dizaines d'années, donc voilà. Je pensais plutôt le faire là mais... C'était important puisque c'était une banque qui correspond plus à mes valeurs.

A. C'est quoi justement ces valeurs ?

B. Comme on a déjà dit tantôt, plus de transparence, plus d'honnêteté, de participation du citoyen, voilà...

A. Est-ce que, je voulais aussi savoir, concernant ton implication ton implication au sein de la coopérative, est-ce que tu as déjà, par exemple, participer à des études ou même à des groupes de discussion ?

B. euh, non.

A. Et est-ce que c'est quelque chose qui, que tu aimerais faire ? ou que tu envisage de faire ?

B. Non, pour le moment non.

A. Ok, Je regarde mes questions... Est-ce que, est-ce qu'on peut dire que tu as un vraiment un sentiment d'appartenance au projet NewB ? ou pas ?

B. Euh, non, non.

A. Plus peut-être par rapport aux valeurs alors ?

B. Plus par rapport aux valeurs, oui, et c'était un peu l'effet aussi de tout le monde, tout le monde s'y met pour atteindre un but commun. Et voilà, c'était appartenir à ce groupe-là, à ce moment-là. Mais c'est vrai qu'une fois ça retombe... On ne peut pas dire que je me sens appartenir à un groupe spécifiquement. Puisque je ne m'investis pas plus que ça dedans. Je ne sais pas plus, comprendre ou chercher le projet, donc...

A. Ok, je crois qu'on a fait plus ou moins le tour de mes questions... Je vérifie juste... Peut-être, j'avais une question par rapport à notamment ton parcours professionnel.

B. mmh

A. Tu disais que tu travaillais d'abord pour une grosse entreprise de ressource humain et puis que tu as décidé de migrer vers une entité de plus petite taille. Qu'est-ce qui t'a donné envie de, justement, de changer comme ça de structure ? Est-ce qu'il y avait une envie derrière ou alors est-ce que c'était juste par opportunisme ?

B. Euh non, bah c'était une opportunité. Il y'avait une opportunité mais c'était surtout une volonté de pouvoir dans une structure où il y a moins de niveaux hiérarchiques. D'être beaucoup plus autonome, indépendante, pro-active par rapport au développement des services. C'est vrai que dans le secrétariat social, j'avais pleins d'idées, envie de faire beaucoup de choses. J'en parlais régulièrement à ma N+1 qui était convaincue mais ça n'a jamais abouti parce qu'il y avait trop de niveaux hiérarchiques au-dessus. Alors qu'ici, c'est vrai que chacun participe, on est plus dans une forme d'intelligence collective où chacun donne ses idées, a la possibilité de le faire et écouter réellement. Et ça permet, pour moi de faire grandir le projet beaucoup mieux et beaucoup plus efficacement que, que dans une structure avec beaucoup de niveaux hiérarchiques. Donc voilà, ça c'était une volonté et qui est tout à fait rencontré aujourd'hui chez OptimHR. Voilà. Oui.

A. Et est-ce que tu dirais, justement, que cette envie de pouvoir participer dans un, dans une société de plus petite taille, est-ce que ce n'est pas un des facteurs qui t'as poussé à devenir coopératrice chez NewB ? De faire partie d'une banque qui est à taille humaine et avec justement, un système de gouvernance axée vers le coopérateur ? Je ne sais pas...

B. Euh, c'est dans la même mouvance, oui. Après est-ce que NewB est vraiment une banque à taille humaine aujourd'hui ? J'ai l'impression que ça devient de plus en plus grand. Peut-être que c'est moi qui me trompe hein ? Bah en tout cas, enfin oui, c'est participer au mouvement citoyen ça regroupe ce que je dis par rapport à l'entreprise. C'est pouvoir avoir son droit de parole, pouvoir se faire écouter et c'est quand même ce qui est prôné chez NewB aussi.

A. Bah un tout cas un grand merci pour tes explications et ton temps.

B. Pas de soucis, avec plaisir.

A. Je sais pas si tu as un dernier mot à rajouter, une remarque, un avis, un commentaire ?

B. Euuh non. Mais je rediscuterais volonté un jour avec toi de, du projet NewB, comme ça tu pourras certainement m'en apprendre beaucoup. Donc à l'occasion.

A. Pas de soucis, on pourra s'organiser ça après le confinement.

B. Ok, super. Ok, bon bah bon courage.

A. Merci beaucoup, bon après-midi.

B. Aurevoir.

A. Aurevoir

Annexe 11. Interview n°6 : Coopérateur NewB

Les questions posées sont reprises par les A. tandis que les interventions de l'interviewé sont reprises par les B. Interview réalisée par vidéoconférence. Le répondant est interrogé en sa qualité de coopérateur de NewB.

A. Donc voilà, donc comme je te le disais par mail, je suis actuellement en deuxième année de master de sciences de gestion à la Louvain School of Management. Et dans le cadre mes études, je réalise un mémoire sur le rôle du coopérateur au sein des banques coopératives. Et dans le cadre ce mémoire, je réalise une étude de cas sur le cas NewB. C'est pour ça que je voulais t'interroger en ta qualité de coopérateur de NewB.

B. Oui.

A. Alors, avant de commencer, est-ce que tu pourrais te présenter en 2/3 mots ce que tu fais professionnellement parlant et alors depuis quand est-ce que tu es coopérateur chez NewB ?

B. Alors, donc voilà, moi c'est Maxime de Kerchove. Je pense bien être coopérateur de NewB depuis la levée de fond récente qu'il y a eu fin 2019. Je peux essayer d'en dire plus en checkant mes mails maintenant. Mais sinon, je suis formé en communication, en relation publique et en journalisme. J'étais récemment chargé de la rédaction d'un web média bruxellois qui s'appelle Brussels Life. Donc, c'était dans le digital, le content marketing et oui, entre guillemets le journalisme lifestyle. Donc, voilà c'est plus ou moins mon profile. Donc j'ai 29ans, je suis bruxellois. Je suis né et grandi à Bruxelles. Voilà, je ne sais pas ce que je peux dire de plus. Justement, je viens de recevoir un mail de NewB me disant qu'il y a une assemblée générale bientôt.

A. Et tu comptes y participer ou pas ?

B. Je sais pas du tout. J'avoue que j'ai plus trop suivi NewB depuis cette fameuse levée de fonds. Ça m'intéresse bien sûr, je ne sais pas très bien. Je découvre le mail à l'instant donc je vais voir. Je peux t'en dire plus au niveau des dates parce que j'ai tapé NewB dans ma barre

de recherche de mails pour voir si je peux retrouver la date précise de mon enregistrement. Moi j'ai pris part, je ne sais pas très bien qu'est la moyenne de parts des coopérateurs en général, au niveau financier. Est-ce que c'est genre 50, 100, 200, 300, 500 euros. Moi je crois avoir mis entre 100 et 200 euros ce que j'estimais entre guillemet, encore pas mal pour un jeune travailleur comme moi et surtout pour un projet financier qui n'est pas non plus sans risque. Et donc, voilà.

A. Ok. Ça va. Et pour, selon toi, qu'est-ce que ça signifie pour toi être coopérateur ?

B. C'est un peu une forme d'actionnaire sans être vraiment actionnaire. C'est aussi le même principe, on participe financièrement à une entreprise sauf que l'entreprise n'est pas spécialement dédiée à des visées ultra commerciales où on pourrait dégager des marges bénéficiaires etc. qui retomberaient en dividende pour les actionnaires. Je pense c'est plus, l'idée derrière le coopérateur c'est qu'au-delà avec ce parallèle avec l'actionnaire, on participe entre guillemets morale ou d'une façon à une autre à un projet qu'on estime bénéfique pour la société d'une façon ou une autre. Qu'il ait une portée commerciale ou non.

A. Ok, et alors au niveau de tes motivations, quelles ont été ces différentes motivations qui t'ont donné envie de devenir coopérateur chez NewB ?

B. Mais c'est parce que, oui ça faisait un petit temps, même avant d'être travailleur que je suivais le projet NewB. Je trouvais intéressant de proposer un nouveau projet bancaire dans le monde de la finance. Après je ne suis pas tout expert du monde de la finance, du monde bancaire. C'est effectivement, peut-être juste en tant que simple citoyen, simple mortel entre guillemet. Je trouve qu'effectivement avec la crise de 2008 et le fait que le monde financier a beaucoup d'importance dans notre monde actuel. Je trouvais intéressant ça intéressant de proposer une forme d'alternative, d'avoir une banque plus ancrée de réel ou qui soutient plus de projets, entre guillemets bénéfique pour la société, pas spécialement lucrative. Ça c'est un projet qui me parlait depuis longtemps, le fait de proposer une alternative au monde actuel. Même si pas mal de banques, les grosses banques entre guillemets, imaginons ING, Fortis, Belfius proposent aussi des trucs un petit peu plus verts,

leurs finances etc. reste quand même vachement axées sur le lucratif et peut parfois avec des financements pas très éthiques. Donc, je trouvais qu'avoir une finance éthique, sociale, durable, etc. c'était un projet intéressant. Après sur la façon dont s'est fait au niveau entrepreneurial et bancaire, je ne m'y connais pas assez pour dire si c'est un modèle viable pour une entreprise bancaire. Et donc, est-ce qu'elle sera, est-ce que NewB vivra longtemps, je ne peux pas le dire. Je pourrais bien le dire que c'est le cas mais je ne pense pas, je crois qu'il y a des risques que malheureusement elle chute vu que le monde bancaire ne changerait pas NewB. NewB peut essayer de changer le monde bancaire mais je ne pense pas que l'inverse soit possible.

A. Ok. Et justement, est-ce que t'es déjà client dans des banques traditionnelles d'investissement plus vert ou plus éthiques ?

B. Je suis donc de base client chez ING depuis toujours. Je le suis toujours. Je ne sais pas si je peux dire par fainéantise mais en tout cas par facilité. J'ai gardé mon compte courant et certains comptes épargne. Sinon, j'ai un compte que j'ai ouvert cette année chez Argenta. Je ne connais pas de A à Z ce que fait Argenta mais je sais que c'est une banque plus élitique que les majors entre guillemets. Voilà, au niveau de mes participations bancaires, c'est ça. Et là je vois que ma contribution à NewB date du 6 novembre 2019. C'est depuis ce moment-là que je suis coopérateur.

A. C'est vraiment pendant la levée de fond quoi. L'engouement qu'il y a eu.

B. Oui, exactement parce que j'y croyais et c'était aussi au même moment au niveau politique belge, il y avait la Flandre, le gouvernement flamand qui comptait, qui parlait de faire des coupes dans la culture. Je trouve que c'est un peu lié d'avoir des, si la société civile a un bras financier qui pourrait être NewB imaginons ou une banque coopérative d'association. Beaucoup d'associations sont coopérateurs, coopératrices de NewB. Je trouve ça intéressant d'avoir entre guillemet, parce que l'état est entre guillemet est un des pouvoirs financiers par excellence. Si la société civile a en un aussi, elle peut contre carré ou alors compléter les trous que l'état donnerait. Je trouve que c'était aussi une manière d'être

autonome de l'état si pas complémentaire à ce niveau-là. Je ne sais pas si tu vois ce que je veux dire, plus ou moins ?

A. Oui, oui. Du coup, c'était vraiment une motivation de faire partie d'un projet citoyen ?

B. Oui, tout à fait. De faire partie d'une alternative. Enfin, c'est parce que je trouve ça aussi intéressant, au niveau philosophique, on peut se dire que l'état est assez important qu'il soit là pour aider les démunis, les plus faibles, etc. Pour venir en aide, pour encadrer, pour éviter que les plus forts écrasent les faibles. Je trouve que parfois la responsabilisation, l'autonomie, la prise en main c'est important. Je trouve que NewB permet ça entre guillemets. Ça permet de plus devoir entre guillemets quémander les subsides à l'état. Ça permet de pouvoir se débrouiller par soi-même si les associations et ONG et autres entreprises sociétales par exemple s'organisent avec une banque ou avec plusieurs banques, ça peut être d'autres banques comme NewB. Peut-être qu'une nouvelle banque de type NewB va voir le jour bientôt et qu'elle sera plus efficace, plus viable mais je ne sais pas. Je trouve que c'est un bon départ positif et optimiste en tout cas.

A. Ok, donc ce qui t'intéresse vraiment, c'est de pouvoir créer une banque à partir du citoyen et qu'elle soit créée pour le citoyen et par le citoyen entre guillemets, si je résume ?

B. Oui, il y a un peu de ça. L'idée en tout cas, c'est de ne plus devoir totalement dépendre qu'à des pouvoirs totalement privés, financiers qui n'y voient que l'intérêt lucratif d'un côté. Et de l'autre côté de l'état qui serait le seul pourvoyeur de fond entre guillemets quoi. Parce qu'une banque à quoi ça sert aussi, ça sert à stocker son argent mais aussi à venir en aide entre guillemet. Quand on veut un prêt pour une maison ou même quand on est un entrepreneur et qu'on veut qu'une banque nous soutienne c'est un peu ce genre d'entreprise et je me dis que c'est intéressant quand un nouvel acteur comme ça prenne sa part dans le marché.

A. Ok. Et justement, est-ce que tu t'es déjà un peu renseigné sur l'offre de NewB ?

B. C'est à dire ?

A. Sur les différents produits qui sont déjà implémentés par NewB. Les produits financiers ? ou pas du tout ?

B. Non, pas tellement. J'avoue que depuis la levée de fond et un peu là... tous les gens qui étaient émoustillés... j'ai mis 140€ comme parts dans NewB donc je suis de type part B et j'en ai 7 alors. Mais je ne me suis pas trop intéressé depuis j'avoue, comme je te disais je découvre maintenant le mail donc peut-être que j'airai. Il faut que j'aille voir ce que ça raconte, donc voilà.

A. Ok

B. Après, c'était un peu comme une course de nation. Je ne sais pas si c'est un bon exemple, une bonne image mais depuis je n'ai pas vérifié parce que je n'avais pas la tête dans le guidon. Et donc là, j'ai un peu plus de temps, je vais me replonger dedans pour voir ce que ça raconte.

A. Donc, c'était vraiment l'engouement qui t'a donné envie de devenir coopérateur ?
L'engouement autour du projet de cette période-là ?

B. Oui, comme j'expliquais, l'envie et l'intérêt pour NewB était là depuis longtemps parce qu'il y avait déjà eu des levées de fonds dans le passé. J'avais déjà pensé devenir coopérateur à ce moment-là. Et puis, l'engouement du moment de la levée de fonds fin 2019 a plutôt confirmé le moment, ok c'est le moment. J'ai des fonds à investir, je suis chaud le faire depuis longtemps, allons-y. Et donc, je n'y ai pas été de main morte. Je n'ai pas mis genre 20€, j'ai mis plus de 100€. Je n'ai pas non plus mis plus de 500 ou 1000 euros parce que je n'ai pas les fonds pour malheureusement mais voilà.

A. Ok. Et est-ce que dans le futur, par exemple si l'offre de NewB tenait à se diversifier davantage et à peut-être, pourquoi pas, ouvrir des comptes particuliers, etc. des comptes en banques, est-ce que c'est quelque chose qui t'intéresserait de devenir client chez NewB.

B. Oui, je pense que dans la continuité de ce que j'ai fait, je pense bien.

A. Est-ce que pour toi, c'est important que l'offre de NewB soit complète ? Où est-ce que tu pourrais te projeter en te disant voilà je suis chez NewB en tant que client juste pour un seul produit ou un ou deux produits et continuer d'être client dans d'autres banques traditionnelles ?

B. Je sais pas, j'avoue effectivement je ne connais pas tous les produits donc je ne peux pas te dire si je pourrais l'être pour l'un ou pour l'autre. A priori, ça dépend totalement de l'offre. Si elle m'intéresse, pourquoi en prendre plusieurs effectivement. Est-ce que je resterais à la fois client dans d'autres banques traditionnelles ou pas traditionnelles, j'avoue que je ne sais pas. Comme je disais, je ne suis pas un expert du monde bancaire et de base, je trouvais intéressant de diversifier ses investissements. Imaginons si par exemple, s'il n'y avait pas NewB et Argenta, j'aurais pu engager de l'argent chez Fortis, ING et Belfius par exemple. Mais ce que je voulais dire c'est que je vais garder mon compte ING, en tout cas pour certains trucs. Je vais garder le compte Argenta et qu'éventuellement le compte NewB je peux le diversifier pour plus tard. Je ne sais pas pour imaginons, pour mes enfants ou des projets autres, par exemple, si je dois créer un compte épargne chez eux, peut-être que je l'axerais sur quelque chose de particulier qui me parle à ce moment-là. Mais je ne pense pas que je retirerais tous mes comptes pour aller que sur NewB par contre. Parce que j'ai trop peur du risque que ça pourrait être.

A. Ok. Mais bon ça c'est pour le futur. Pour l'instant l'offre de NewB est principalement limitée sur les assurances. En fait, NewB n'est pas un actuellement vraiment une banque en tant que telle parce qu'elle n'a aucuns produits bancaires mais elle est en train de mettre cette offre-là. Mais c'est intéressant d'essayer de voir le point de vue du coopérateur, est-ce qu'il a envie d'être impliqué dans cette offre là ou alors est-ce qu'il a vraiment envie d'avoir une offre généralisée pour pouvoir avoir toutes ses billes chez NewB.

B. Oui

A. Et alors, au niveau de tes attentes. Est-ce que tu as... quelles sont les attentes que tu as envers NewB ? Est-ce que tu as aussi des attentes financières en termes de rentabilité sur ton investissement ?

B. Bah, vu que c'est une coopérative, l'idée est plutôt de soutenir que de se faire de l'argent. Disons que, j'espère ne pas entrer guillemet en perdre mais pas spécialement en gagner. Imaginons, que je gagne 5€ sur 5 ans, ça ne me dérange pas mais si je perds 5€ sur 5 ans, ça pose question plutôt. Après exemple, je sais pas du tout, je n'ai pas vraiment une idée de la rentabilité qu'on peut avoir dans une banque traditionnelle au niveau de l'épargne ou des investissements. Je ne me rends pas très bien compte. Mais ce que je sais, c'est que comme tout le monde je pense, je préfère ne pas perdre d'argent en tout cas. Après que je n'en gagne pas tellement, ce n'est pas un grand problème je pense tant que je puisse soutenir des chouettes projets.

A. Ok. Comment est-ce que tu décrirais ton implication à l'heure actuelle au sein de NewB ? Si tu considères d'en avoir une d'une quelconque manière.

B. Oui, c'est ça. A part la part financière que j'ai en tant que coopérateur, je n'en ai pas plus. Comme je t'ai dit, j'ai un peu sorti la tête de l'eau depuis un petit temps donc je ne sais pas très bien ce qui se passe. Je n'ai pas suivi l'évolution. Je suis en train de relire les mails pendant l'interview. Je vois que ça bouge et tout ça mais comme tu dis, je suis pas du tout au courant de l'évolution au niveau des offres, etc. Mais j'y pensais depuis un petit temps. Je me disais justement ça fait un petit temps que je n'avais plus creuser ça donc je compte un peu regarder comme ça se passe.

A. Ok, est-ce que t'as déjà participé par exemple, je ne sais pas à une enquête organisée par NewB ou même un groupe de discussion ?

B. Non.

A. Et c'est quelque chose que tu envisages de faire ou que tu aimerais faire dans l'avenir ?

B. Pourquoi pas. Effectivement, je pense ne pas être assez riche pour ne pas m'en faire de l'argent que j'investi même si c'est très peu. Ça m'intéresse quand même de savoir comment ça se passe, d'être informé un minimum. De pouvoir lire les mails, d'aller à deux trois réunions publiques, assemblées, etc. Après à participer de manière vraiment active à un degré élevé que ce soit comme bénévole ou je ne sais quoi, je ne pense pas. Ou pas encore maintenant en tout cas, peut-être dans le futur, je ne sais pas. Je ne l'exclus pas mais je suis pour l'instant, je préfère donner de mon temps pour d'autres choses mais je peux toujours rester informer parce que je prends part au mouvement donc je trouve ça important de pouvoir au courant à ce niveau-là.

A. Ok, donc c'est plutôt une implication de l'extérieur ?

B. Oui, je crois, si on peut dire ça comme ça, je pense.

A. Je regarde juste mes questions. Quelles sont, pour toi, les différentes valeurs prônées par NewB qui sont importantes à tes yeux ? Ou de manière générale.

B. Je sais pas si on peut dire que ce sont des valeurs mais c'est le côté éthique principalement. Le fait que c'est autrement, que c'est de faire le monde la finance autrement. Citoyen, je ne sais pas si on peut dire que c'est une valeur mais c'est un mot porteur d'un projet. Je ne sais pas quoi dire d'autre. J'ai envie de dire, c'est durable. Je n'ai pas d'autres mots, comme ça qui me viennent. Alternative, durable, éthique parce que je trouve que c'est important. Après je sais que le monde bancaire est lié au monde de la finance et donc au capitalisme donc « business is business ». Mais parfois je trouve qu'il y a des choses que ça soit au niveau écologique ou au niveau humain, que les dérives de certaines entreprises ou de la finance ne devraient plus exister dans le monde de demain ou même dans le monde d'aujourd'hui. Ça ne devrait pas exister et donc j'espère que demain ça n'existera plus. Je trouve qu'il y a moyen si on veut faire business sans être nuisible à d'autres humains ou à la planète ou en tout cas le moins possible, essayer d'être le moins possible pour être le plus safe entre guillemets.

A. Ok. Donc, tu dirais que NewB correspond bien à tes valeurs que tu défends en tant qu'individu ?

B. Oui, je pense m'y retrouver à ce niveau-là.

A. Ok, je regarde mes questions mais je pense qu'on a fait plus ou moins le tour de ce que je voulais savoir.

B. Ok.

A. Je sais pas si tu as un dernier mot éventuel à dire, une remarque, un avis ?

B. non, rien de spécial. Ça me fait plaisir de t'aider dans ton enquête. Je ne sais pas si je suis le coopérateur NewB alpha entre guillemet ou le meilleur exemple.

A. Ça va, merci beaucoup en tout cas !

B. Avec plaisir.

Annexe 12. Interview N°7 : Coopérateur institutionnel

Les questions posées sont reprises par les A. tandis que les interventions de l'interviewé sont reprises par les B. Interview réalisée par vidéoconférence. La répondante est interrogée en sa qualité de représentante du coopérateur institutionnel.

B. Il n'y a pas de soucis.

A. Alors pour me présenter en deux trois mots, donc, je suis actuellement en deuxième de master en sciences de gestion à la LSM. Et donc, dans le cadre de mes études, je réalise un mémoire sur le rôle du coopérateur au sein des banques coopératives. Et dans le cadre ce mémoire, j'effectue une étude de cas sur le cas NewB

B. mhmhmh

A. C'est pour ça que je voulais avoir votre avis, en tant que, représentante de l'université. Et que l'université a investi, est coopérateur chez NewB.

B. Oui

A. Je voulais un peu savoir, les attentes, les motivations et le rôle que l'université a envie de jouer dans le projet.

B. D'accord.

A. Avant de commencer, est-ce que vous pouvez vous présenter en deux trois mots ?
Expliquer votre position au sein de l'université ?

B. J'ai une question préalable. Vous faites votre mémoire avec qui ?

A. Avec Madame Swaen.

B. Swaen ? c'est ça ?

A. Oui, Swaen, c'est ça.

B. Donc, moi je suis professeure d'économie sociale depuis 20ans dans l'université. Et donc, l'économie sociale s'intéresse au rôle, justement des entreprises non-capitalistes Donc les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations dans nos économies. Donc voilà, ça c'est mon champ de recherche. Depuis une petite année, depuis septembre, je suis

pro-rectrice à la question de la transition et des relations avec la société. Je suis chargée, dans l'équipe rectorale, d'implémenter une politique, pour l'institution et en termes de recherche et d'enseignement par rapport à ces questions de transitions sociales et écologiques pour l'ensemble de l'université.

A. Et comment est-ce que ça se traduit concrètement cette implémentation de transition ?

B. Alors, il faut savoir que la compétence du développement durable était toujours, enfin depuis plusieurs années, une compétence d'une personne de l'équipe rectorale mais c'était une compétence ajoutée à d'autre. Tandis qu'ici, il y a un choix politique fort du recteur, de charger une personne de ces questions-là, uniquement ces questions-là. Donc, ce n'est pas que la transition énergétique ou climatique, mais c'est aussi celle-là, la transition écologique mais aussi les questions de transitions sociales et donc d'une manière de voir les choses.

Vous avez certainement entendu parler de ça, ce sont les ODD, les objectifs de développement durable qui sont au nombre de 17 et qui regroupent une série de défis. La question c'est de savoir, en quoi l'université doit s'inscrire dans ces objectifs-là de manière très concrète. Alors, on le fait suivant 3 axes, en tant qu'institution parce que notre institution est en fait une grande entreprise. On a 6000 personnes qui travaillent donc on consomme, on investit, on se nourrit, on chauffe des bâtiments... Donc c'est un peu comme toute entreprise, en quoi ça doit s'inscrire dans nos comportements d'institution. Mais plus encore, on est une organisation dont la mission principale est une mission d'enseignement et de recherche. Et donc, en quoi ces questions-là doivent traverser nos enseignements, en quoi on doit ouvrir les étudiants à ces questions-là puisque ce seront eux les citoyens de demain et également dans nos tâches de recherche. Alors ce qu'on a fait, dans un premier temps, on a eu 6 groupes de travail. Un groupe de travail de recherche, un groupe de travail d'enseignement. Et puis quatre autres, alimentation et biodiversité, ça c'était un groupe. Consommation, deuxième groupe. Qu'est-ce que j'oublie ? Ah oui, énergie et mobilité. Et donc, ils réunissaient des chercheurs, des étudiants, des professeurs, des personnes de l'administration pour proposer un plan par rapport à ces questions-là. Ces groupes sont terminés mais pendant cette période un peu particulière du confinement. Et donc, on est en train d'écrire un plan, avec des actions très concrètes qui seront soumises aux instances de l'université et on va voir comment elles vont réagir pour que ça puisse être incorporer dans nos comportements quotidiens.

A. Est-ce que, justement, le fait de prendre part au projet NewB, ça s'aligne justement dans cette transition ?

B. Oui, tout à fait. Dans le sens où les questions de transition sont larges et donc dans les ODD, vous avez économie durable. La question de l'investissement responsable est quelque chose d'extrêmement important. L'investissement responsable c'est tant en terme écologique, on dit ESG en anglais, sociale et de gouvernance. Donc, on a une politique, on réfléchit à une politique qui soit responsable du point de vue de ces trois piliers là, depuis longtemps dans l'université puisse que depuis, maintenant...Je crois que c'est en 2008, avant que j'arrive, il y a eu une position du conseil d'administration que tous les nouveaux investissements qui sont fait dans le portefeuille de l'université, doivent être dans des actions qui sont labélisées ESG. Alors, ceci étant dite, la question de NewB est un peu différente. Parce que l'université n'investit jamais directement dans des entreprises. Elle n'a pas des parts d'actions. Elle n'est pas actionnaire, ah oui elle l'est via des fonds d'investissement mais elle n'est pas directement actionnaire d'entreprise. Ce que nous sommes dans NewB. Et donc, je dirais que cette question-là est une question qui va au-delà de l'investissement responsable. On s'est rendu compte, en fait, que pour notre communauté, c'était un signal fort par rapport à la société de dire que ce genre d'initiative avait du sens. Mais on n'est pas dans une logique d'investissement purement financier. C'est clair, bah NewB, c'est un projet risqué, voilà. Si on avait arbitré uniquement suivant des critères d'investissement et même d'investissement ESG, on n'aurait pas investi. La première raison, c'est comme je vous le disais, on n'est jamais partie prenante, actionnaire direct, d'une entreprise. Mais par rapport à NewB, ça a tellement mobilisé notre communauté et notre comité universitaire que, du point de vue, je dirais sociétal, ça nous a paru faire sens d'avoir une position un peu d'exception comme signal sociétal.

A. Quel a été, justement, le processus de décisions de se dire ? Enfin, comment sont prises ces positions et pourquoi ? Enfin je ne sais pas si y'a un processus qui mis en place par l'université qui (inaudible) ?

B. Oui oui, donc ça je peux vous expliquer. NewB, c'est un peu autre chose parce que bon, est apparu ce dossier un peu dans l'urgence et donc on a adopté un peu une position d'exception. Mais je voudrais de revenir sur la manière plus régulière de prendre décisions d'investissement. D'abord, ces questions d'investissements sont décidées, in fine, par le

conseil d'administration de l'université. Le conseil d'administration de l'université qui est composé de représentants des différents corps, scientifique, étudiant, personnel administratif, personnel académique, de direction et de personnes extérieures. Donc on a un conseil d'administration qui se réunit tous les mois. Donc, les aspects financiers de l'université, l'organe suprême c'est celui du conseil d'administration. Alors, bien sûr le conseil d'administration se réunit tous les mois donc ce n'est pas lui qui instruit les dossiers. Donc les dossiers sont instruits par l'administration et en l'occurrence, ici par l'administration des finances. Mais il y a un comité financier qui se réunit très régulièrement pour examiner la politique d'investissement de l'université. Qui n'est pas un, ce n'est pas des portefeuilles énormes. Comme on est une grosse entreprise, donc oui il y a des liquidités et à un moment il faut se demander comme on place ces liquidités. Mais le revenu principal de l'université, ce sont, n'est pas le revenu sur investissement, c'est tout à fait minimum sur les revenus de l'université. C'est vrai que le conseil d'administration en 2018 a pris une position, donc je n'étais pas encore là comme je vous le dis, toutes les nouvelles actions devaient être investies dans des investissements ESG. On s'est très vite rendu compte que ce champ était très foisonnant et en fait, ce sont, la plupart des fois, ce sont les banques, quelle qu'elle soit, qui s'auto-labélisaient comme étant ESG. Donc se donnait leur label disant bah dans mon portefeuille d'activité, dans mes fonds, celui-là est ESG. Chacun y allait de sa politique. C'est toujours un peu dangereux quand le label est interne à chaque banque, comme pour tout autre secteur. Vous auriez ça dans l'alimentation, si c'était Nutella qui décidait quel était l'alimentation durable, vous imagineriez bien que la position qu'elle prendrait ne serait pas la position que prendrait une personne qui serait en dehors de Nutella. C'est la même chose pour les banques. C'est une question vraiment sociétale et donc, c'est vrai qu'il y a un débat qui est même, au niveau européen puisqu'aujourd'hui, au niveau européen, y a ce qu'on appelle une taxonomie des investissements ESG qui n'est pas encore d'application mais c'est vraiment un sujet qui est sur la table au niveau européen. Et au niveau belge aussi. Depuis 1 an est sorti un label, un label qui a été approuvé par la fédération des banques, FebelFin. Donc, il y a un label des investissements durables. Donc, c'est déjà plus chaque banque de manière individuelle qui s'auto-labélise mais c'est FebelFin qui a désigné un comité pour décider quelles sont les normes à respecter pour avoir le label, investissement, enfin fonds d'actions ou d'obligations, ESG. Alors c'est un pas dans une bonne direction. Certainement l'université, pour les investissements futurs, va reposer sur ce label FebelFin mais en grattant

un peu, on s'est rendu compte que ce label FebelFin n'était pas encore très exigeant. Bon, c'est un bon pas dans la bonne direction mais y a des voix qui s'élèvent disant "bah écoutez, quand on gratte un peu, on se rend compte que quand même on est un peu surpris sur certains critères qui paraissent peu exigeants." Et donc, c'est pour ça que l'université va, sans doute, dans la voie suivante c'est de prendre uniquement des fonds labélisés FebelFin mais aussi qui ne sont pas exclus d'une liste qui a été fait par une ONG indépendante, qui s'appelle Alterfin. Euuuh, pardon, Financité. Donc eux, ne font pas de classement mais passe quand même au screening tout une série de fonds et certains de fonds qui ne respectent pas des droits fondamentaux, sont exclus. Ils sont dans une liste un peu noire, quoi. Donc, l'université a pris une décision de principe, c'est d'articuler ces deux principes donc le label FebelFin mais si certains de ces fonds sont sur la liste noire de Financité, et bah ils sont aussi exclus. Donc on s'est vite rendu compte que ce n'était pas à nous à labéliser. C'est beaucoup trop compliqué parce que ces fonds d'actions ils sont complexes. Et donc, on a décidé de reposer sur des labels extérieurs en combinant, en l'occurrence, le label qui est maintenant reconnu par les autorités bancaires belges et la norme de Financité. Mais ceci n'a rien avoir avec NewB puisque NewB, vous le savez bien, c'est une coopérative qui fait appel à des membres et donc ça c'est dans la même philosophie mais on est dans un dossier différent, vous voyez ce que je veux dire ? Si l'université a décidé, de manière un peu symbolique avec l'université de Saint-Louis, d'investir dans la coopérative NewB, ce n'est pas dans sa politique d'investissement stricto-sensu. C'est plutôt un signal politique fort, en disant que c'est une thématique importante pour notre communauté université. C'est une manière de dire que ce genre d'initiative, qui est risquée, c'est un investissement risqué, on ne sait pas ce qui va se passer avec le Covid-19. Mais ça vaut la peine parfois de prendre un risque pour montrer que la société doit aller dans ce sens mais c'est à titre tout à fait exceptionnel.

A. Donc, c'est quoi, c'est quoi, c'est vraiment pour les valeurs qui sont prônées par NewB.

B. Oui, tout à fait pour les valeurs, par les questions qu'elle pose. On ne sait pas si NewB va réussir ou pas, je l'espère bien sûr mais c'est un pari risqué. Mais les questions que pose NewB sont des bonnes questions. Voilà, ce sont des questions importantes pour l'avenir de notre société. Ce que c'est une finance responsable ? Est-ce que c'est possible d'avoir une finance qui est en partie, détenue par des banques coopératives ? Mais ce n'est pas nouveau, là-dessus. On sait bien que les banques coopératives ont une très longue histoire,

elles sont enracinées dans le 19e siècle. Bon, en Belgique, elles ont disparu pour une série de raisons mais dans d'autres pays, elles existent. Et donc les questions de la finance et du rôle des coopératives et des valeurs que portent NewB sont des valeurs importantes pour l'université aussi. Mais c'est vraiment dans sa mission sociétale qu'elle a pris ce geste symbolique plus que dans sa politique stricto-sensu financière.

A. Je voulais savoir aussi, étant donné que l'université est coopératrice de NewB, est-ce qu'il y avait des attentes en termes d'implication dans ce projet ou alors pas ?

B. Des attentes en termes d'implication ?

A. Oui

B. Donc, vous savez, vous avez sans doute étudié qu'il y a différents collèges dans NewB. Dont notamment le collège institutionnel. Et donc on n'est pas très nombreux là-dedans. On est 6-7, je pense. Dans le collège B, enfin il y a l'ULB, nous et puis il y a deux-trois, je sais plus quoi. Maintenant c'est un peu loin dans mon esprit mais on n'était pas très nombreux comme investisseur institutionnel. Mais oui, Bruxelles bien sûr, la région wallonne aussi. Donc voilà, on va voir, je dois dire que depuis lors, je n'ai plus été contacté, donc je ne sais pas trop.

A. Ok mais est-ce qu'il y a un souhait de faire partie, je ne sais pas, d'avoir un rôle d'un peu plus d'expertise sur le domaine de la finance durable ?

B. Je dirais, pas dans le conseil rectoral en tant que tel, ce n'est pas notre rôle mais si on peut mobiliser notre expertise par des chercheurs ou des professeurs, ça sera au niveau, je dirais individuel. Et s'il y a des mémoires qui se font, c'est très très bon ou des thèses de doctorat, voilà. Donc vous savez qu'il y a un professeur qui (inaudible)

A. Je vous entend mal.

B. A oui, c'est parce que je marche sans doute et que je me suis éloignée de mon wifi. Je disais, qu'il y avait un professeur qui était spécialiste des coopératives et de la finance sociale à l'UCL, c'est Anais Perilleux.

A. Ok

B. Excusez-vous, vous m'entendez de nouveau ?

A. Oui, c'est bon là.

B. Oui, c'est moi, je commençais à marcher et j'ai oublié que j'étais connectée au wifi.

A. J'ai déjà interviewé Monsieur Frederic Dufays.

B. Ah oui, très bien, bien sûr.

A. Donc, en termes d'attentes financières, il n'y a aucunes attentes qui faites sur cet investissement-là ?

B. Non, on se rend bien compte, et ça a fait question aussi, c'est pour ça qu'on a voulu sortir ça de la logique d'investissement, vous voyez ce que je veux dire. Je pense que beaucoup de gens qui on investit, le font pour soutenir le projet. Il fallait être aussi, quand même raisonnable. Il faut être prêt à perdre cette mise.

A. Et alors, j'avais aussi une question. Est-ce que en devenant coopérateur, l'UCL a aussi une volonté d'utiliser les produits proposés par NewB ? Peut-être dans le futur ?

B. Je me souviens que dans un premier temps, on avait dit oui, un jour devenir client pourquoi pas. Ca c'est autre chose, parce que c'est vrai que nous on a des fonds dans différentes banques. Être coopérateur, ça a fait débat parce qu'on ne prend jamais une part directe donc c'est ça qui a fait débat. Pourquoi pas un jour mais il faut que la banque commence...

A. Je ne vous entend pas.

B. Non ?

A. Non...

B. Vous m'entendez pas ? Attendez, je vais...bouger, d'accord ? Vous m'entendez la ?

A. Oui, là c'est bon.

B. C'est bon ou pas ?

A. Oui, c'est bon.

B. Je vous dis, c'est parce que j'ai des enfants qui sont sur TestWE pour l'instant et je ne veux pas les déranger. (rire) Y'en a deux qui ont des examens et je voulais pas les déranger.

Qu'est-ce que j'allais dire... Oui, donc... Oui, pourquoi pas être client dans différentes banques, bien sûr on est client dans différentes banques mais il faudrait un peu que NewB se développe pour voir quels sont les produits...mais pour l'instant, les assurances habitations ça ne touche pas l'UCL. Les produits qui sont offerts ne sont pas, ne correspondent pas à une clientèle d'entreprise pour l'instant. Mais ça pourrait être envisager un jour.

A. Je suppose qu'il y a un processus avant, si l'UCL décide un jour de changer de banque ?

B. Oui mais elle a plusieurs banques l'UCL. On diversifie nos risques. On doit être prudent. Donc, on n'a pas une banque.

A. Mais est-ce qu'elle est déjà cliente dans d'autres banques coopératives belges ?

B. Non, mais elle a déjà, par exemple, oui oui, ce n'est pas une banque coopérative mais elle a déjà des fonds chez Triodos. Donc dans le portefeuille d'investissement, on a des fonds chez Triodos qui n'est pas une coopérative mais qui est une banque sociale.

A. Et alors j'avais une autre question, un peu plus...théorique, est-ce que selon vous, justement, une coopérative a pour vocation de rester une entité de petite taille ?

B. Ah non, bah non bien sûr que non. Il y a des coopératives, et notamment les coopératives bancaires, il y a des très grosses coopératives. A un moment, il faut un effet d'échelle et ne pas avoir des petites coopératives. C'est comme dans le monde de l'entreprise, il y a des PME et des grosses entreprises. Les coopératives c'est la même chose. Alors, c'est vrai que c'est plus dur de faire vivre l'esprit coopératif dans une grande coopérative. Mais admettons, bon on va voir maintenant, il y a combien ? on est combien ? 80.000 coopérateurs ?

A. Euh non, 116.000 coopérateurs physiques

B. Oui, voilà.

A. Et 350 organisations.

B. Oui, bon c'est déjà, si tous ces gens deviennent clients, ce n'est pas assez mais je veux juste dire que c'est déjà beaucoup de membres pour une coopérative. C'est un vrai challenge de faire la vie coopérative mais ça ce n'est pas les premiers. Il y a beaucoup de coopératives qui sont des très grosses coopératives au niveau mondial. Allez-vous, je pense à un cas emblématique, parce que j'ai fait une année sabbatique là-bas, les coopératives

Desjardins au Québec. Tout le monde est membre de la coopérative Desjardins, c'est la coopérative la plus importante.

A. Ça soulève souvent la problématique, notamment dans le modèle français, ça devient des structure hybride, ...

B. Oui, je ne sais pas bien. Oui, je connais bien le débat. Donc, c'est toute la question de ce qu'on appelle en anglais, "l'asset lock", le verrouillage des actifs. Je sais qu'en France, il y a des montages, on ne sait plus trop si c'est une banque coopérative ou capitaliste parce qu'il y a différents types d'actionnaires.

A. Il y a une perte aussi du coopérateur et de l'identification.

B. Oui.

A. Et ça justement, comment est-ce que les valeurs de NewB sont adéquation avec les valeurs de l'UCL ?

B. Ah ça vous me posez, je n'ai plus les valeurs de NewB devant moi. Je répondrais de façon... Elle a voulu soutenir une innovation socio-économique qui était fortement valorisée sa pas communauté universitaire. C'est un signal. C'est une coopérative avec une finalité sociale et bah, l'UCL c'est aussi une grosse organisation avec une finalité sociale. Et puis, dans cette transition sociale et écologique où des changements de comportements sont nécessaires à différents niveaux, NewB était emblématique de ce genre de posture.

Maintenant, ça reste risqué. Ce n'est pas pour ça que tout le monde, dans la communauté universitaire, comment dire, soutient ça. Ça a fait débat et tout le monde n'a pas vu d'un bon œil que l'UCL investisse dans NewB. Ça été un sujet de controverse. Parce que, je pense que toute la question est la suivante et je trouve que c'est une question légitime et qui mérite d'être légitime : Est-ce qu'une université doit soutenir ce genre d'organisation ? Sachant qu'on n'est pas dans la logique d'investissement. Vous voyez ce que je veux dire ? Que, moi soutenir, qu'une politique d'investissement de l'université doit être socialement responsable, y'a pas de doute là-dessus. Puisqu'on investit comme entreprise, on a le devoir d'être éthique mais ici, on n'est pas stricto-sensu dans un comportement d'investissement. Et donc, je comprends que ça fasse débat.

A. Et juste, par rapport à mes questions... ok, je crois qu'on a fait le tour de mes questions.

B. Voilà.

A. En tout cas, un très grand merci.

B. Voilà, est-ce que c'était suffisamment claire, ça va ?

A. Oui, c'est très clair. Vous avez un dernier mot à dire ?

B. Non, non, c'est très bien que des étudiants fasse leur mémoire là-dessus et n'hésitez pas à être critique et à montrer les pour et les contres.

A. C'est vrai que moi je m'oriente vraiment vers le coopérateur. Je voulais avoir l'avis de l'UCL pour avoir l'avis d'un coopérateur institutionnel. Mais ce qu'on remarque au final, les grandes motivations sont à peu près les mêmes. C'est un peu limité à l'heure actuelle étant donné que l'offre bancaire n'est pas très développée. Dans la littérature française, forcément, vu que les banques coopératives sont beaucoup plus développées, il y a différents rôles qui sont mis en avant notamment dans un souci d'une attente financière. Mais là, vu que l'offre est très limitée... vu les derniers chiffres de NewB, il n'y a même pas 5% des coopérateurs qui sont clients de la banque à l'heure actuelle.

B. A non, mais il n'y a pas encore de banque donc c'est un peu compliqué.

A. Oui mais par rapport aux produits d'assurance et à la carte prépayée.

B. Ah oui, c'est ça mais la carte prépayée, c'est un gadget, ça n'a pas fort fonctionné. Il faudra voir lorsque des comptes courants vont s'ouvrir. C'est ça la vraie question.

A. Ils avaient annoncé justement, fin 2020.

B. Bah moi, je vois très bien ce que j'ai investi d'ailleurs personnellement et c'est vrai qu'on nous sollicite du point de vue de l'assurance pour l'instant. On est entrain en effet, il faut sortir de nos autres assurances donc ça prend un peu de temps. Mais c'est vrai qu'ils ont tout un travail, un vrai challenge à convertir ces 116.000 personnes en des clients. Ça c'est leur grand challenge. J'espère que ça va suivre sinon ça ne fonctionnera pas.

A. Surtout qu'ils ont décidé, apparemment c'est dans les statuts de la SCE mais il y a toujours moyen de déroger, de limiter l'offre à leurs coopérateurs.

B. Oui, mais ça ce n'est pas trop embêtant parce que la part de coopérative, elle est minimum. C'est combien le ticket d'entrée ?

A. 20€

B. Oui voilà, donc franchement, pour moi, ils ont raison. Si vous n'êtes pas prêt à payer 20€, c'est que voilà vous êtes vraiment un client comme un autre. La barrière d'entrée elle est quand même minime.

A. C'est sûr.

B. A mon avis, le problème ce n'est pas d'avoir plus de coopérateurs, c'est de transformer les coopérateurs en clients.

A. Il y a aussi tout une question de se demander si l'offre doit se faire uniquement sur la base de la demande du coopérateur ou si justement, dans une approche plutôt axée sur l'offre, de tout faire pour avoir une offre généralisée.

B. Oui, tout à fait.

A. Ou se focaliser que sur des produits qui sont demandés.

B. Oui, bien sûr. Ce sont des vraies questions, c'est un vrai challenge. Voilà. Est-ce que vous savez que le directeur a changé ? Ils cherchent un nouveau directeur.

A. Euh, oui mais je crois que pour l'instant c'est toujours Mr. Bayot.

B. Non non, Mr. Bayot c'est le président. Je parle du directeur.

A. Ah oui, le directeur.

B. Tom...Holfinger, un truc comme ça.

A. Je crois que c'est aussi une politique de NewB d'avoir un roulement assez fréquent des administrateurs. Ça va.

B. Allez.

A. Un tout grand merci en tout cas.

B. Allez, bon travail. Vous m'enverrez votre travail après.