

Louvain School of Management

Le rôle du coopérateur au sein des banques coopératives

Etude du cas NewB

Auteur : Alexandre Le Begge
Promoteur(s) : Valérie Swaen
Année académique 2019-2020

L'auteur souhaite remercier Madame Valérie Swaen pour ses nombreux conseils.

Par ailleurs, l'auteur souhaite également remercier les personnes qui l'ont soutenu et qui ont participé à l'élaboration de ce mémoire.

Table des matières

Table des matières	I
Table des figures	IV
Introduction générale	1
Partie 1. Cadre théorique : La banque coopérative comme évolution.....	4
1.1 Le rôle bancaire	4
1.1.1 L'origine du rôle bancaire.....	5
1.1.2 L'évolution du rôle bancaire.....	6
a. L'approche dite « supply-driven » de l'innovation	7
b. L'approche dite « demand-driven » de l'innovation	8
1.1.3 L'investissement socialement responsable (ISR).....	9
a. L'exclusion	10
b. L'inclusion.....	11
1.1.4 Les banques éthiques.....	12
1.2 La forme coopérative dans le secteur bancaire.....	14
1.2.1 La forme coopérative des entreprises	14
a. Définition.....	15
b. Origine et évolution	15
c. Les principes	16
▪ L'adhésion volontaire et ouverte.....	16
▪ Contrôle démocratique exercé par les membres	18
▪ Participation économique des membres	18
▪ Autonomie et indépendance.....	18
▪ Education, formation et information	19
▪ La coopération entre coopératives.....	19
▪ Souci de la communauté	19
1.2.2 La structure organisationnelle des banques coopératives	20
a. Deux approches historiques	20
▪ Le modèle rural.....	21
▪ Le modèle urbain	21
b. Une structure pyramidale à plusieurs niveaux.....	21
c. Une structure hybride.....	23
1.2.3 La gouvernance des banques coopératives	25

a.	Une gouvernance décentralisée	26
b.	Une gouvernance partenariale	27
c.	L'impact du régulateur	28
1.2.4	La confiance	30
	L'asymétrie d'information	32
1.3	Les différents rôles du sociétaire	33
1.3.1	Le sociétaire comme client	34
1.3.2	Le sociétaire comme membre de la gouvernance	35
1.3.3	Le sociétaire comme investisseur	36
1.3.4	Les rôles du sociétaire induits par le lien social noué avec la banque	37
1.4	Le sociétaire comme avantage compétitif	38
1.5	La communication	40
1.5.1	La communication externe	40
1.5.2	La communication interne	41
1.6	Conclusion : la banque coopérative dans une approche « demand-driven » de l'innovation	42
Partie 2.	Le mouvement coopératif en Belgique	44
2.1	L'évolution de la législation	44
2.2	La législation actuelle	47
2.3	Le secteur coopératif belge	47
2.4	Conclusion : le mouvement coopératif belge, un secteur en restructuration	52
Partie 3.	Etude du cas NewB	53
3.1	Méthodologie : l'étude du cas NewB	53
3.1.1	Le choix de la banque coopérative : NewB	53
3.1.2	Les sources de données	54
3.1.3	Méthodologie et analyse des données	55
3.2	Les résultats	57
3.2.1	Une identification importante du coopérateur	57
3.2.2	Le coopérateur comme citoyen engagé	59
3.2.3	Le coopérateur comme futur client	60
3.2.4	Le coopérateur comme mécène	62
3.2.5	Le coopérateur comme partenaire de la gouvernance	64
3.2.6	Le coopérateur comme ambassadeur	67
3.3	Conclusion : le sociétaire dans une approche du rôle induit par le lien social	68

3.4	Les limites de notre étude de cas.....	69
3.4.1	Un échantillon limité.....	69
3.4.2	NewB une banque à en devenir	70
Conclusion générale.....		71
Bibliographie.....		73
Annexe.....		

Table des figures

Figure 1 - Les contraintes financières et extrafinancières des ISR.....	10
Figure 2 - Structure pyramidale à plusieurs niveaux.....	22
Figure 3 - Organigramme du groupe BPCE	24
Figure 4 - Les rôles du sociétaire.....	34
Figure 5 - Les facteurs du consentement à payer du consommateur dans les coopératives ..	39
Figure 6 - Evolution du nombre de sociétés coopératives en Belgique (2005-2015)	48
Figure 7 - Répartition des sociétés coopératives employeurs par NACE (2010-2015)	49
Figure 8 - Organigramme de NewB	65
Figure 9 - Les rôles du coopérateur NewB et ses spécificités.....	68

Introduction générale

Le nombre de coopératives ne cesse de croître dans le paysage mondial. C'est un mouvement incontournable de la vie économique et sociale. A l'heure actuelle, on estime à pas moins de 3 millions le nombre de coopératives présentes au niveau mondial. Si ce nombre de coopératives ne paraît pas important, il cache en réalité plus de 1.2 milliards de coopérateurs (CICAPO, 2017). Plus de 10% de la population globale serait membre d'une coopérative (ICA, 2020).

Les premières coopératives apparaissent au 19^e siècle en Grande-Bretagne. Elles se présentent comme une alternative aux entreprises industrielles. A cette époque, c'est l'essor industrielle qui amène de nombreux changements économiques et sociaux. L'individualisme libéral est omniprésent. Le mouvement coopératif va s'ériger comme une alternative solidaire et dans une approche associative de l'entreprise (Toucas, 2005).

Les premières coopératives ont pour objectif de permettre l'accès à des denrées alimentaires pour les plus faibles revenus. Dans cette optique, la première coopérative (Rochdale Equitable Pionners Society) apparue en 1844 achète des produits de consommation en gros avec l'argent de ses membres pour ensuite les revendre au prix coûtant par des bénévoles. Les différentes règles établies par cette première coopérative moderne seront à l'origine de l'Alliance Internationale des Coopératives (ICA) et de ses 7 principes. Ces différents principes sont toujours au cœur de la définition de la coopérative.

Le mouvement coopératif ne s'est pas limité au secteur alimentaire mais s'est également développé au niveau bancaire. Les établissements de crédits s'étant désintéressés de la clientèle populaire du fait de leur manque de solvabilité, les premières banques coopératives se sont mises en place afin de permettre l'octroi de crédit à cette population.

Si à l'origine le rôle bancaire consistait seulement à récolter les dépôts et à les redistribuer sous forme de crédits, le rôle bancaire s'est largement complexifié. Les banques modernes proposent une série de produits et de services diversifiés : crédits, paiements, dépôts, investissements et assurances (Paulet et Relano, 2016). L'accroissement de cette offre a entraîné une complexification du rôle bancaire. En cherchant toujours de nouveaux produits financiers complexes, le risque sous-jacent s'est largement intensifié. C'est ainsi que

l'accroissement du risque et de la complexification des produits sont à l'origine de la crise des subprimes de 2008 (Frame et White, 2014).

À la suite de cette crise, la réflexion d'une finance plus durable s'est accrue tant au niveau du citoyen qu'au niveau européen. L'intérêt du consommateur pour des investissements socialement responsables (ISR) est grandissant. Si à l'origine les ISR étaient fondés dans une approche de l'éthique basée sur les principes religieux, ceux-ci se sont approprié les valeurs environnementales et sociétales comme étendard (Revelli, 2013). A l'heure actuelle les ISR sont en nette croissance et représentent plus de 30\$ trilliards d'actifs investis au niveau mondial (GSIA, 2018).

Vu l'intérêt grandissant du consommateur pour des produits plus éthiques, les banques se sont positionnées dans cette lignée. C'est notamment le cas des banques dites éthiques dont l'objectif n'est pas la maximisation du profit mais bien de répondre à la demande du consommateur en matière sociétale (Cornée et Szafarz, 2014).

C'est dans cette approche basée sur la demande (Paulet et Relano, 2016) que la banque coopérative peut-être perçue. L'objectif principal de la coopérative étant de répondre aux besoins de ses membres (ICA, 2015). C'est dans cette logique que nous avons décidé d'aborder le sujet des banques coopératives en nous focalisant sur le point de vue du sociétaire.

La littérature met en évidence différents rôles que le coopérateur peut endosser. Etant à la fois apporteur de capitaux et client de la banque, le sociétaire possède une double qualité (Slimane, Pallas et Rousselet, 2017). Le sociétaire de part cette double qualité peut endosser le rôle de client, membre de la gouvernance et d'investisseur. Outre ces trois casquettes il peut également assumer d'autres rôles induits par le lien social qu'il entretient avec la coopérative. Il peut dès lors se définir comme citoyen engagé, porteur de valeurs ou encore ambassadeur de sa banque coopérative.

Le sociétaire du fait de ses différents rôles peut également être source d'un avantage concurrentiel pour la banque coopérative. C'est pourquoi la coopérative doit créer une relation de confiance avec le coopérateur et ce d'autant plus dans le secteur bancaire car ce dernier est sujet à une asymétrie d'information.

En ce qui concerne le secteur coopératif en Belgique, nous le définissons comme étant en restructuration. C'est en 1873 qu'on retrouve la première législation sur les sociétés coopératives dans notre pays. Cette législation était très souple et avantageuse pour les entreprises ayant choisi ce statut (Mathis et Mattheuws, 1995). Dès lors, leur nombre n'a cessé de croître et entraîner une certaine confusion entre les coopératives s'instaurant dans la lignée des valeurs et principes érigée par l'ICA et les autres. En 2020, le nouveau code des sociétés et associations (CSA) est entré en vigueur. Ce dernier intègre un but dans la définition de la société coopérative. Même si cette définition reste très large, c'est un premier pas vers une législation plus précise et orientée vers les principes prônés par le mouvement.

A l'heure actuelle, on estime à plus de 28.000 le nombre de coopératives sur le territoire. Selon les derniers chiffres de 2015, elles représenteraient plus de 1.4 millions de coopérateurs à travers le pays (Cera et Febecoop, 2017). Contrairement au marché bancaire français dominé par les banques coopératives (Abhervé, 2015), le marché bancaire belge est largement dominé par des banques traditionnelles (FebelFin, 2018). Les banques coopératives sont peu nombreuses et ne représentent qu'une fraction du marché.

En janvier 2020 à la suite d'une levée de fond extraordinaire de 35 millions d'euros sur seulement 6 semaines, NewB obtient son agrément en qualité d'établissement de crédit. NewB n'est pas encore une banque coopérative mais a pour ambition de le devenir. A l'heure actuelle, la coopérative regroupe plus de 110.000 coopérateurs physiques et 340 organisations. À la suite de cet engouement et à la forte médiatisation du projet, nous avons décidé de choisir NewB comme sujet de notre analyse. Notre étude de cas a pour vocation de répondre à la question « comment s'intègre le sociétaire, en fonction de ces différents rôles au sein de l'entreprise NewB ? ». Notre analyse n'a pas pour objectif d'être exhaustive ou représentative mais a pour vocation d'établir une première piste de réflexion sur le rôle et l'intégration du coopérateur au sein de la future banque coopérative NewB.

Partie 1. Cadre théorique : La banque coopérative comme évolution

Dans un premier temps, nous allons définir le cadre théorique du mouvement coopératif. Pour ce faire, notre revue de la littérature met en évidence différents éléments. En premier lieu, il convient de définir le rôle bancaire et son évolution. Comme nous allons le voir, l'innovation dans le secteur bancaire peut se faire selon deux approches différentes, une approche orientée vers la demande et une orienté vers l'offre. C'est dans cette approche de l'innovation par la demande que nous analyserons les investissements socialement responsables et l'intégration de cette offre par les banques dans une approche de la finance durable.

Dans un second temps nous orientons notre analyse de la littérature sur la forme coopérative des banques. Nous donnerons d'abord une définition de la coopérative et de ses différents principes inhérents. Par la suite, nous analyserons la structure des banques coopératives et leurs caractéristiques de gouvernance. Etant donné ces différentes caractéristiques, la confiance est un élément important dans la relation avec le coopérateur.

Après avoir étudié les banques coopératives et les spécificités associées à cette forme, le sociétaire sera étudié en fonction des différents rôles qu'il peut endosser.

Nous terminons notre revue de la littérature en démontrant comment le sociétaire peut être source d'un avantage concurrentiel pour la banque coopérative et les différentes communications utilisées pour exploiter cet avantage.

1.1 Le rôle bancaire

Si le secteur bancaire est omniprésent dans notre économie moderne, son rôle s'est largement développé au cours du temps. Afin de comprendre comment son rôle prend place nous allons étudier l'origine du rôle bancaire et son évolution. Cette évolution peut se faire selon deux approches de l'innovation. L'approche dite « supply-driven » met en évidence l'accroissement du rôle bancaire orienté vers l'offre tandis que l'approche « demand-driven » s'oriente vers l'accroissement de l'offre dans une perspective de la demande du consommateur. C'est en fonction de cette approche que nous analyserons les ISR et leurs

intégrations dans les banques éthiques. Nous verrons également comment une approche orientée vers l'offre peut accroître la complexité et le risque des produits financiers. Cette complexité étant à l'origine de la crise des subprimes de 2008 ¹. Le rôle bancaire est d'autant plus important que le secteur est sujet à un risque systémique dans le sens qu'une défaillance individuelle peut entraîner des répercussions générales (Jeffers et Abidi, 2018).

1.1.1 *L'origine du rôle bancaire*

L'apparition des banques n'est pas due au hasard mais est le fruit d'une succession d'évolutions qui ont permis l'essor de l'économie actuelle. A l'heure où le rôle des banques traditionnelles est remis en question, il est primordial de s'intéresser à ses origines afin de mieux comprendre leur métier de base.

Les banques trouvent leur origine dans l'évolution de la monnaie. L'échange définit comme étant « le transfert réciproque de biens et de produits » (Dasté, 1976, n.d.), est l'élément essentiel de la création de la monnaie. Cette dernière n'existerait pas sans le principe clé d'échange. Aux prémices de l'économie d'échange, c'est le troc qui est pratiqué. Ce système simple basé sur l'échange de biens montre cependant des limites d'autant plus que le nombre de biens différents ne fait qu'augmenter. C'est ainsi que les premières formes de monnaies font leur apparition afin de faciliter les échanges. Elle prend d'abord la forme d'un bien de référence utilisé durant les échanges. Au lieu d'échanger du bien A contre du bien B, le producteur va vendre du bien A contre du bien X, X étant le bien de référence. Avec ce bien X, il pourra ensuite acheter d'autres biens à d'autres producteurs. L'utilisation d'un bien de référence permet également la mise en évidence d'une forme d'épargne.

Ce n'est que lors de la découverte des métaux que le bien de référence va prendre la forme de pièces métalliques. L'or et l'argent seront choisis comme étalons de valeur étant donné leurs caractéristiques : divisibilité, pérennité et rareté. La pièce de monnaie prend son origine dans l'apposition d'un marquage par les états sur des disques d'or et d'argent afin de garantir leurs valeurs et poids.

¹ Les subprimes sont des emprunts dont le risque est bien supérieur pour le prêteur que les emprunts prime.

Ce n'est que plus tard que la monnaie papier va faire son apparition. Cette évolution n'est possible que par l'apparition d'un nouveau métier, le banquier. Ce dernier va s'occuper de récolter l'or en échange de reçus qui garantissent les dépôts. Ces derniers pourront être échangés auprès d'autres banquiers. C'est alors que la notion de crédit, comme étant le fait d'accorder un délai de paiement, va naître. Des lettres de crédits garantissant le remboursement à une certaine échéance donnée sont mises en circulation. Le rôle du banquier est alors de racheter ces lettres de crédit tout en prélevant une commission. Les banquiers ont alors pour idée de mettre en circulation plus de lettres de crédits qu'ils n'ont de monnaie métallique dans leurs coffres. Il y a donc une création virtuelle de valeur mais elle ne pose pas de problème pour autant que tous les porteurs ne viennent pas réclamer leur or en même temps (Dasté, 1976, 1976a).

C'est dans la continuité de l'évolution de la monnaie que la banque trouve son origine. Si au départ la banque limitait sa fonction à un rôle d'intermédiation, son offre s'est largement complexifiée. L'intermédiation bancaire existe étant donné qu'il existe un décalage entre l'offre et la demande de financement. Les acteurs apporteurs de capitaux ne sont pas directement en contact avec les demandeurs. Le banquier intervient alors comme entre un intermédiaire en collectant les différentes valeurs monétaires sous forme de dépôts afin de les redistribuer en octroyant des crédits (Scialom, 2013). De nos jours, les banques proposent de nombreux services et produits entraînant une complexité croissante du rôle bancaire.

1.1.2 L'évolution du rôle bancaire

Même si le métier de base réside dans sa qualité d'intermédiation, les banques traditionnelles endossent de nombreux nouveaux services. Ne se limitant pas à la simple tâche de dépôt/crédit, elles proposent de nombreux services et produits divers : crédits, paiements, dépôts, investissements et assurances. L'objectif principal pour ces banques est de générer le maximum de profits pour les actionnaires. C'est dans cet objectif que les banques innoveront. L'innovation se définissant comme « l'apport de quelque chose de nouveau dans un contexte préétabli » (Paulet & Relano, 2016, p.180). Dans le secteur financier, celle-ci prend la forme

de nouveaux produits et services financiers, de nouveaux processus et de nouvelles formes d'organisation. (Frame & White, 2014)

a. L'approche dite « supply-driven » de l'innovation

Dans un objectif de diversification, l'entreprise cherche à maximiser son offre. La littérature met en évidence une approche dite de « supply-driven » au sein du secteur bancaire. Cette diversification passe par une approche linéaire de l'innovation. L'entreprise maximise son offre en proposant le plus possible de produits et services à ses clients. Le processus de création est donc linéaire et basé uniquement sur l'offre. Cette approche linéaire entraîne une extension importante de l'offre des produits et services entraînant une complexité croissante. Les produits et services n'émanent plus de la demande du consommateur. L'entreprise, notamment dans le secteur bancaire, développe son offre afin d'être présente sur les différents marchés. La diversification ne passe pas par une offre ciblée sur un groupe de consommateurs mais par l'accroissement de l'offre afin de brasser le plus possible de consommateurs. Dans cette approche de l'innovation, l'entreprise développe toujours davantage de produits et services afin d'essayer de toucher un maximum de clients potentiels. L'accroissement perpétuel de l'offre peut entraîner une complexité des produits. Au sein du secteur bancaire, cette approche de l'innovation passe notamment par la création de produits financiers de plus en plus sophistiqués. Le secteur bancaire s'est donc éloigné de son simple rôle d'intermédiation pour proposer une quantité de produits et de services à ses clients. L'approche de l'innovation par l'offre peut être bénéfique pour le consommateur étant donné que l'entreprise peut créer de nouveaux produits et services qui répondent à ses besoins. Cet accroissement perpétuel peut également être néfaste, notamment dans le secteur bancaire puisque les produits sont devenus plus complexes et plus difficiles à appréhender. Le risque pris a donc cru de façon significative suivant l'accélération de l'innovation (Paulet et Relano, 2016). En essayant de proposer une offre la plus généralisée que possible, les produits financiers et bancaires se sont considérablement complexifiés ces dernières années entraînant une hausse du risque lié à ces différents produits.

La crise des subprimes de 2008 est l'exemple parfait de l'intensification des risques sous-jacents à ces nouveaux produits financiers. Dans un objectif d'innovation, les prêts hypothécaires se sont largement complexifiés ces dernières années. La complexité de ces produits et l'accroissement du risque qui est à l'origine de la crise financière de 2008 (Frame et White, 2014). Ces nouveaux produits financiers ont surtout « incité la croissance à court terme du volume d'opérations risquées plutôt que la profitabilité à long terme des investissements » (Jeffers et Abidi, 2018, p.281).

b. L'approche dite « demand-driven » de l'innovation

Si le secteur bancaire utilise traditionnellement une approche de l'innovation par l'offre, une autre approche de l'innovation peut être également utilisée. Cette approche dite « demand-driven » n'a plus pour objectif de proposer une offre la plus générale possible aux consommateurs mais de cibler cette dernière en fonction de leurs demandes (Paulet et Relano, 2016). Dans une approche par l'offre, le processus d'innovation est descendant. L'entreprise maximise son offre afin de la proposer au maximum de clients potentiels. L'approche par la demande est dite ascendante du fait que l'offre est maximisée en fonction des attentes réelles du consommateur. Cette approche de l'innovation s'inscrit notamment dans une stratégie de concentration par l'entreprise. L'objectif de la société est de « se concentrer sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de clients, sans prétendre s'adresser au marché tout entier » (Lambin et de Moerloose, 2012, p.347). L'approche de l'innovation dans l'entreprise n'est plus de maximiser son offre en proposant des produits et services les plus étendus possibles mais de ne mettre en avant qu'une offre ciblée en fonction des demandes du consommateur.

Dans le secteur bancaire, même si l'innovation est souvent orientée dans une logique basée sur l'offre, certains produits financiers peuvent exister à la suite d'une perspective de l'innovation par la demande. Les investissements socialement responsables (ISR) sont un exemple de produits financiers intégrés dans une approche « demand-driven » de l'innovation.

1.1.3 *L'investissement socialement responsable (ISR)*

L'intérêt du consommateur pour des produits plus éthiques et durables est très présente (Benseddik, 2018). Vigeo Eiris et le FIR² l'ont notamment mis en avant lors d'une étude réalisée en 2019 auprès des consommateurs français (Vigeo Eiris et FIR, 2019). Même si seulement 5% des répondants ont déclaré avoir déjà investi dans un ISR, l'intérêt qu'ils portent sur les sujets environnementaux et sociétaux en matière d'investissement restent élevés avec des taux de plus de 70%. La demande pour ce type d'investissement se perçoit notamment par l'évolution des chiffres.

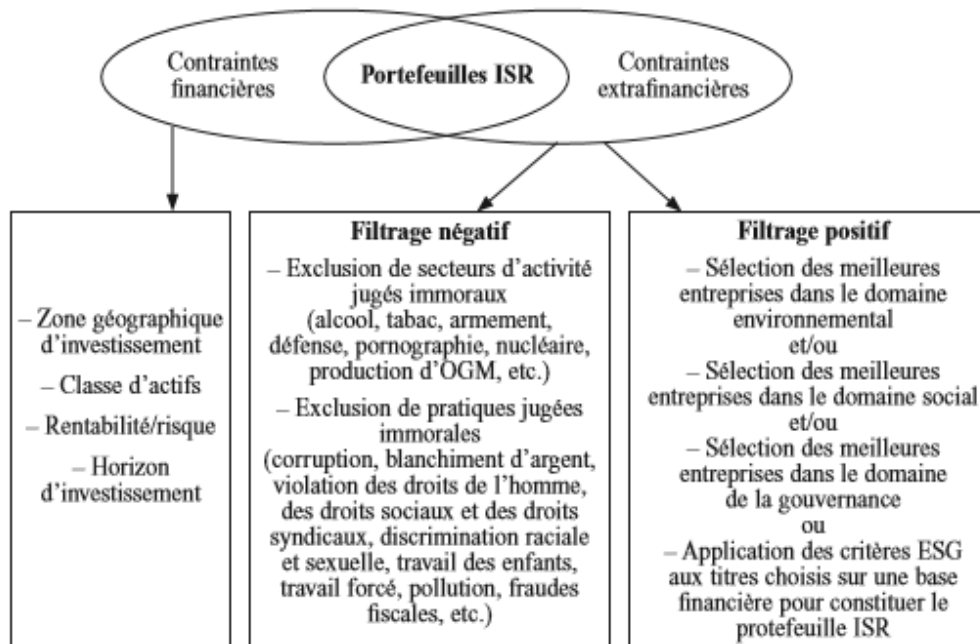
Selon les chiffres publiés par la « Global Sustainable Investment Alliance » dans leur rapport biennal de 2018, plus de 30\$ trilliards d'actifs sont investi dans des investissements socialement responsables. Ce chiffre représente une hausse de 34% par rapport à 2016. L'Europe avec plus de 14\$ trilliards investi représente le continent où les actifs dans les ISR est le plus important. On retrouve en deuxième place les Etats-Unis avec 12\$ trilliards. (GSIA, 2018)

Les ISR ont pour vocation à répondre à cette demande grandissante. L'objectif de ces derniers comme présenté sur la figure 1, est de concilier les contraintes financières et extra-financières dans la logique d'investissement (Revelli, 2013). Pour atteindre cet objectif, deux approches sont utilisées par ces fonds : l'exclusion et l'inclusion.

² Vigeo Eiris se définit comme étant une agence internationale de recherche et services ESG à destination des investisseurs et des organisations.

FIR est le Forum de l'investissement responsable ayant pour objectif de promouvoir l'investissement socialement responsable.

Figure 1 - Les contraintes financières et extrafinancières des ISR.



Source : (Revelli, 2013, p.83)

a. L'exclusion

Cette logique d'exclusion consiste à éliminer des fonds ISR des entreprises qui ne sont pas en adéquation avec les attentes éthiques ou morales du consommateur. C'est dans un premier temps les valeurs religieuses qui sont à l'origine de cette approche. Au 19^e siècle, certaines congrégations de religieuses décidèrent de couper tous les investissements dans des sociétés jugées comme non éthiques du fait qu'elles ne sont pas en adéquation avec les valeurs chrétiennes. Ce principe d'exclusion de certains investissements originalement fondées sur « des principes religieux se transforme petit à petit en contestation politique » (Revelli, 2013, p.81). C'est ainsi que durant d'importants événements historiques, tels que la guerre du Vietnam ou l'Apartheid on retrouve cette logique d'exclusion de certains placements jugés comme non éthiques du fait de leur implication dans ces conflits (Penalva Icher, 2013). La technique de l'exclusion dans les fonds ISR est toujours largement utilisée et ce notamment au niveau belge. Près de 249.000 millions d'euro d'ISR sont investi en 2017 selon la technique de l'exclusion en Belgique. Ce chiffre est en légère baisse par rapport à 2015. L'exclusion est

de loin la technique la plus répandue dans les investissements socialement responsables en Belgique étant donné que la deuxième technique, l'intégration en fonction des critères d'ESG ne représente que 97.428 millions d'euros pour 2017. L'exclusion comme méthodologie représente près de 59% du marché belge des ISR pour l'année 2017 (Eurosif, 2018).

b. L'inclusion

Le filtrage organisé par les fonds ISR n'est plus seulement négatif mais peut également être positif. C'est dans cette logique que l'inclusion est utilisée. Cette inclusion peut prendre différentes formes (Gaia, 2018 ; Eurosif, 2018). La première stratégie consiste à choisir les entreprises d'un secteur d'activité défini qui sont les mieux notées en matière d'environnement, social et gouvernance (ESG). Cette technique est dénommée « Best-in-class ». La deuxième approche consiste à ne reprendre que les entreprises qui sont en accords avec les normes et standards internationaux. Cette stratégie dénommée « norms-based screening » (NBS) s'inscrit dans le respect des différentes normes définies par les organisations internationales notamment en matière de protection environnementale, du respect des droits de l'homme, du respect des travailleurs et des principes d'anti-corruption. La troisième forme de sélection consiste à sélectionner les entreprises en fonction de leurs engagements en matière durable. La quatrième approche d'inclusion a pour objectif de tenir compte de l'intégration des critères ESG dans les analyses financières. Cette technique peut s'apparenter à la technique de « Best-in-class ».

Même si l'exclusion est la technique la plus répandue dans la sélection des ISR, l'inclusion est prise de plus en plus d'importance en Europe. L'intégration des normes ESG par l'entreprise comme méthode de sélection inclusive a crû de 27% entre 2015 et 2017 en Europe (Eurosif, 2018).

Les méthodes inclusives semblent plus difficiles à mettre en place étant donné qu'il est compliqué de comparer ces entreprises différentes. Ces dernières ont des caractéristiques propres à chacune qui peuvent complexifier la comparaison. C'est dans cette logique que certaines agences de notations extra-financières voient le jour dans les années 1980 (Revelli, 2013). Plusieurs labels existent en Belgique. Ethibel octroie une note à chaque entreprise

allant de A pour les entreprises les plus novatrices en matière de performances sociétale à M pour les entreprises ayant une implication dans des activités liées à l'armement, aux jeux d'argent, à l'énergie nucléaire ou au tabac. Les fonds d'investissements que ne regroupent que des entreprises ayant été cotées A ou B peuvent prétendre au label Ethibel Pionnier alors que les fonds regroupant des entreprises notées A B ou C sont octroyés le label Ethibel Excellence (Forum Ethibel, n.d). Febelfin, le représentant du secteur financier belge, a également lancé un label en 2019 afin d'identifier les investissements durables. Ce label est dénommé « Towards sustainability » (CLA, n.d).

1.1.4 ***Les banques éthiques***

Voyant l'intérêt grandissant du consommateur pour des produits plus éthiques, les banques se sont positionnées sur le secteur des ISR. Ce positionnement est d'ailleurs bien reflété dans les chiffres. L'investissement socialement responsable représentait 7.2% du marché financier en 2017 contre seulement 4.3% en 2016. Les fonds ISR représentent quant à eux près de 15,4% en 2017 contre 9% en 2016. Les différents acteurs sur le marché des fonds ISR sont BNP Paribas Fortis avec 29% de parts de marché suivi par Candriam avec 25% et KBC avec 22% (Financité, 2018). L'objectif étant de maximiser le profit tout en répondant aux attentes en matière d'éthiques. Dans sa logique de « supply-driven » les banques traditionnelles proposent également ce genre de produits. Cependant on constate un décalage entre les intentions exprimées en matière de responsabilité sociétale (notamment au travers des rapports sociétaux) et les réalités des pratiques quotidiennes (Paulet & Relano, 2016).

Contrairement aux banques traditionnelles, les banques éthiques ne mettent pas la maximisation du profit en premier plan mais la demande du consommateur en matière de responsabilité sociétale. Ces dernières cherchent à maximiser la valeur sociétale de leur offre. Cette offre étant en adéquation avec la demande du client, celui-ci est prêt à renoncer à du profit à court terme si c'est compensé par une plus-value sociétale (Cornée & Szafarz, 2014).

L'innovation prend donc une orientation responsable. Celle-ci « intègre, dès sa conception, des objectifs environnementaux ou sociaux mais également [...] anticipe les conséquences

sociales, sociétales et environnementales qu'elle sera susceptible d'engendrer sur le long terme » (Ingham, 2011, p 32).

Au niveau européen, l'innovation responsable dans le secteur bancaire est également prônée afin de permettre une transition vers une finance plus durable. Les banques jouent un rôle primordial dans cette transition étant donné qu'elles sont la principale source d'actifs. Une finance durable est, selon la commission européenne, indispensable pour atteindre ses objectifs en matière environnementale, sociétale et de prospérité économique. L'efficacité dans l'atteinte de ces objectifs à long terme est directement liée aux résultats des actions présentes. Le secteur bancaire doit donc s'orienter vers la mise en place de produits et services plus durables et ce en adaptant son offre en fonction de la demande locale (HEGSF, 2018). En 2016, la Commission Européenne a établi un groupe d'experts de haut niveau afin de discuter de la finance durable et d'un plan d'action européen. Ce même groupe a rendu son rapport final en 2018 en élaborant une stratégie pour soutenir une finance durable dans l'Union Européenne. Ce rapport met en évidence plusieurs recommandations. Une de ces recommandations consiste à une meilleure classification des produits financiers. Le groupe d'expert prône une taxonomie commune afin d'augmenter la clarté du marché. Cette taxonomie passe par une classification claire et précise de ce qui est « vert », durable. L'objectif étant de pouvoir déterminer si un produit s'inscrit dans la lignée des objectifs durables prônés par l'UE. En 2020, un groupe d'expert technique a rendu son rapport sur la taxonomie. Ce rapport recommande l'intégration de divers seuils de performance, appelés critères de sélection techniques, pour les activités économiques et ce en fonction de si elles contribuent aux objectifs environnementaux, si elles n'impactent pas négativement ces objectifs et si elles répondent aux standards minimums des normes internationales (OCDE guidelines, droits de l'homme, etc.) (TEGSF, 2020). Cette taxonomie passe également par l'implémentation de labels basés sur cette classification.

D'autres recommandations sont également reprises dans le rapport de 2018 comme favoriser l'investissement dans les projets durables, intégrer la durabilité dans le conseil financier, clarifier le devoir des investisseurs ou encore intégrer la durabilité dans les exigences prudentielles. La transparence et la vision à long terme sont également mis en avant. Cette recommandation passe notamment par une meilleure communication en matière de durabilité ou encore par l'imposition de l'élaboration d'une stratégie de croissance durable

pour les entreprises. Comme nous pouvons le constater, la finance durable est une question centrale de la politique européenne. Un nombre important de recommandations et d'actions concrètes ont été proposées dans le rapport final du groupe d'expert de haut niveau sur la finance durable en 2018. (Annexe 2.)

1.2 La forme coopérative dans le secteur bancaire

La forme coopérative dans le secteur bancaire peut être perçue comme étant une innovation dans une approche orientée vers la demande. Dans un premier temps, nous allons étudier la forme coopérative en se concentrant sur sa définition et les différents principes érigés par l'Alliance Coopérative Internationale (ICA). Ces différents principes édictés en 1995 sont toujours considérés comme étant le cœur des coopératives.

Après avoir présenté ces différents principes, nous allons étudier les différentes formes structurelles que peuvent prendre les banques coopératives. Ce sont ensuite les différentes caractéristiques de la gouvernance qui retiennent notre attention. Nous verrons enfin pourquoi l'instauration d'une relation de confiance entre la banque coopérative et le coopérateur est primordiale.

1.2.1 La forme coopérative des entreprises

Comment se présente la forme coopérative des entreprises ? L'ICA tente de répondre à cette question en établissant une définition claire et précise de la coopérative. Cette définition est accompagnée d'une charte regroupant les différents principes clés d'une coopérative. Cette charte est le résultat d'une évolution du mouvement coopératif dont l'origine remonte au milieu du 19^e siècle.

a. Définition

Une coopérative est définie par l'ACI comme étant « une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement ». ³ Pour ce faire, les personnes désireuses d'entrer dans la coopérative deviennent coopérateurs par l'achat d'au moins une part sociale. Selon cette définition, certaines coopératives décident de limiter leur offre uniquement aux coopérateurs alors que d'autre font le choix d'ouvrir la totalité ou une partie de l'offre aux non-coopérateurs.

b. Origine et évolution

Les prémices des coopératives remontent au 19^e siècle s'imposant comme étant une alternative aux entreprises industrielles. « En Grande-Bretagne, c'est au début du XIX^e siècle, dans le contexte des bouleversements économiques et sociaux induits par l'essor rapide de la grande industrie, que s'est réalisée, face à l'individualisme libéral, l'alchimie des réflexes solidaires et d'une réflexion associative » (Toucas, 2005).

C'est ainsi que Robert Owen (1771-1858) évoquera l'hypothèse d'une entreprise où les excédents financiers seraient redistribués entre les travailleurs (Toucas, 2005). Dans ce contexte, la première entreprise coopérative moderne vu le jour en 1844 à Rochdale, une petite ville près de Manchester. Les tisserands à l'origine du projet, n'ayant que de faibles revenus, ont pris conscience qu'ils pourraient accéder à des denrées alimentaires et domestiques à plus faible prix s'ils s'unissaient. C'est ainsi que vu le jour de la première entreprise coopérative dont le but était d'acheter avec un fond de capital propre des produits de consommation en gros afin de les revendre au prix coûtant dans des épiceries tenues par des bénévoles. Cette coopérative appelée « Rochdale Equitable Pioneers Society » connaîtra un grand succès malgré le mécontentement des vendeurs traditionnels et la méfiance des ménagères. En très peu de temps, le phénomène a pris énormément d'ampleur et c'est pourquoi il était devenu primordial de mettre sur papier les différentes règles nécessaires à son fonctionnement. C'est dans cet objectif qu'une charte est rédigée. Celle-ci est à l'origine des principes de base d'une coopérative. Elle est également à l'origine des principes actuels

³ Définition reprise sur le site internet de l'Alliance de coopération internationale.
<https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative> consulté le 10/04/2020.

édités par l'Alliance Internationale des Coopératives (ICA). Cette première forme de coopération sera appliquée à d'autres secteurs dont le secteur financier (Poli, 2019 ; Mathis et Mattheuws, 1995 ; ICA, 2015).

Etant donné les différentes législations nationales sur le statut des coopératives, il est compliqué d'avoir une représentation exacte de l'ampleur du mouvement global. Dans son second rapport global sur les coopératives et l'emploi de 2017, l'organisation internationale des coopératives industrielles et de services (CICOPA) dresse une représentation du mouvement coopératif global. Selon ce rapport, le mouvement compterait près de 2.94 millions de coopératives dans le monde. Le nombre total de membre est estimé à 1.217,5 millions de membres. Au niveau européen, 221.960 coopératives sont comptabilisées regroupant près de 162,78 millions de membres (CICOPA, 2017). Selon les chiffres de l'ICA, ça ne serait pas moins de 12% de la population mondiale qui serait membre d'une des 3 millions de coopérative (ICA, 2020). A titre de comparaison, les coopératives étaient de l'ordre de 25.405 en Belgique pour l'année 2015 (Cera et Febecoop, 2017).

c. Les principes

En 1995, l'Alliance Internationales des Coopératives (ICA) adopté « The Statement on the Cooperative Identity, Values and Principles ». Cette déclaration reprend la définition d'une coopérative, ses différentes valeurs et les sept principes qui les définissent (ICA, 2015). Cette déclaration est toujours très largement utilisée pour la définition d'une coopérative. Ces principes sont omniprésents dans le milieu coopératif qu'ils sont parfois utilisés par les états pour définir les entreprises coopératives.

Cette déclaration reprend plusieurs valeurs essentielles sur lesquelles les fondations des entreprises coopératives se basent. Les différentes valeurs repris sont les suivantes : l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Les différents principes repris ci-dessous ont pour objectif de promouvoir ces différentes valeurs.

- L'adhésion volontaire et ouverte

Ce premier principe prône la liberté des individus à joindre la coopérative s'ils sont prêts à prendre parts aux différentes obligations ou responsabilités qu'incombe le statut de sociétaire. Sur base de ce principe, aucune coopérative ne peut forcer les individus à devenir

membre. D'autre part, les coopératives ne peuvent pas rejeter l'adhésion volontaire d'un membre sur base de son genre, sa race, son statut social ou encore ses idéologies politiques et religieuses. Ce principe d'adhésion volontaire prend ses origines dans le principe de droit à la liberté, association reprise dans la Déclaration Universelles des Droits de l'Homme des Nations Unies.

Cette adhésion volontaire sous-entend également que les conditions pour devenir sociétaire ne doivent pas être trop exigeantes notamment au niveau de la tarification des parts sociales. C'est notamment dans cet objectif que la nouvelle banque coopérative NewB a décidé de tarifier ces parts sociales. L'entreprise a décidé de diviser les parts sociales en trois catégories différentes avec des tarifications spécifiques (NewB, 2020). Les parts sociales de catégorie B sont destinées aux particuliers et leur tarification est de 20€. Cette tarification a été choisie afin de pouvoir permettre l'accès au plus grand nombre. En ce qui concerne les parts sociales pour les institutions, deux catégories sont différenciées. Tout d'abord les parts sociales de catégorie A sont destinées aux personnes morales justifiant d'une expertise en matière sociétale. Ces dernières sont vendues à 2000€ ce qui est très raisonnable pour une entreprise. Les parts sociales de catégorie C sont destinées exclusivement aux institutions justifiant d'une expertise financière et sont vendues pour 200.000€. La tarification des parts sociales dépend également du type de coopérative. A titre d'exemple, la coopérative d'énergie citoyenne belge, Ecopower, propose des parts sociales à partir de 250€.⁴

La sortie volontaire des sociétaires est également autorisée. Cette sortie se fait généralement par le rachat des parts sociales par la coopérative. Outre cette sortie volontaire, les statuts de la coopérative, notamment les banques coopératives françaises, intègrent un système qui permet l'exclusion d'un sociétaire contre sa volonté. Différents motifs peuvent invoquer cette exclusion : le non-remboursement des prêts, la déconfiture notoire, la faillite personnelle, etc. Cette exclusion est décidée par le conseil d'administration mais doit évidemment être approuvée par l'assemblée générale qui décide en dernier ressort (Caire & Nivoix, 2012).

D'un point de vue juridique, cette liberté d'adhésion est soutenue par le fait qu'il n'est pas nécessaire de changer les statuts dès qu'un nouveau sociétaire joint la coopérative.

⁴ Ecopower est coopérative citoyenne d'énergie belge regroupant près de 58.000 coopérateurs. <https://www.ecopower.be/over-ecopower/cooperant-worden> consulté le 22/05/2020.

- Contrôle démocratique exercé par les membres

Contrairement au modèle actionnarial, le modèle coopérative prône le principe démocratique défini par « une personne, une voix ». De ce fait, peu importe le nombre de parts sociales qu'un sociétaire détient, il n'a droit qu'à un seul droit de vote. Le droit de vote du sociétaire étant plafonné, « le morcellement du contrôle interdit alors un individu ou à un groupe de sociétaires d'exercer une influence significative sur les décisions » (Ory, Gurtner et Jaeger, 2006).

- Participation économique des membres

Selon ce troisième principe, « les sociétaires contribuent équitablement et contrôlent démocratiquement le capital de leur coopérative » (ICA, 2015).

Afin de devenir sociétaire, il faut s'acquitter de l'achat d'au moins une part sociale. Contrairement aux actions d'entreprises traditionnelles, l'achat de ces parts n'a pas pour objectif de générer un investissement sur le capital souscrit. Une compensation sur le capital souscrit peut être perçue mais celle-ci n'est pas inexorable. Si toutefois il y en a une, celle-ci sera sans conteste très limitée. Les coopératives suivent « la règle de l'acapitalisme, signifiant que l'objectif des coopératives n'est pas de faire fructifier le capital des adhérents, mais d'assurer à ces derniers un service en contrepartie d'une obligation d'activité, corrélativement à l'idée d'exclusion de toute finalité d'enrichissement global ou personnel » (Papon-Vidal, 2000).

En ce qui concerne les bénéfices engendrés par l'activité, l'allocation est décidée par les membres. Cette dernière peut prendre différentes formes : consolider les réserves, financer des activités diverses décidées par les membres ou encore reverser une partie au sociétaire comme rémunération en fonction de leurs taux de transaction avec la coopérative.

Ce principe renforce donc le fait que ce sont les sociétaires qui ont le plein pouvoir quant au contrôle du capital de l'entreprise. Ce dernier étant au service de la coopérative et non l'inverse.

- Autonomie et indépendance

Deux grandes valeurs des coopératives sont présentées dans ce principe : l'autonomie et l'indépendance. Les coopératives sont des entités d'entraide dont le contrôle est sujet aux

membres et ce de manière autonome et indépendante. Celles-ci peuvent conclure des accords avec d'autres organisations étatiques ou non mais en s'assurant que les membres continuent d'exercer leur contrôle de façon démocratique et en conservant leur autonomie.

L'interprétation de ce principe met également en avant l'importance de la transparence comme étant essentiel pour un contrôle indépendant et autonome par les membres.

- Education, formation et information

La coopérative forme et informe les différentes parties prenantes que ce soit les membres, les représentants, les gestionnaires ou encore les employés. Le rôle de la coopérative est également de sensibiliser et de promouvoir la société des valeurs et vertus de la coopération.

L'éducation et la formation des membres est mis en avant comme facteur de réussite et de pérennité des coopératives.

- La coopération entre coopératives

Les coopératives ont pour objectif de servir ses membres mais également de renforcer le mouvement coopératif en travaillant ensemble avec des structures locales, régionales, nationales et internationales. C'est dans un souci de solidarité que ce principe doit être compris. En rejoignant une coopérative, les sociétaires n'aident pas seulement à la construire et renforcer leur coopérative mais également le mouvement dans sa globalité. Cette solidarité entre les coopératives permet des gains d'échelle, d'expertise et d'accroître la sensibilisation au mouvement.

- Souci de la communauté

Les décisions approuvées par les membres sont prises de manière à œuvrer au développement durable des communautés.

Les coopératives étant étroitement liées au niveau local, les relations qu'elles entretiennent avec les communautés locales vont bien au-delà de simple relation commerciale. Il est donc indispensable pour elles d'œuvrer pour le développement durable de ces communautés locales. Le défi pour les coopératives étant de montrer qu'il est possible d'être pérennes tout en étant bénéfiques pour ses membres mais également pour les communautés locales.

Un grand nombre de coopératives publient le résultat de leurs actions et objectifs en la matière dans un rapport de responsabilité sociale.

Après avoir mis en évidence les différents principes inhérents à la coopérative, il convient de s'intéresser à la structure de la banque coopérative. Afin de comprendre les différentes structures des banques coopératives, nous nous sommes d'abord penchés sur ses formes originelles et ses évolutions.

1.2.2 *La structure organisationnelle des banques coopératives*

Les banques coopératives sont dites des banques de réseau car elles se reposent sur de nombreuses caisses locales qui répondent aux besoins spécifiques de chaque territoire (Marsal, 2011).

A l'origine, la structure des premières banques coopératives, qu'elles soient rurales ou urbaines, est très simple. Ces dernières sont basées sur une structure à un seul niveau. Dans une logique de développement et de recherche d'économies d'échelles, ces structures se sont complexifiées. On distingue deux formes structurelles des banques coopératives modernes. La première forme est une structure pyramidale à plusieurs niveaux. Les banques coopératives intègrent généralement une entité centrale qui contrôle des entités de seconde zone (Gurtner, Jaeger et Ory, 2008). Ces entités intermédiaires font la liaison entre les caisses locales et l'apex centrale. La deuxième forme structurelle des banques coopératives modernes est une structure dite hybride. La banque coopérative forme un groupe qui détient d'autres entités non coopératives en son sein. Cette structure hybride est largement utilisée dans le secteur français des banques coopératives (Ory, Gurtner et Jaeger, 2006).

a. Deux approches historiques

Les premières formes des banques coopératives apparaissent comme des établissements de crédit. Les banques populaires de l'époque se sont désintéressées à la clientèle populaire du fait de leur manque de solvabilité. C'est dans cette perspective que la solidarité a dû se mettre

en œuvre pour aider cette clientèle à l'obtention de crédits. Deux formes structurelles de la coopérative bancaire font leur apparition : le modèle rural et urbain.

- Le modèle rural

Le premier modèle fait référence à la coopérative mise en place par F.G. Raiffeisen (1818-1888). Ce dernier prend conscience de l'importance des taux d'intérêt qui pèsent sur les cultivateurs de sa région. Ces taux étaient tellement élevés qu'il était impossible pour les petits cultivateurs d'acheter du bétail. C'est pourquoi il décida de mettre sur place la première coopération de crédit donc celle-ci se base sur un modèle de solidarité ayant comme fondation des regroupements sociétaires. Ces regroupements étant rassemblés en fonction de zone géographique commune.

L'idée de base est d'obtenir un prêt global pour le village afin d'avoir un taux d'intérêt plus faible. Pour ce faire, il va porter son argent personnel comme garantie. C'est ainsi que le principe de crédit mutuel est né. Cette nouvelle forme ne peut exister que sur base de la solidarité de ses membres qui « s'engagent également mais solidairement sur leur fortune à l'égard des obligations et garanties assumées par l'Association » (Naszalyi, 2010, p. 223).

- Le modèle urbain

H. Schultze-Delitzsch (1808-1885) n'est pas d'accord avec le modèle rural de Raiffeisen. L'absence de rémunération sur le capital et la limite des circonscriptions sont deux éléments de désaccord. Le modèle urbain a pour but de prôner les crédits à long terme destinés aux petits commerçants et les dépôts à vue. La grande différence entre les deux modèles c'est que le modèle urbain n'intègre pas seulement une vision philanthropique mais elle cherche également la maximisation du profit. Cette dernière montre des ambitions capitalistes et libérales ayant pour objectif la maximisation des dividendes reversées aux sociétaires (Naszalyi, 2010).

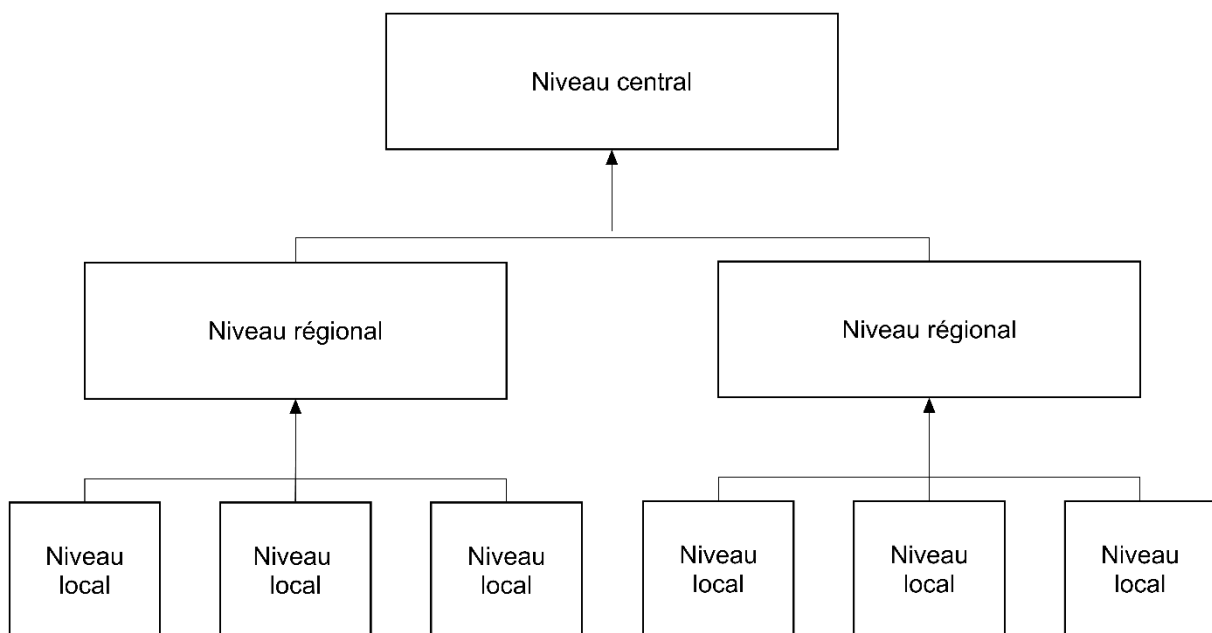
- b. Une structure pyramidale à plusieurs niveaux

Les premières coopératives bancaires qu'elles soient rurales ou urbaines se concentrent sur des enjeux locaux. Elles se cantonnent à des petits groupes de sociétaires en fonction de leur zone géographique, leur profession ou encore de leur religion (Fonteyne et Hardy, 2011).

A l'origine, les structures des banques coopératives ne comprenaient qu'un seul niveau local. Afin de pouvoir s'étendre et développer leurs activités, ces structures ont dû intégrer d'autres niveaux ; régional et national (Naszalyi, 2010).

Comme on l'observe sur la figure 2, les caisses locales du niveau local sont fusionnées au niveau régional afin de pouvoir dégager des économies d'échelles (Gurtner, Jaeger et Ory, 2008).

Figure 2 - Structure pyramidale à plusieurs niveaux



Source : réalisé par l'auteur sur base de la littérature.

La recherche d'économie d'échelle et d'expansion a entraîné une concentration du pouvoir vers des niveaux plus hauts d'organisation. Dans certains cas le rôle de ces organes de pouvoir est limité agissant comme simple fournisseur de conseils, centre de formation ou encore de représentation internationale. Dans d'autres cas, ils peuvent jouer un rôle plus important et agir comme une banque centrale pour les entités locales en centralisant les excès de liquidités et en les redistribuant. Ce niveau de pouvoir central intègre également généralement les fonctions qui comportent d'importants rendements d'échelle comme le marketing, l'informatique ou encore la recherche et développement (Fonteyne, 2007).

c. Une structure hybride

Dans la littérature, on retrouve également une troisième forme structurelle des banques coopératives. Celle-ci est notamment très présente dans les grands groupes bancaires. A l'exception du Crédit Mutuel, tous les organismes bancaires coopératifs français ont développé une structure dite hybride. Cette hybridation commence dans les années 90. Cette période est marquée par une concurrence accrue dans le secteur. Afin de subsister, les banques coopératives françaises ont dû se réinventer. C'est dans cette logique que les différents groupes ont cherché à accéder au marché boursier (Ory, Jaeger et Gurtner, 2006a). Cet accès étant indispensable pour « soit financer des acquisitions, soit en vue du rapprochement avec d'autres groupes bancaires, éventuellement de nationalité ou de statut différents » (Gurtner, Jaeger & Ory, 2008, p. 22).

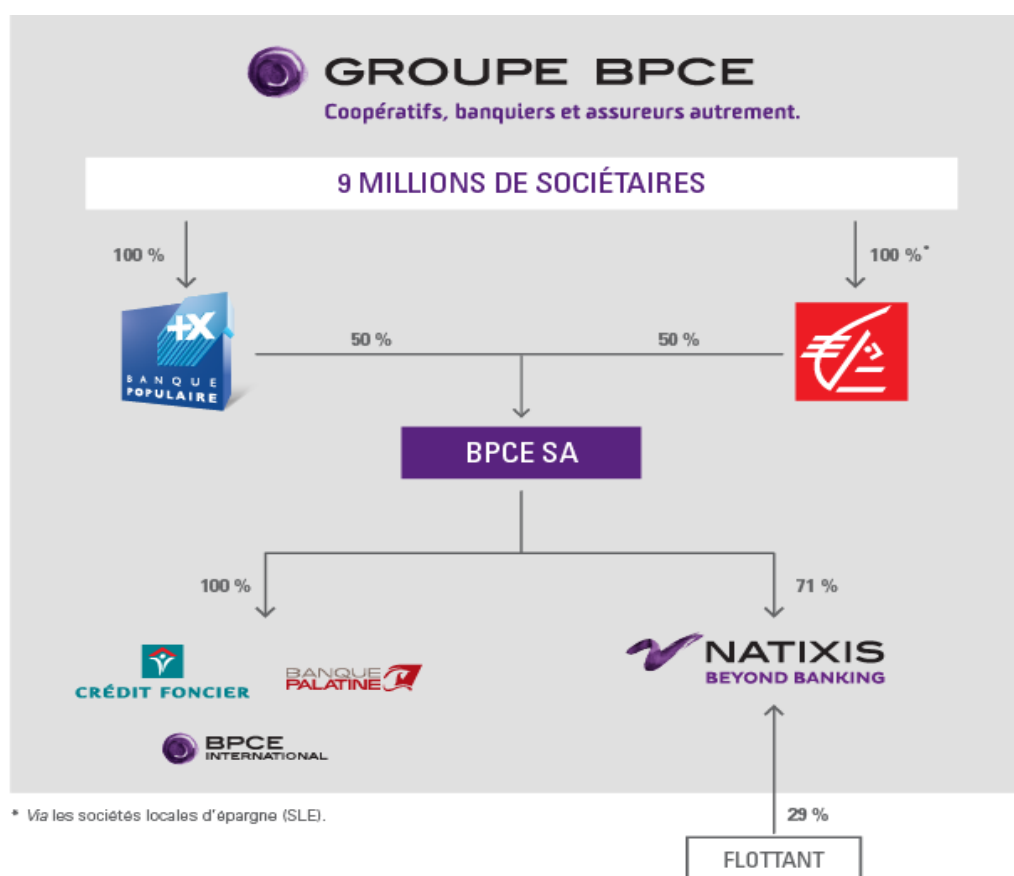
A l'heure actuelle, on peut dire que les banques coopératives sont très développées en France. Elles occupent une place dominante dans le marché bancaire de détail (Abhervé, 2015). Selon le classement des 300 plus importantes coopératives en fonction du chiffre d'affaire le groupe Crédit Agricole et le groupe BPCE sont respectivement première et deuxième en 2017 (WCM, 2019).

À la suite de ces acquisitions ou rapprochements avec d'autres organismes bancaires, ces groupes intègrent dorénavant une entité cotée en bourse. Ces dernières sont contrôlées majoritairement par la tête du groupe soit directement soit indirectement par des entités.

Dans un souci d'économie d'échelle, toutes les filiales détenues par différentes entités du réseau ont été unifiées et placées sous le contrôle direct de la tête de réseau ou de l'entité cotée (Gurtner, Jaeger & Ory, 2008).

On parle alors de structure hybride étant donné que le groupe est composé en partie d'entité de Sociétés Anonymes (SA) cotée en bourse. Les structures sont généralement très complexes étant donné que le réseau cherche à garder un fonctionnement de type coopératif tout en intégrant des entités non coopératives dans un souci d'expansion. Le groupe bancaire BPCE est un très bon exemple d'une structure hybride.

Figure 3 - Organigramme du groupe BPCE



Source : (Banque Populaire, 2020).

Comme nous pouvons le constater sur l'organigramme du groupe BPCE (Figure 3), les deux banques à coopératives à l'origine (Banque Populaire et Caisses d'Épargne) détiennent toutes les deux 50 % d'une entité SA. Cette même entité détient 71 % de l'entreprise Natixis qui est une structure cotée en bourse. Les 29 % des parts restantes sont contrôlés par des actionnaires (Banque Populaire, 2020).

Si toutefois la séparation dans le réseau entre les entités coopératives et les entités SA est clairement délimitée, cette hybridation peut soulever de nombreuses questions. Il peut y avoir une perte d'identité. Les valeurs prônées par le modèle coopératives peuvent entrer en conflit avec les valeurs actionnariales. Le sociétaire n'est plus seulement membre d'une coopérative mais devient indirectement actionnaire. La juxtaposition de différentes entités ayant une culture d'entreprise et des objectifs différents peuvent entraîner des complications. Si à l'origine le pouvoir est détenu par les sociétaires, cette hybridation du système entraîne une

dilution du pouvoir du sociétaire. Ce pouvoir est de plus en plus regroupé au niveau du sommet (Gurtner, Jaeger & Ory, 2006a). De plus, cette pluralité d'objectifs, de valeurs ou encore de parties prenantes peut entraîner un nombre important de fractures, conflits potentiels. L'aptitude du groupe à gérer ces pluralités est essentiel à sa survie (Bovais, 2014).

Comme nous venons de l'analyser, les différentes structures organisationnelles des banques coopératives sont de plus en plus complexes. Dès lors, comment la gouvernance se met en place dans ces structures ?

1.2.3 La gouvernance des banques coopératives

Nous venons d'analyser les différents modèles communs des structures organisationnelles présentes dans les banques coopératives. L'archétype de ces structures repose sur le fait que les banques coopératives s'appuient sur un réseau étendu de caisses locales. C'est pourquoi les banques coopératives sont dites des banques de réseau. Il est donc essentiel de s'intéresser aux différents mécanismes de gouvernances afin de comprendre comment cette structure se met en place. L'analyse de la gouvernance a pour objectif d'observer les différents processus en matière de mobilisation des parties prenantes, des prises de décisions et mécanismes de contrôle (Richez-Battesti, 2019).

La théorie sur la gouvernance moderne met en évidence deux types de gouvernance, une interne et une externe (Gillan, 2005 ; Fonteyne, 2017 ; Jeffers et Abidi, 2018). Ces deux formes ne sont pas hermétiques mais cohabitent au sein de l'entreprise.

La gouvernance interne a pour objet l'analyse des décisions et politiques appliquées au sein de l'entreprise. L'intérêt étant de s'assurer que ces dernières soient appliquées par les managers dans le respect des intérêts de l'organisation (Fonteyne, 2007).

La forme externe de la gouvernance intervient du fait que l'entreprise n'est pas détenue et contrôlée par les mêmes personnes (Gillan, 2005 ; Fonteyne, 2007). Dans cette approche externe de la gouvernance, il convient de comprendre comment les sociétaires participent au contrôle de l'entreprise. La gouvernance externe met donc l'accent sous l'angle de la réglementation prudentielle (Jeffers & Abidi, 2018). La gouvernance externe s'intéresse à

l'environnement législatif et réglementaire dans lequel l'entreprise exerce (Gillan, 2005). La littérature met en évidence deux caractéristiques de la gouvernance dans les banques coopératives.

a. Une gouvernance décentralisée

Une des particularités essentielles au système coopérative bancaire est sa structure en réseau. Un large réseau de caisses locales⁵ forme les fondations de la structure. Les capitaux de ces caisses locales sont détenus par les sociétaires.

Un système de gouvernance est alors mis en place au niveau de ces caisses locales. Chacune d'elle intègre un conseil d'administration (CA) qui est souvent accompagné d'un conseil de surveillance (CS). Ces deux conseils sont présidés par un président élu par ses membres.

Les administrateurs du CA sont élus par les sociétaires lors des assemblées générales annuelles. Le principe démocratique est applicable lors de ces assemblées. Afin de permettre un contrôle équitable, chaque sociétaire possède un droit de vote et ce peu importe le nombre de parts sociales qu'il détient. Ce principe permet d'éviter une captation trop importante du contrôle par les grands propriétaires (Marsal, 2011).

Contrairement aux administrateurs qui sont élus, les directeurs des caisses locales sont salariés et nommés. Tandis que les administrateurs détiennent le pouvoir de propriété et de contrôle, les directeurs sont chargés de la bonne gestion quotidienne des opérations (Bichez-Battesti, 2019). Le chef de réseau est chargé de la supervision de ces différentes entités locales. Il veille notamment à ce que les caisses locales respectent les obligations en matière de gestion des risques et de solidité financière (Gurtner, Jaeger et Ory, 2008).

Si des décisions significatives devaient être prises par le chef du réseau, notamment au niveau des modes de financement, celles-ci doivent obligatoirement être approuvées par les entités locales. C'est dans cette logique qu'on parle de « gouvernance décentralisée » (Fonteyne, 2007). Cette forme de gouvernance permet d'accentuer la proximité de la banque coopérative avec les attentes et acteurs locaux. C'est dans cette logique que le sociétaire prend place dans

⁵ Ces caisses locales prennent généralement la forme d'agences bancaire ou de regroupement d'agences. (Marsal, 2011)

la stratégie de gouvernance de l'entreprise. L'implication du sociétaire reste cependant peu présente dans les banques coopératives françaises. Le taux de participation aux assemblées générales est peu important et peut dès lors entacher le système démocratique (Caire et Nivoix, 2012). Le taux de participation est souvent inférieur à 10% pour les banques coopératives françaises. Ce taux peut notamment s'expliquer par le fait que certains produits ne sont accessibles qu'aux sociétaires. De ce fait, certains clients deviennent sociétaires que dans le but d'accéder à ces produits et non pour prendre part au projet. Ceux-ci sont généralement moins enclins à participer aux assemblées générales (Richez-Battesti, 2019). Il est dès lors essentiel pour les employés d'expliquer ce qu'est une part sociale et les différentes implications qui peuvent l'accompagner. Une mobilisation des sociétaires en devenir par les employés peut être une bonne solution afin de lutter contre ces taux de participations si bas.

Le principe « une personne, une voix » reste cependant important étant donné qu'il est un des piliers des principes coopératifs. De plus, ce principe démocratique et l'implication du sociétaire dans les prises de décisions contribuent « à la fois à la résilience du modèle (sa capacité d'adaptation aux enjeux) et de façon plus fine à limiter les risques de l'engagement sur des produits à risques élevés ou toxiques » (Richez-Battesti, 2019, p. 131).

b. Une gouvernance partenariale

La coopérative n'existe que par ou pour ses sociétaires. Ceux-ci poursuivent des intérêts et objectifs communs (Papon-Vidal, 2000). Contrairement au modèle actionnarial, le capital souscrit par l'achat de parts sociales n'a pas pour objectif de s'approprier une part des profits de l'entreprise mais permet une participation sociale à la vie de l'entreprise. On comprend dès lors que les objectifs recherchés par les actionnaires ne sont pas les mêmes que ceux recherchés par les sociétaires (Allemand et Brullebaut, 2010).

La littérature met en évidence la coexistence de deux formes de gouvernance. L'une actionnariale induite par le modèle anglo-saxon « porté par un droit des sociétés favorable aux actionnaires » et l'autre européen « correspondant à une vision holiste ou partenariale de la firme, protégée de la sphère boursière par l'existence de blocs de contrôle et le renforcement des droits des salariés dans la gouvernance » (Gurtner, Jaeger et Ory, 2008, p. 18). La gouvernance des banques coopératives s'exempterait à priori d'une approche

actionnariale étant donné son modèle tourné vers la recherche d'intérêts communs et la recherche de plus-values sociales et sociétales.

Le sociétaire compte tenu de sa double casquette de client et propriétaire (Slimane, Pallas et Rousselet, 2017) cherche à maximiser la rentabilité sur les capitaux investis mais aspire également à une meilleure tarification des produits (Allemand et Brullebaut, 2010). Dès lors, le sociétaire ne suit pas les mêmes incitations que l'actionnaire. « Son incitation à accroître de la valeur de la banque est moindre, puisque d'une part, il n'est pas créancier résiduel, comme l'actionnaire, et d'autre part, il peut être rémunéré par la moindre tarification ou la meilleure qualité des prestations de service » (Gurtner, Jaeger & Ory, 2008, p. 19). Les parts sociales contrairement aux actions, ne peuvent pas être vendues sur les marchés financiers et sont indivisibles des réserves. L'incitation du sociétaire à accroître la valeur de l'entreprise est donc encore réduite. Étant donné les caractéristiques des parts sociales, les dirigeants de l'entreprise sont à l'abri de toute forme de rachat hostile (OPA) dans le cas où la valeur de l'entreprise venait à se dégrader. L'incitation des dirigeants pour maximiser la valeur de l'entreprise est donc moindre que dans le modèle actionnarial. Ce manque d'incitation peut être vu comme une faiblesse du modèle même si l'environnement ultra-compétitif du secteur bancaire contrebalance cette faiblesse (Gurtner, Jaeger et Ory, 2008).

Les coopératives bancaires s'inscrivent donc dans une logique partenariale étant donné l'importance du « rôle central accordé aux réseaux et aux coopérations dans les coordinations productives tant au sein des organisations que dans les espaces où elles déploient leur activité » (Gianfaldoni, Richez-Battesti & al., 2010, p.15).

c. L'impact du régulateur

La gouvernance ne se limite pas aux relations internes entre les propriétaires et les administrateurs. Diverses parties prenantes externes peuvent venir influencer la gouvernance des banques coopératives. Les gouvernements et autres institutions de régulations ont un impact significatif sur les modifications gouvernementales des entreprises. Le secteur bancaire comprenant d'importants risques systémiques étant donné son rôle prédominant dans l'économie moderne, est particulièrement fortement réglementé (Jeffers & Abidi, 2018). À la suite de la crise des subprimes de 2008, un élan de réflexion autour de la gouvernance

dans les banques a fait surface. Même si cette réflexion était déjà bien présente, elle s'est largement renforcée à la suite de la crise de 2008. C'est dans ce contexte que de nombreux règlements et recommandations concernant la gouvernance de ces entreprises ont fait surface (Bichez-Battesti, 2019). C'est dans ce contexte que de nombreux règlements et recommandations concernant la gouvernance de ces entreprises ont vu le jour (Bichez-Battesti, 2019).

Le régulateur n'a pas les mêmes objectifs que les actionnaires ou les sociétaires. Ce dernier travaille dans une perspective de stabilité et de sécurité du secteur. C'est ainsi que le Comité de Bâle⁶ met en évidence l'importance de la bonne gouvernance dans le secteur bancaire. Celle-ci étant indispensable afin de « permettre aux autorités de contrôle de se fier davantage aux processus internes de la banque » (BRI, 2015, p. 3)

Dans cette logique de bonne gouvernance, différentes institutions ont émis des recommandations à l'égard du fonctionnement des CA et de ses différents administrateurs.⁷ Ces différentes recommandations portent notamment sur le caractère indépendant et expert des administrateurs. Le but étant de s'assurer de l'expertise et de l'indépendance de l'administrateur préconisant l'évaluation des compétences professionnelles non plus collectivement mais individuellement afin d'éviter les effets de collusion. Ces différentes recommandations peuvent avoir un impact sur le modèle coopératif étant donné le double rôle du sociétaire. Ce dernier peut également être administrateur afin d'assurer une bonne représentation des parties prenantes dans le conseil d'administration (Allemand et Brullebaut, 2010). A l'origine des banques coopératives, « c'était l'engagement qui comptait ainsi que la connaissance du territoire d'intervention de la caisse locale ou régionale » (Richez-Battesti, 2019, p.133). La légitimité de l'administrateur, dans le modèle coopératif, repose principalement sur sa proximité avec les valeurs de la banque et non seulement sur ses compétences financières. C'est ainsi que les recommandations sur l'indépendance des

⁶ Le Comité de Bâle est un forum hébergé par la Bank for International Settlements (BIS) dont l'objectif est de traiter de sujets relatifs à la supervision bancaire.

⁷ L'Autorité bancaire européenne (ABE) et l'autorité européenne des marchés financiers (AEMF) ont notamment adopté ces recommandations dans un rapport émis conjointement en 2017. [https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1972984/43592777-a543-4a42-8d39-530dd4401832/Joint%20ESMA%20and%20EBA%20Guidelines%20on%20the%20assessment%20of%20suitability%20of%20members%20of%20the%20management%20body%20and%20key%20function%20holders%20\(EBA-GL-2017-12\).pdf](https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1972984/43592777-a543-4a42-8d39-530dd4401832/Joint%20ESMA%20and%20EBA%20Guidelines%20on%20the%20assessment%20of%20suitability%20of%20members%20of%20the%20management%20body%20and%20key%20function%20holders%20(EBA-GL-2017-12).pdf) consulté le 22/04/2020.

Des recommandations de ce type ont également été émis par le comité de Bâle dans Bâle III.

administrateurs peut entrer en conflit avec le modèle de gouvernance des banques coopératives (Richez-Battesti, 2019).

Cet exemple permet de mettre en évidence l'importance du régulateur sur la gouvernance des banques coopératives. Si ces recommandations font sens dans un modèle traditionnelle, elles peuvent entrer en conflit avec la gouvernance des banques coopératives.

1.2.4 **La confiance**

Comme nous venons de l'analyser, la gouvernance dans les banques coopératives n'est pas chose aisée. Celle-ci intègre de nombreuses relations entre les parties prenantes internes comme externes. La forme de gouvernance décentralisée instaurée dans les banques coopératives repose sur l'importance du sociétaire. Ce dernier, au moyen de son droit de vote élit les différents administrateurs qui les représentent dans les CA des entités locales. La coopération n'est pas seulement un groupement économique mais elle possède comme toute communauté de valeurs, une moralité intrinsèque : la confiance (Eloi, 2012). Dès lors la confiance dans une institution « suppose d'accorder non pas directement sa confiance aux personnes qui l'incarnent mais bien au contraire au principe abstrait, à l'idée normative, qui guide l'action de l'institution et aux sanctions attachées au respect de la norme collective par les représentants de l'institution » (Warren, 1999 dans Eloi, 2012, p.43). Le sociétaire exerce son pouvoir de contrôle du respect des principes et valeurs de l'entreprise en élisant ses administrateurs.

La confiance est une notion complexe et souvent trompeuse dans son interprétation intuitive. Elle prend généralement tout son sens dans les moments de crises. C'est ainsi qu'on qualifie souvent la crise économique de 2008 comme étant une crise de la confiance. A l'origine d'une « overconfidence »⁸ des différents acteurs bancaires sur les marchés et places financières ayant entraîné une crise de la confiance des consommateurs et l'effondrement économique. Les différents gouvernements ont essayé de sauver leurs institutions bancaires en y injectant d'importants fonds. Cette manipulation a entraîné des effets positifs à court terme mais a

⁸ Il n'existe pas de terminologie pareille en français mais on parle parfois de « confiance aveugle » ou « d'excès de confiance ».

entaché la confiance de certains états souverains, notamment la Grèce, à honorer leur dette publique à long terme (Eloi, 2012).

La confiance du consommateur envers le secteur financier a été lourdement entaché par cette crise économique. Comme on peut le constater dans le rapport d'Eldeman⁹ sur son baromètre de la confiance de 2020 (Annexe 1), malgré une croissance depuis 2012, le secteur financier reste de loin le secteur où la notion de confiance est la moins importante. Avec un score de 56 en 2020, la confiance est jugée, selon l'échelle, comme neutre. Ce même rapport met en évidence le manque d'éthique et d'expertise du secteur comme source de ce manque de confiance. Ce rapport ne fait pas de distinction entre les banques coopératives et traditionnelles dans l'évaluation de cette confiance mais le manque de confiance serait d'autant plus important que le consommateur a des attentes grandissantes en matière d'éthique (Edelman, 2020).

Selon la théorie de Durkheim, c'est l'intérêt qui rapproche les hommes. Ils s'associent pour quelque temps afin de répondre à des attentes égoïstes. La confiance n'est pas en désaccord avec l'égoïsme. Bien au contraire, elle l'englobe en tenant compte des intérêts d'autrui (Eloi, 2012). C'est dans cette logique que la confiance doit être construite. Cette dernière est primordiale pour les banques coopératives afin de créer des relations pérennes avec les différentes parties prenantes, notamment le sociétaire. La proximité se voulant comme une caractéristique clé dans la stratégie concurrentielle des banques coopératives, il est indispensable d'entretenir une relation de confiance avec les sociétaires. C'est d'autant plus important que le sociétaire, par sa double casquette d'investisseur et de client, possède une double menace. Si une perte de confiance venait à conclure la relation qu'entretient le sociétaire avec sa banque, celle-ci serait doublement perdante étant donné que le sociétaire viendrait à céder ses parts sociales mais également à changer ses habitudes de consommations. Au contraire, si de bonnes relations sont entretenues, les membres seront plus enclins à investir davantage dans l'entreprise (Poli, 2019).

⁹ Ce rapport présente les résultats d'une étude réalisée auprès de 34.000 répondants dans 28 pays différents. Il est à noter que la Belgique ne fait pas partie des pays étudiés par l'étude.

La notion de confiance est d'autant plus importante dans le secteur bancaire étant donné sa fonction d'intermédiaire. L'intermédiation bancaire est source d'asymétrie d'information étant donné qu'il existe un décalage entre les demandeurs et les offreurs de capitaux.

L'asymétrie d'information

Un facteur présent dans le secteur d'activité bancaire renforce l'importance de la notion de confiance : l'asymétrie de l'information. Cette asymétrie est présente lorsque « les consommateurs ne savent pas tout ce qui est susceptible de les intéresser à propos des biens et services qu'ils souhaitent obtenir avant d'avoir payé ceux-ci » (Anheier et Ben-Ner, 1997, p.37). Lorsque l'asymétrie d'information est présente, le consommateur peut payer pour des biens et services de moindre qualité, ne correspondant pas à ses valeurs. L'entreprise à but lucratif cherchera à maximiser son profit en proposant des produits qu'il juge comme répondant aux attentes du consommateur moyen. Certains clients ayant des attentes différentes à la moyenne peut donc se trouver lésé. C'est dans cette logique de l'asymétrie d'information que la demande pour d'autres formes organisationnelles fait son apparition. Si l'entreprise avait accès à l'information individuelle de chaque client, le consommateur ne se soucierait pas de l'entreprise où il consomme étant donné qu'il serait certain que l'offre correspond à ses attentes. Il est également dans l'intérêt de l'acheteur de ne pas dévoiler toutes ses attentes. L'entreprise à but lucratif pourrait utiliser cette information pour augmenter ses prix dans le but de maximiser son profit. C'est dans cette logique qu'il existe une demande pour des organisations dont l'objectif n'est pas la maximisation du profit au dépend du consommateur. La création d'une organisation de ce type ne peut dès lors prendre son origine que de deux façons différentes : soit par ses membres qui la compose, soit par des entrepreneurs soucieux du bien-être des demandeurs. C'est dans cette lignée que s'inscrit la banque coopérative (Anheier et Ben-Ner, 1997). Le rôle d'intermédiation de la banque est source d'asymétrie d'information. Le consommateur qui effectue un dépôt ne peut pas savoir à quels fins son argent sera redistribué. La double casquette du sociétaire-client permet de réduire cette asymétrie étant donné qu'il a un accès plus important à l'information de l'entreprise (Bichez-Battesti, 2019). Cette réduction de l'asymétrie est également bénéfique pour la banque coopérative. Le sociétaire étant également client permet à la banque de mieux connaître les attentes de ses consommateurs. Cette connaissance des attentes permet à la

banque coopérative d'avoir un avantage concurrentiel. Les consommateurs sont également généralement plus fidèles étant donné que l'offre correspond davantage à leurs attentes, notamment en matière d'éthique (Slimane, Pallas et Rousselet, 2017).

Après avoir étudié les différentes formes structurelles et décrit la gouvernance au sein des coopératives, notre intérêt se porte sur le sociétaire et les différents rôles qu'il peut endosser. Comment s'intègre le sociétaire au sein de la coopérative ?

1.3 Les différents rôles du sociétaire

Le sociétaire est au cœur du modèle coopératif étant à la fois apporteur de capitaux et client de l'entreprise. Dans la littérature, cette particularité prend la terminologie de « double qualité ». Cette double qualité implique différents rôles que le sociétaire peut prendre au sein de la banque coopérative. Dès lors que le sociétaire endosse différents rôles au sein de l'entreprise c'est ainsi qu'il peut être associé à différents groupes de parties prenantes (Jansson, 2005). C'est pourquoi le sociétaire est considéré comme étant une partie prenante ubiquiste (Fassin, 2008 ; Ben Slimane, Pallas et Rousselet, 2017). Cette spécificité n'est pas le monopole des banques coopératives. Les différents acteurs d'une entreprise peuvent appartenir à différents groupes de parties prenantes. Un salarié d'une entreprise peut très bien être actionnaire de la même entreprise ou encore consommer les produits et services produits par cette entreprise (Fassin, 2008). Ce principe de double qualité reste cependant un élément central des principes coopératifs érigés par l'ACI. Dès lors, « l'associé-coopérateur répond à deux composantes qui se réalisent, en interdépendance effective, dans un engagement d'activité et d'une obligation d'apport » (Papon-Vidal, 2000). Les différents rôles du sociétaire peuvent être induits directement par son principe de double qualité ou indirectement par le lien social noué avec la banque (Slimane, Pallas et Rousselet, 2017). Ces différents rôles endossés par le sociétaire peuvent également être à l'origine d'avantages concurrentiels pour la banque coopérative.

Figure 4 - Les rôles du sociétaire

<i>Les rôles induits par le principe de double qualité</i>	<i>Les rôles induits par le lien social noué avec la banque</i>
* Membre de la gouvernance	* Citoyen engagé
* Client	* Porteur de valeurs
* Investisseur / épargnant	* Ambassadeur de la banque
	* Membre de la communauté professionnelle

Source : (Slimane, Pallas et Rousselet, 2017, p.127).

1.3.1 *Le sociétaire comme client*

Le premier rôle induit directement par sa double qualité est son rôle de client. Le sociétaire outre le fait qu'il est apporteur de capitaux à l'entreprise, il est également consommateur des différents produits et services de cette dernière. Cette particularité permet notamment d'éviter les conflits d'intérêts entre les clients et les détenteurs de l'entreprise. Dans le modèle actionnarial, il peut y avoir un conflit latent entre les actionnaires dont le but est la maximisation du profit et les clients dont l'objectif est la maximisation de la qualité de l'offre. Dans le modèle coopératif, le sociétaire n'est pas seulement à la recherche de maximisation du profit mais est également soucieux de la qualité de l'offre.

Cette double fonction n'est cependant pas indissociable. Dans de nombreuses coopératives, il est tout à fait possible de n'être que client sans être sociétaire. C'est notamment très souvent le cas dans les banques coopératives françaises. La législation française interdit les entreprises coopératives à imposer aux clients de devenir sociétaire. Cette législation va dans le sens des principes édictés par l'ACI étant donné que l'adhésion doit être libre et ouverte. Il n'est donc pas dans les gènes du modèle coopératif d'imposer le statut de sociétaire à ses clients. Comme le montre une étude réalisée sur les différentes banques coopératives françaises¹⁰, les sociétaires ne représentent qu'une minorité des clients. Le taux de sociétaire

¹⁰ Trois caisses locales (Crédit Agricole de C., Caisse d'Epargne de NP, Crédit Mutuel de C.) et d'une caisse régionale n'ayant pas d'échelon au niveau local (Banque Populaire).

parmi les clients varie entre 15 et 42% avec une exception de 65% pour le Crédit Mutuel (Caire et Nivoix, 2012).

Le client est libre de rejoindre l'entreprise comme sociétaire en achetant au moins une part sociale. Ce principe de libre adhésion est également garanti par une libre sortie. Le sociétaire peut décider à tout moment de quitter son statut de sociétaire. Cette sortie s'accompagne par un remboursement de ses parts sociales par la coopérative. Outre ce système de libre sortie, un mécanisme d'exclusion peut également être édicté dans les statuts de la coopérative. C'est notamment le cas pour les banques coopératives françaises qui prévoient toutes un système d'exclusion du sociétaire contre sa volonté et ce pour différents motifs ; le non-remboursement des prêts, la déconfiture notoire, la faillite personnelle, etc. L'exclusion éventuelle d'un sociétaire est décidée par le CA mais doit être approuvée par l'AG qui détient le dernier mot (Caire et Nivoix, 2012).

1.3.2 *Le sociétaire comme membre de la gouvernance*

Le statut de sociétaire est indissociable de l'apport de capital de ce dernier. Cet apport s'effectue par l'achat de parts sociales. L'adhésion s'effectue par l'achat d'au moins une part sociale. Contrairement au modèle actionnarial, la gouvernance se fait selon le principe démocratique « une personne, une voix ». Peu importe le nombre de parts sociales détenues, le sociétaire n'aura le droit qu'à une voix. Comme décrit dans les principes de l'ICA, les membres « participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions ».¹¹ C'est dans cette logique que les banques coopératives sont parfois qualifiées comme étant des rassemblements de personnes plutôt que de capital (Lorendahl, 1997).

Comme nous l'avons déjà vu auparavant, les attentes du sociétaire sont différentes de celles de l'actionnaire. La maximisation de la rentabilité sur le capital souscrit n'est pas la priorité. Le sociétaire cherche également à maximiser l'offre en aspirant à une meilleure tarification des produits dont il est également consommateur (Allemand et Brullebaut, 2010). L'incitation des dirigeants à maximiser la valeur de l'entreprise est donc moins importante que dans le

¹¹ Les valeurs et principes du mouvement coopératives sont énumérés dans la Déclaration sur l'identité coopérative dont l'Alliance Coopérative Internationale (ICA) en est l'administrateur.
<https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative> consulté le 1 avril 2020.

modèle actionnarial. Ce manque d'incitation peut être perçu comme une faiblesse et expliquer l'importance du contrôle par le sociétaire. Ce contrôle s'exerce notamment en participant à l'élection des administrateurs lors des AG. Les différentes recommandations récentes sur l'indépendance et l'expertise des administrateurs posent également la question de leur rôle. Celui-ci doit-il être un acteur indépendant et expert au service de l'entreprise ou doit-il endosser la représentation des sociétaires (Allemand et Brullebaut, 2010 ; Richez-Batteti, 2019) ?

Le principe démocratique entraîne une très grande fragmentation du pouvoir de décisions. Il paraît dès lors essentiel de mettre en place des mécanismes de mobilisation. Dans cette logique, l'implémentation d'un système de vote à distance peut être une façon de mobiliser le sociétaire. Si le sociétaire ne peut pas être présent lors de l'AG, il peut toujours voter par procuration en donnant un mandat à un autre sociétaire. Se pose alors la question du nombre de mandats qu'un sociétaire peut cumuler. Si dans certaines coopératives il y a des limites, dans d'autres non. Si le quorum est entre 20 et 25% pour les banques coopératives françaises, ce taux est souvent illusoire étant donné que si celui-ci n'est pas atteint, une nouvelle AG est reconvoquée immédiatement et au même endroit (Caire et Nivox, 2012). Si le principe démocratique est séduisant dans la théorie, il peut parfois être compliqué à être mis en pratique. Par conséquent, il paraît essentiel pour les banques coopératives de mettre en place des mécanismes afin d'intégrer plus profondément le sociétaire dans la gouvernance de l'entreprise (Gurtner, Jaeger et Ory, 2006).

1.3.3 *Le sociétaire comme investisseur*

L'investisseur est la troisième facette que le sociétaire peut prendre induit par sa double-qualité. En achetant des parts sociales, le sociétaire peut espérer une rémunération sur le capital apporté. Cette rémunération est néanmoins, comme stipulé par le troisième principe édicté dans la charte de l'ICA, très limitée. Celle-ci n'est pas octroyée systématiquement et prend souvent la forme d'une ristourne calculée proportionnellement en fonction de leurs transactions avec la coopérative. Outre cette ristourne, les apporteurs de capitaux peuvent également toucher des dividendes mais celles-ci sont plafonnées afin d'éviter « aux investisseurs institutionnels toute possibilité de peser sur la gestion dans le but d'optimiser

les dividendes qu'ils percevront en fin d'année » (Febecoop, n.d).¹² Les coopératives ne sont pas dans l'obligation de verser des dividendes à leurs sociétaires et peuvent décider d'allouer le résultat à la consolidation des réserves ou au financement de divers projets approuvés par les membres. Le sociétaire en espérant toucher une rémunération sur un placement peu risqué endosse le titre de « sociétaire-épargnant » (Ory, Gurtner et Jaeger, 2006).

1.3.4 Les rôles du sociétaire induits par le lien social noué avec la banque

Les différentes parties prenantes d'une entreprise n'agissent pas comme des éléments isolés. Elles interagissent entre elles et avec d'autres acteurs extérieurs à l'organisation (Fassin, 2008). Dès lors que le sociétaire n'agit pas dans un environnement clos, il peut endosser différents rôles qui sont induits par le lien social. Si à l'origine les banques coopératives se sont structurées afin de répondre à la demande de crédit des clients délaissée par les banques traditionnelles, elles portent aujourd'hui les valeurs ESG comme étendard. Le sociétaire est alors perçu comme un citoyen engagé ou encore comme porteur de valeurs. Il n'est plus simple apporteur de capitaux mais devient un ambassadeur de la marque en mettant en avant son affiliation aux valeurs défendues par l'entreprise. L'observatoire de la Caisse d'Epargne déclare que 15% des sociétaires ont adhéré à l'entreprise car « Pour eux, être sociétaire c'est surtout s'impliquer dans la vie de la Caisse d'Epargne » (Caire et Nivox, 2012, p.21). Ce chiffre n'est pas très important mais peut être expliqué par le fait que certaines banques coopératives françaises n'autorisent l'accès à certains produits qu'exclusivement aux sociétaires. Une partie importante d'entre eux adhère dans le but d'obtenir l'accès à ces produits plus que pour marquer leur accord avec les valeurs défendues par l'entreprise.

¹² Febecoop est une plateforme intersectorielle d'entreprises, de réseaux et d'associations belges dont la mission est la promotion et la défense de l'entrepreneuriat coopératif.

1.4 Le sociétaire comme avantage compétitif

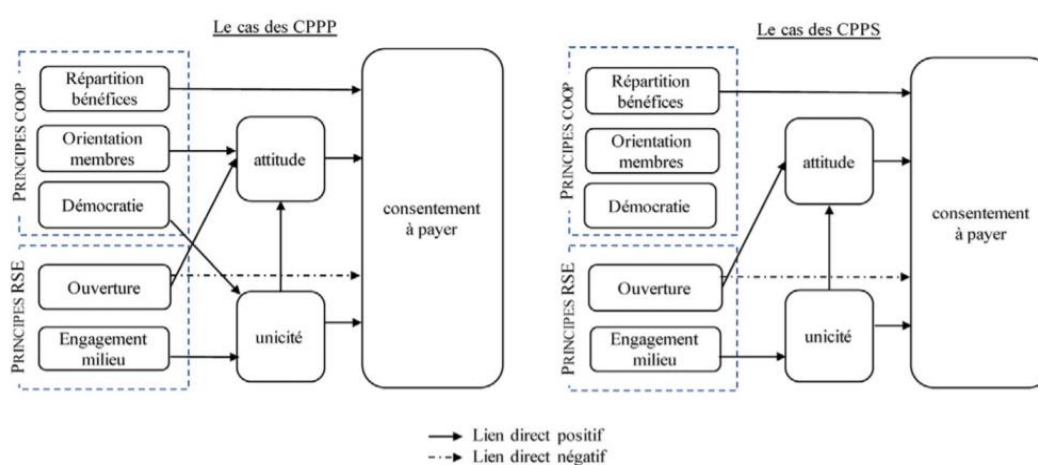
Les banques coopératives opérant sur un marché financier ultra compétitif où la rentabilité est de plus en plus difficile, doivent exploiter leurs ressources afin de se procurer un avantage concurrentiel. C'est dans cette vision que le sociétaire peut être perçu comme une source d'avantages compétitifs. Il est dès lors essentiel pour l'entreprise de valoriser son mode de gouvernance auprès de ces clients car celle-ci est perçue positivement et peut être source d'un avantage sur ses concurrents. L'intégration des principes démocratiques et la priorisation des intérêts des membres sont les deux perceptions positives de la gouvernance coopérative (Capelli, Sabadie et Séguin, 2019). L'offre des banques coopératives est valorisée par les clients étant donné qu'ils, se souciant davantage de l'impact de leur consommation, cherchent à consommer de façon plus socialement responsable. Cette forme de consommation peut être définie comme étant « le fait d'acheter des biens et services perçus comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur son environnement et/ou la société et d'utiliser son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales et/ou environnementales » (François-Lecompte, 2005, p.44).

Le sociétaire peut, à proprement parlé, être source d'un avantage compétitif. Le mode de gouvernance des banques coopératives entraînant une diminution de l'asymétrie de l'information (Anheier et Ben-Ner, 1997) du fait de sa proximité et sa forme partenariale, bénéficie aux sociétaires mais également à l'entreprise. La banque ayant une meilleure connaissance des attentes des consommateurs locaux peut adapter son offre afin de répondre plus adéquatement à ces dernières. Ainsi comme nous le décrit la Fédération nationale des caisses d'épargne en 2007, « les sociétaires appartiennent en grande partie à des segments très fidèles et à fort potentiel commercial. Ils détiennent deux fois plus de produits et le PNB par sociétaire est 3 fois supérieur à celui d'un client ordinaire » (Caire et Nivox, 2012, p.20).

La défense de valeurs éthiques et socialement responsables n'est pas uniquement l'adage des banques coopératives. Comme nous l'avons analysé, les banques conventionnelles intègrent également ces valeurs dans différents produits et services afin de répondre globalement à la demande. On est dès lors en droit de s'interroger sur la capacité des banques coopératives à se différencier sur ce marché ultra compétitif. Différents éléments de réponses (figure 5)

peuvent être trouvés dans l'étude réalisée par Capelli, Sabadie et Séguin (2019)¹³. La propension des coopératives à se différencier de ses concurrents non-coopératifs est essentiel dans l'attitude favorable qu'a le consommateur et donc dans son consentement à payer. Cette attitude favorable est notamment le résultat de la finalité des coopératives tournée vers la satisfaction de ses membres. D'autre part, la perception d'unicité et l'attitude favorable du consommateur envers la marque sont des éléments explicatifs du consentement à payer du consommateur. Le client perçoit la coopérative comme unique en raison de sa gouvernance basée sur les principes démocratiques et de son engagement sur son milieu ce qui renforce sa perception positive et son consentement à payer. Par conséquent le modèle de gouvernance des coopératives « induit un consentement à payer plus pour les offres de ces entreprises, du fait de principes entrant en résonance avec les préoccupations citoyennes des consommateurs » (Capelli, Sabadie et Séguin, 2019, p. 48).

Figure 5 - Les facteurs du consentement à payer du consommateur dans les coopératives



Source : (Capelli, Sabadie et Séguin, 2019, p. 46).¹⁴

¹³ « Cette recherche menée auprès de 984 répondants dans 10 pays et 5 continents étudie la capacité des principes du mouvement coopératif à fonder un capital de marque » (Capelli, Sabadie et Séguin, 2019)

¹⁴ L'étude met en évidence deux types de coopératives : les coopératives où le consommateur est une partie prenante directe (CPPP) et les coopératives où le consommateur est une partie prenante secondaire (CPPS). Les banques coopératives s'intègrent dans le premier type étant donné que le client est une partie prenante directe.

Le coopérateur peut être source d'un avantage compétitif pour la banque coopérative. Il est dès lors essentiel de mettre en avant les différentes perceptions positives dans la communication de l'entreprise afin de capitaliser sur celles-ci.

1.5 La communication

Les résultats de cette étude nous démontrent qu'il est essentiel pour la coopérative de mettre en avant ses différentes valeurs inhérentes afin de créer un avantage concurrentiel sur le marché. Cette valorisation s'effectue essentiellement par une stratégie de communication adéquate. Cette communication doit être externe mais également interne.

1.5.1 La communication externe

Afin de capitaliser sur la perception positive des clients concernant les valeurs véhiculées par les banques coopératives, il est essentiel pour ces dernières d'intégrer une communication externe en adéquation avec les éléments créateurs d'un consentement à payer. Deux formes de communication sont mises en avant par les auteurs (Capelli, Sabadie et Séguin, 2019). La première stratégie consiste à « s'inscrire dans la conception moderne de la coopérative en tant que modèle d'organisation responsable et à capitaliser sur celle-ci en relayant les principes d'engagement dans le milieu et démocratique. » Cette première approche est essentielle et peut être facilement mise en place. L'objectif étant de véhiculer une image positive de la marque en donnant une place centrale aux valeurs prônées par le modèle coopératif. Cette stratégie de communication est allégrement utilisée par les banques coopératives françaises désireuses de redorer leur image de marque. Le Crédit Mutuel met en avant le lien avec le sociétaire dans son slogan « Une banque qui appartient à ses clients-sociétaires, ça change tout ». Le Crédit Agricole met quant à lui l'accent sur la territorialisation de son action avec des slogans comme « Une banque coopérative qui s'engage près de chez vous » ou « Une banque coopérative qui dynamise l'économie locale » (Abhervé, 2015, p. 78).

1.5.2 *La communication interne*

La stratégie de communication de la banque coopérative ne doit pas s'orienter seulement vers une communication externe mais doit également être bien intégrée au niveau interne de l'organisation. Cette communication est d'autant plus importante que le sociétaire par le lien social qu'il noue avec la banque peut endosser le rôle d'ambassadeur (Slimane, Pallas et Rousselet, 2017). Il est important de s'assurer que les valeurs sont bien intégrées par les parties prenantes internes de l'organisation et ce notamment par les employés étant donné qu'ils sont en premières lignes avec les consommateurs. Dans les banques coopératives, une autonomie plus grande est accordée notamment au niveau des matières de crédits et de gestion du personnel (Marsal, 2011). Cette autonomie ne doit pas être source de conflits au niveau des valeurs que l'entreprise veut véhiculer. Si la banque coopérative ne met pas en pratique les différentes valeurs qu'elle se veut prôner, ça peut endommager fortement son image de marque et les relations de confiance qu'elle a établies. C'est notamment ce qui est reproché à certaines banques conventionnelles qui, dans sa communication, promeut des valeurs socialement responsables mais ne les applique pas aux pratiques quotidiennes (Paulet et Relanao, 2012).

Afin d'éviter ce double discours, il est essentiel d'instaurer des mécanismes de sensibilisation aux valeurs de l'entreprise en interne. Comme repris dans le cinquième principe de la charte érigée par l'ACI, cette sensibilisation passe notamment par l'éducation, la formation et l'information. L'objectif étant de sensibiliser et de promouvoir les valeurs coopératives auprès des différentes parties prenantes (membres, gestionnaires, employés et représentants).

L'identification organisationnelle des individus est un élément important pour comprendre comme cette communication interne doit prendre place. L'identification des individus dans les banques coopératives peut être complexe étant donné la double identité de l'entreprise (Chédotel, 2004). La première identité est dite commerciale étant donné qu'elles sont des établissements bancaires évoluant sur un marché ultra-compétitif. D'autre part, elles possèdent une deuxième identité du fait qu'elles sont des acteurs importants de l'économie sociale et solidaire (ESS). Cette double identité de l'entreprise peut engendrer une complexité dans l'identification organisationnelle individuelle des employés. Bénet et Ventolini (2019)

mettent en évidence « une typologie des facteurs individuels et organisationnels influençant l'identification des collaborateurs de banques coopératives » (Bénet et Ventolini, 2019, p.25).

Cette typologie permet de mettre en évidence les différentes stratégies que l'entreprise peut mettre en place afin d'accentuer cette identification organisationnelle des collaborateurs. Si par exemple, la banque coopérative veut « accentuer l'identification de ses collaborateurs à la caractéristique « ESS » de son identité multiple aurait tout intérêt à impliquer ceux-ci dans les actions concrètes liées à la solidarité mais également à communiquer dessus par le biais des acteurs clés, c'est-à-dire au niveau stratégique, le DG et au niveau opérationnel, le manager » (Bénet et Ventolini, 2019, p.25). Cette identification organisationnelle peut également être prise en compte durant le recrutement des collaborateurs. La banque coopérative pourrait orienter le recrutement de ses nouveaux collaborateurs en fonction de ses différents facteurs individuels. Si ceux-ci vont dans le sens des valeurs véhiculées par la banque coopérative, l'identification organisationnelle sera d'autant plus importante.

1.6 Conclusion : la banque coopérative dans une approche « demand-driven » de l'innovation

Si à l'origine le rôle bancaire se limitait à collecter les dépôts et octroyer des crédits, celui-ci à bien évoluer. La littérature met en avant deux approches de l'innovation, une approche orientée par l'offre et une orientée par la demande. La coopérative ayant pour objectif de répondre aux besoins de ses membres, l'intégration de la forme coopérative dans le secteur bancaire est perçue dans une approche « demand-driven » de l'innovation. Les ISR dont l'objectif est d'investir dans des produits financiers plus éthiques et durables s'inscrivent également dans cette approche. La recherche d'une finance plus durable est également très présente au niveau européen. La Commission Européenne a établi un rapport et un plan d'action en 2018 allant dans ce sens. Plusieurs projets sont en cours comme la taxonomie et la création de labels.

Les banques coopératives étant donnée les différents principes érigés par l'ICA peuvent s'inscrire dans cette finance durable. Différentes formes structurelles sont mises en avant concernant les banques coopératives. Elles étaient initialement simples mais elles se sont

complexifiées dans une logique d'expansion et de recherche de rendements d'échelle. Certaines coopératives bancaires ont une forme hybride dans le sens qu'elles intègrent des entités non coopératives en leur sein.

La gouvernance des banques coopératives est décrite comme étant décentralisée et paternaliste. Le sociétaire, compte tenu de sa double qualité ne cherche pas uniquement la maximisation du profit mais également une meilleure offre. Une bonne gouvernance passe également par une relation de confiance avec le coopérateur. Cette confiance est d'autant plus importante que le secteur bancaire, par son rôle, est enclin à une asymétrie d'information. Si cette confiance est brisée, le sociétaire étant à la fois apporteur de capitaux et client représente une double menace.

Outre les différents rôles induit par sa double qualité (membre de la gouvernance, client et investisseur), le sociétaire peut également d'autres rôles induit par le lien social avec sa coopérative. La forme coopérative dans le secteur bancaire peut également être source d'un avantage concurrentiel. La gouvernance démocratique et les valeurs véhiculées par le mouvement sont perçues positivement par le consommateur. Il est dès lors essentiels pour l'entreprise d'orienter sa communication dans ce sens. Cette communication ne doit pas être uniquement externe mais également interne afin de s'assurer que les différents principes prônés sont effectivement appliqués au sein de la coopérative.

Cette première partie théorique avait pour vocation de décrire le fonctionnement des banques coopératives de manière générale. C'est pourquoi cette deuxième partie se focalise sur la description du secteur coopératif en Belgique et de ses différentes législations.

Partie 2. Le mouvement coopératif en Belgique

Notre analyse se concentre sur les banques coopératives. Dans notre étude de cas, nous avons décidé de nous orienter vers la future banque coopérative belge, NewB. Dans cette logique, il est intéressant de comprendre l'ampleur du mouvement en Belgique et les différentes législations qui encadrent cette forme d'organisation. Il est essentiel d'analyser les législations étant donné que « les rapports entre les valeurs coopératives et la législation coopérative sont importants car c'est à travers la combinaison des deux que se déterminent la pratique coopérative et le devenir du mouvement » (Mathis et Mattheus, 1995, p. 37).

2.1 L'évolution de la législation

La première législation concernant les sociétés coopératives est apparue en 1873 repris dans les textes régissant le droit des sociétés commerciales. L'intégration de cette législation dans le droit des sociétés commerciales est la résultante d'un choix politique. Cette première législation sur les sociétés coopératives a pour vocation d'être extrêmement large et avantageuse. L'objectif du législateur était de mettre à la disposition de la classe ouvrière une forme de société répondant à leurs faibles ressources.

Cette première législation ne reprend aucune des valeurs sociales du mouvement coopératif. « Le législateur a voulu brider les aspirations sociales et morales qui l'animent en l'insérant dans le cadre strict des sociétés commerciales, insistant sur le fait qu'elle devait rester largement ouverte à toutes les classes de la société » (Mathis et Mattheus, 1995, p.39). Les deux seules caractéristiques reprises dans la législation sont la variabilité du capital et du personnel et l'incessibilité des parts aux tiers.

Dans l'objectif de permettre l'accessibilité de cette forme de société à la classe ouvrière, la législation ne comprend quasiment aucune obligation. Pour ne citer que quelques exemples, aucun capital de départ n'était requis, les fondateurs ne devaient pas présenter de plan financier, l'organisation des pouvoirs était laissée au libre arbitre des fondateurs, etc.

Cette législation étant tellement souple et avantageuse que de nombreuses sociétés ont choisi ce régime. C'est ainsi que de nombreuses sociétés ont adopté ce régime mais en ne partageant aucunement les valeurs sociales prônées par le mouvement, notamment au niveau des principes érigés dans la charte de l'ACI. C'est ainsi que les années 80 ont vu une croissance massive dans le nombre de sociétés coopératives. Si elles n'étaient que de 3.928 en 1980, elles seront plus de 39.260 en 1990.

Dans le but de distinguer les coopératives qui défendent les valeurs prônées par le mouvement et les autres, un organisme étatique a été créé en 1955. Ce dernier est dénommé le Conseil National de la Coopération (C.N.C) et a pour objectif de « diffuser les principes de la coopération et à préserver l'idéal coopératif ». ¹⁵

Pour atteindre cet objectif, deux missions principales sont assignées au C.N.C sur le site internet du SPF économie :

- Etudier et promouvoir toutes les mesures propres à diffuser les principes et l'idéal coopératif tel que défini notamment par l'Alliance coopérative internationale ;
- Adresser tout avis ou proposition concernant des questions relatives à l'activité coopérative au Ministre et, dans les matières de son ressort, au Conseil Central de l'Economie, soit à leur demande, soit d'initiative et sous forme de rapports exprimant les différents points de vue exposés en son sein.

Cet organisme étatique est composé d'un bureau qui s'occupe de la gestion et d'une Assemblée Générale. Cette dernière reprend en son sein différents acteurs venant de groupement de sociétés coopératives agréées ou non, affiliées ou non.

Afin de distinguer les « vraies » des « fausses » coopératives, le C.N.C a mis en place un système d'agrément. Les coopératives désireuses peuvent demander cette dernière si elles répondent à différentes conditions contenues dans l'arrêt royal du 8 janvier 1962. ¹⁶

- L'adhésion est volontaire

¹⁵ Missions représentées sur le site officiel du SPF économie.

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conseil-national-de-la> consulté le 04/05/2020.

¹⁶ Les différentes conditions d'agrément peuvent être retrouvées sur le site du SPF économie.

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conditions-dagrément-des> consulté le 04/05/2020.

- Les parts sociales confèrent, par catégories de valeurs, les mêmes droits et obligations
- La gestion démocratique
- Les administrateurs et les commissaires sont nommés par l'Assemblée Générale des membres
- Les dividendes distribués sont modérés (limités à 6% des parts sociales)
- Le mandat des administrateurs est bénévole
- L'objectif de la société est de satisfaire les besoins de ses membres
- Une partie des ressources annuelles est consacrée à l'information et à la formation des membres

Comme nous pouvons le constater, ces différentes conditions ont été édictées dans la lignée des principes repris dans la charte de l'ACI. Cette agrémentation n'est pas obligatoire mais elle confère certains avantages sur le plan fiscal et social. Il est également à noter que cette agrémentation n'est valable que pour 4 ans et doit donc être renouvelée (Mathis et Mattheuws, 1995).

Afin de palier à l'utilisation abusive du régime coopératif des sociétés, le législateur entame une réforme avec l'instauration de la loi du 20 juillet 1991. Ce changement de législation était indispensable mais on déplore le fait que cette dernière a été réalisée sans concertation avec le mouvement coopératif (Mathis et Mattheuws, 1995). Cette nouvelle loi implémente différents choix de statuts pour les sociétés coopératives. Ces différents statuts permettent d'intégrer une distinction concernant la responsabilité. Cette loi instaure deux formes de sociétés coopératives : la société coopérative à responsabilité illimitée et solidaire (S.C.R.I.S) et la société coopérative à responsabilité limitée (S.C) (Defourny, Simon et Adam, 2002). Ces deux formes ont la possibilité d'adopter la variante de « coopérative de participation ». Cette variante ne peut être adoptée que si la société intègre le principe « une personne, une voix » et la répartition des pertes et bénéfices « d'une moitié par parts égales entre les associés et à concurrence de l'autre moitié en proportion de la mise de chacun, ce qui consacre le principe de solidarité » (Mathis et Mattheuws, 1995, p.48).

On constate donc que l'évolution de la législation sur les sociétés coopératives a été dans le « sens d'une négation de sa spécificité » (Mathis et Mattheuws, 1995, p. 53).

2.2 La législation actuelle

La définition de la société coopérative est actuellement reprise dans le Code des sociétés et des associations (CSA). La loi du 23 mars 2019 a introduit ce nouveau CSA qui est d'application pour les sociétés existantes depuis le 1 janvier 2020.

Ce nouveau CSA supprime la notion de société coopérative à responsabilité limitée. Dorénavant, c'est le régime de la responsabilité limitée qui est retenu pour toute société coopérative. Les fondateurs doivent présenter un plan financier détaillé ainsi qu'apporter un capital de départ suffisant.

A la différence des SRL, le CSA différencie la SC par le but principal qu'elle poursuit. Ce but est décrit à l'article 6.1, §1. Le but défini par le CSA est très large. Le système d'agrémentation pour les SC respectant le principe coopératif est toujours en place. Les différentes conditions édictées par le C.N.C restent inchangées.

Au niveau européen, il existe également un statut pour les sociétés coopératives européennes (SCE). Les règles relatives à ce statut se trouvent dans le règlement européen n° 1435/2003 adopté le 22 juillet 2003 par le Conseil des Ministres de l'Union Européenne. Ce texte a été implémenté dans le droit belge en 2006. Outre l'apport minimal d'un capital de 30.000€, les dispositions qui régissent le statut des SCE est très similaires aux SC.¹⁷

2.3 Le secteur coopératif belge

Concernant l'état des lieux du secteur coopératif en Belgique, le « Belgian Cooperative Monitor » reprend les différentes statistiques disponibles sur une période de 2005 à 2015. Les données au-delà de 2015 n'étant pas encore accessibles, notre analyse se base sur les données de 2005 à 2015 (Cera et Febecoop, 2017).

¹⁷ Les spécificités des SCE peut également être retrouvées sur le site du SPF justice.
[https://justice.belgium.be/sites/default/files/downloads/La%20SCE%20\(soci%C3%A9t%C3%A9%20coop%C3%A9rative%20europ%C3%A9enne\).pdf](https://justice.belgium.be/sites/default/files/downloads/La%20SCE%20(soci%C3%A9t%C3%A9%20coop%C3%A9rative%20europ%C3%A9enne).pdf) consulté le 04/05/20.

Le secteur coopératif est non négligeable en Belgique étant donné qu'il ne représentait pas moins 5.5% du PIB en 2015 ce qui représente un chiffre d'affaire cumulé de 22.5 milliards. Cela représente une hausse de 18% par rapport à 2010.¹⁸

En 2015, selon les chiffres publiés par la Banque Carrefour des entreprises, il y avait 25.405 sociétés coopératives en Belgique (figure 6). Ce chiffre est en légère baisse par rapport aux 28.088 coopératives recensées en 2005.

Figure 6 - Evolution du nombre de sociétés coopératives en Belgique (2005-2015)

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

Source : (Cera et Febecoop, 2017, p.4).

L'évolution du nombre d'entreprises coopératives est donc en baisse de 9.6% sur la décennie 2005-2015 avec une croissance annuelle négative d'environ 1%. Malgré cette base, « Notons que les nouvelles sociétés coopératives semblent particulièrement résistantes puisque, à titre indicatif, près de 80% des sociétés coopératives créées en 2010 sont toujours actives en 2015. Ce taux de survie est particulièrement élevé en regard du taux de survie des PME qui se situe en 2016 à 68.7%. » (Cera et Febecoop, 2017, p.5)

La masse salariale des sociétés coopératives est également en très nette hausse entre 2005 et 2015. Cette dernière a augmenté de 58% sur la même période. Parmi les 25.405 coopératives recensées, seulement 4.728 d'entre elles sont des entreprises employeurs. Une majorité (60%) de ces coopératives sont de très petites entreprises étant donné qu'elles emploient moins de 5 travailleurs.

¹⁸ Chiffres présentés par Febecoop sur leur site. <https://febecoop.be/fr/cases/25-400-societes-cooperatives-belges-realisent-55-notre-pib-nombre-cooperatives-agreees-en-hausse/> consulté le 05/05/2020.

Ces coopératives employeurs sont présentes dans une pluralité de secteurs. On constate cependant une concentration non négligeable dans le secteur tertiaire notamment au niveau des professions libérales et des commerces de gros et de détail.

Figure 7 - Répartition des sociétés coopératives employeurs par NACE (2010-2015)

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

Source : (Cera et Febecoop, 2017, p.8).

En ce qui concerne le secteur des activités financières et d'assurances, on constate (figure 7) la présence de 387 coopératives en 2015 soit une légère diminution par rapport aux 430 comptabilisées de 2010.

Le nombre de coopératives agréées par le CNC ne représente qu'une minorité des coopératives totales. On dénombre seulement 513 coopératives agréées en 2015 contre 504 en 2010 soit une évolution plutôt stable. Parmi ces coopératives agréées, seulement 176 sont dites employeurs. Concernant leurs activités, celles-ci sont toujours présentes majoritairement dans le secteur tertiaire. En ce qui concerne le secteur des activités financières et d'assurances, seulement 17 coopératives agréées employeuses sont dénombrées.

En ce qui concerne le poids des sociétaires, les données sont très compliquées à relever. Celles-ci sont estimées en fonction du nombre de sociétaires déclarés par les coopératives lors de leur demande d'agrégation auprès du C.N.C. Ces données même si elles ne sont que des estimations, nous permettent de nous donner une vision d'ensemble du poids du sociétaire. Le nombre estimé de sociétaires pour l'ensemble des 513 coopératives agréées est de 1.424.373 pour l'année 2015.¹⁹ En 2019, le SPF économie recense 690 sociétés coopératives et groupement de sociétés coopératives agréées.²⁰

Selon les chiffres affichés par Febelfin²¹, en 2018, le secteur bancaire belge est composé de plus de 87 banques établies dans le pays (FebelFin, 2018). Ce nombre comprend 32 banques établies selon le droit belge et 55 selon le droit étranger dont une majorité, 47 de droit européen. Au sujet du poids du rôle d'intermédiation des banques, les dépôts de la clientèle s'élèveraient à plus de 695,2 milliards en 2018. Le montant total des crédits octroyés à la clientèle des banques s'élève à 513.8 milliards pour la même année.

En France, les banques coopératives sont dominantes dans le secteur bancaire. Elles « représentent plus que les deux grandes banques capitalistes françaises (BNP Paribas, Société générale), tant pour le produit net bancaire que pour le résultat. Elles représentent aujourd'hui 60% de la banque de détail, 60% des parts de marché de crédit et 73% des agences bancaires sur le territoire français. » (Abhervé, 2015, p.75). Contrairement au marché français, les coopératives bancaires belges ne sont qu'une minorité. Lors de nos entretiens, l'expert du secteur coopératif interrogé, met en évidence différentes raisons pouvant expliquer cette différence d'importance du secteur entre la Belgique et la France. *« 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.*

¹⁹ Ce résultat présente trois faiblesses notoires : « Il additionne des données collectées à des moments différents, il ne tient aucun compte de l'évolution probable du nombre de sociétaires dans chaque coopérative, et enfin, il ne peut éviter les doubles comptages de personnes qui serait sociétaires de plusieurs coopératives simultanément ». (Cera et Febecoop, 2017, p.12)

²⁰ La liste de ces différentes sociétés et groupement de sociétés coopératives peut être retrouvé sur le site du SPF économie à l'adresse suivante : <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/Liste-des-cooperatives-agreees.pdf> consulté le 11/05/2020.

²¹ Febelfin est une fédération des institutions financière belge. Cette dernière publie différents chiffres clés relatif au secteur bancaire et financier belge.

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. » (Annexe, p.9).

Selon le classement des banques en fonction du total bilantaire réalisé en 2018 par Febelfin, les quatre premières banques principales sont BNP Paribas Fortis, KBC, Belifus et ING. Ces dernières sont toutes des banques dites conventionnelles. Ce n'est qu'à la 10ème place qu'on retrouve la première banque coopérative belge, Crelan. Cette dernière affiche un total bilantaire de 20.446 millions d'euros²². A titre d'exemple, la première banque belge (BNP Paribas Fortis) présente un bilan total de 291.329 millions d'euros. On aperçoit donc bien la domination du modèle actionnarial dans le secteur bancaire belge. En 2018, la première banque coopérative belge, Crelan, n'affichait pas moins de 275.675 coopérateurs. Deux autres banques coopératives sont également ancrées dans l'horizon bancaire belge, la banque CPH et Rabobank. Ces différentes banques coopératives n'affichent ensemble qu'un total bilantaire de 31.285 millions d'euros. Les banques coopératives belges ne sont donc qu'une fraction du secteur bancaire. Notons que ces chiffres datent de 2018 et que la nouvelle banque coopérative, NewB n'est pas encore incluse.

²² Les différentes données relatives à la banque Crelan peuvent être retrouvées sur le site internet : <https://www.crelan.be/fr/corporate> consulté le 12/05/2020.

2.4 Conclusion : le mouvement coopératif belge, un secteur en restructuration

C'est en 1873 qu'on retrouve la trace de la première législation sur les sociétés coopératives. Cette première législation a défini un statut extrêmement large et avantageux pour les entreprises ayant choisi ce statut. C'est ainsi qu'on voit apparaître un grand nombre de sociétés coopératives dans les années 80. Les sociétés coopératives ont été multipliées par 10 entre 1980 et 1990 pour atteindre un total de 39.260. La législation régissant le statut des sociétés coopératives étant très large, il y a une confusion entre les coopératives prônant les valeurs du mouvement et les autres. Dans un objectif de différenciation, le C.N.C octroie un agrément aux différentes coopératives désireuses. L'octroi de cette agrément est conditionné en fonction d'une série de règles reprises dans la continuité des principes érigés par l'ICA.

Le 23 mars 2019 a vu l'apparition d'un nouveau CSA applicable depuis le 1 janvier 2020. Le législateur a intégré le but dans la définition de la société coopérative. Même si celui-ci reste très large, c'est un premier pas vers une législation orientée vers les valeurs du mouvement. Cette législation étant toute récente, seule l'avenir nous dira quel sera son impact réel sur le mouvement belge.

Entre 2005 et 2015, le nombre de coopératives en Belgique est en déclin avec une croissance négative annuelle de 1%. Au nombre de 28.088 elles représentaient plus de 1.4 millions de coopérateurs en 2015. Les sociétés coopératives agrégées ne représentent qu'une petite minorité étant donné qu'elles ne sont que 690 en 2019.

En ce qui concerne le secteur des banques coopératives belges, elles sont peu présentes et ne représentent qu'une minorité du marché. Le secteur bancaire belge, contrairement à nos voisins français, est largement dominé par des banques non-coopératives.

Partie 3. Etude du cas NewB

Pour approfondir notre recherche sur le rôle du coopérateur au sein des banques coopératives, nous avons décidé d'effectuer une étude de cas sur NewB. Notre analyse s'oriente vers le coopérateur et les différents rôles qu'il peut endosser au sein de l'entreprise.

3.1 Méthodologie : l'étude du cas NewB

L'analyse de notre cas s'intègre dans une vision empirique de notre recherche dont l'objectif est de comprendre et d'analyser comment s'intègre le sociétaire au sein de la nouvelle banque coopérative NewB. Les banques coopératives étant omniprésentes dans le marché français, la littérature qui traite du sujet s'oriente très largement sur le secteur coopératif français. Compte tenu du peu de banques coopératives en Belgique, le sujet n'est que très peu traité dans la littérature. C'est dans cette logique que nous avons choisi de concentrer notre étude sur la nouvelle banque coopérative NewB et ce pour différentes raisons. Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons collecté différentes données. Ces dernières ont été utilisées dans un objectif d'analyse qualitative.

3.1.1 *Le choix de la banque coopérative : NewB*

Le choix de NewB comme sujet de notre étude de cas n'est pas anodin. Différents facteurs sont à l'origine de ce choix.

Tout d'abord, le développement de la banque NewB est un vrai phénomène de société en Belgique. NewB ayant obtenu son agrément en qualité d'établissement de crédit à la suite d'une levée de capital de plus de 35 millions et ce sur seulement 6 semaines. Cette levée a été très médiatisée par les différents médias belges et démontre l'engouement et l'intérêt que porte la société sur la naissance de cette nouvelle banque. Cet engouement se démontre notamment par le nombre de coopérateurs. NewB est composé de plus de 116.000 coopérateurs physiques et 340 organisations.

L'accès à l'agrégation de la banque comme établissement de crédit est très récent car elle a été seulement officialisée le 31 janvier 2020. Le choix de NewB comme objet de recherche paraît dès lors judicieux étant donné que nous avons l'opportunité d'analyser le projet dès ses fondations. Comme le démontre notre revue de littérature, cette dernière se focalise quasiment exclusivement sur des entités bancaires coopératives déjà existantes. Nous n'avons pas trouvé de recherche se basant sur une banque en cours de création. L'occasion se présente donc d'analyser l'intégration du sociétaire et de ses différents rôles dès la création de l'entité bancaire.

Par sa récente création, il est également intéressant de s'attarder aux choix de l'évolution des différents produits et services que l'entreprise compte mettre en place et d'observer comment le sociétaire peut prendre place dans l'évolution de l'offre des produits et services.

Une particularité de NewB est le fait qu'elle soit devenue directement une banque coopérative étant donné que l'agrégation a été obtenue grâce à la mobilisation des sociétaires. Ce phénomène est peu fréquent et c'est d'autant plus rare de pouvoir l'analyser dès ses prémices. A titre de comparaison, la première banque coopérative du pays, Crelan, a d'abord été une banque non coopérative avant de le devenir que quelques années plus tard. Notre analyse s'orientant sur l'étude du sociétaire et de son rôle, il paraît judicieux de prendre comme objet d'étude l'entreprise NewB étant donné qu'elle mobilise le sociétaire dès la création de la banque contrairement à certaines autres banques coopératives.

NewB est également une entreprise coopérative agréée par le C.N.C. Cette agrégation nous permet de nous assurer qu'il ne s'agit pas d'une banque ayant choisi le statut coopératif juste pour son régime avantageux mais que l'objectif est de réellement s'intégrer dans la lignée du mouvement. L'entreprise NewB s'engage donc à respecter des principes de base du mouvement comme la gestion démocratique, la satisfaction des besoins de ses membres comme objectif principale ou encore l'adhésion libre.

3.1.2 Les sources de données

Afin de réaliser notre analyse, différentes données ont été collectées. Nous avons concentré notre étude sur des données principalement directes et ce en utilisant plusieurs sources. Afin

de comprendre le rôle, les attentes et les motivations du coopérateur, nous avons décidé d'effectuer une série de 10 entretiens avec des coopérateurs de la banque, physique et morale, des experts et un membre du comité sociétal de NewB. Ces différentes interviews ont été réalisées à distance et sur base volontaire, sur la base d'un guide semi-directif afin de pouvoir laisser à l'interlocuteur l'opportunité de s'exprimer librement sur les différents sujets qui nous importent. Les différentes questions posées vont dans cet objectif et sont reprises dans des guides d'entretiens. Trois guides d'entretiens ont été conçus en fonction des différents répondants, coopérateur, expert et membre du comité sociétal (Annexe, p. 3-5).

Au total 6 coopérateurs de NewB ont été interviewés dans le cadre de notre étude. Il est à noter que parmi ces coopérateurs, deux d'entre eux sont également entrepreneurs dans le monde coopératif. L'un deux étant co-fondateur de la coopérative alimentaire Färm et l'autre, cofondateur du fonds d'investissement citoyen et participatif, Citizenfund. Afin d'élargir notre point de vue sur les coopérateurs, nous avons également décidé d'interroger un coopérateur institutionnel, l'Université Catholique de Louvain. Deux experts ont également été interviewés dont un du monde financier belge et un du milieu coopératif belge. L'expert du monde financier belge est le porte-parole de FebelFin tandis que l'expert du milieu coopératif est un chercheur et professeur universitaire. Nous nous sommes également entretenus avec un membre du comité sociétal de chez NewB.

En dehors de ces entretiens, différentes sources de données ont été analysées. Le site internet de NewB a été utilisé pour récolter des informations ainsi que les statuts de l'entreprise et comptes-rendus des assemblées générales. Nous avons également utilisé une conférence réalisée le 18 mai 2020 par des employés de NewB comme source d'informations (Alterékot, 2020).

3.1.3 Méthodologie et analyse des données

Notre recherche s'inscrit dans une approche descriptive. C'est dans cette logique que notre analyse qualitative est menée. Nous avons délimité les différents rôles du sociétaire comme repris dans notre revue de la littérature. Le sociétaire est analysé par rapport à ses différents rôles induits par sa double qualité et par son lien social avec l'entreprise. Le sociétaire est

analysé en sa qualité de client, de membre de la gouvernance et d'épargnant. Il est également étudié comme citoyen engagé, porteur de valeurs et ambassadeur (Slimane, Pallas et Rousselet, 2017). Notre analyse a pour objectif d'étudier ces différents rôles au sein des coopérateurs de NewB. Nous avons délimité deux questions de recherche générales. Quels rôle le coopérateur de NewB endosse-t-il ? Comment le coopérateur et ses différents rôles sont-ils intégrés au sein de NewB ? Afin de répondre à ces différentes questions, il est essentiel de répondre à d'autres sous-questions. C'est vers ces dernières que les entretiens sont menés.

Comme nous l'avons observé au sein de notre revue de la littérature, le sociétaire peut endosser différents rôles au sein de la banque coopérative. Notre analyse s'intéresse dans un premier temps aux coopérateurs de l'entreprise et ses différentes motivations et attentes. Quelles sont les différentes motivations du coopérateur pour devenir membre ? Quelles sont ses attentes en tant que coopérateur ? Il est également intéressant de mieux comprendre son degré d'implication. Se sent-il impliqué au sein de la coopérative ? Quel est le rôle qu'il désire prendre dans la coopérative ? Ces différentes questions étudiées lors d'interviews avec des coopérateurs de NewB, nous permettent de comprendre le rôle du coopérateur, ses attentes et ses motivations.

Pour comprendre comment le sociétaire s'intègre au sein de la coopérative, il est essentiel de décrire les différents mécanismes et processus mis en œuvre au sein de celle-ci afin d'intégrer le coopérateur en fonction de ces différents rôles. Comment le sociétaire participe-t-il à la prise de décisions ? En sa qualité de membre de la gouvernance, le sociétaire dispose d'un droit de contrôle et de décisions sur l'entreprise ? Comment ce droit est-il mis en œuvre au sein de NewB ? Quels en sont les différents mécanismes ? La banque coopérative met en évidence une série de valeurs qu'elle veut défendre. Comment ces différentes valeurs sont-elles mises en œuvre au quotidien et dans l'offre ? Comment la banque s'assure que les différentes parties prenantes et partenaires respectent également ces valeurs ? Le sociétaire est également défini comme investisseur étant donné qu'il détient des parts sociales de l'entreprise. Quels bénéfices peuvent espérer retirer les coopérateurs de ces parts sociales ? Comment sont conciliées les attentes du sociétaire en matière sociale et financière ?

La littérature met également en évidence le lien social que le sociétaire noue avec sa coopérative. Comment ce lien est-il alimenté chez NewB ? Le coopérateur peut également

endosser le rôle d'ambassadeur et de porteur de valeurs grâce à ce lien social. Dès lors, comment ces différents rôles sont-ils exploités au sein de la banque coopérative NewB ?

Afin de dégager des résultats, la majorité des interviews ont été retranscrites. Ces dernières sont disponibles dans les annexes (Annexe, p. 6-94). Les interviews de 3 coopérateurs particuliers n'ont pas pu être retranscrites à la suite d'un problème informatique. Cependant, ces interviews sont analysées sur base de notes prises durant l'entretien.

3.2 Les résultats

Sur base de ces interviews et des retranscriptions, différents résultats sont mis en exergue. Certaines similarités ont été perçues lors de nos entretiens et permettent de dégager des résultats intéressants dans notre analyse du rôle du coopérateur de NewB. Etant donné l'avancement du projet, on remarque une dominance des rôles induits par le lien social sur ceux induits par la double qualité.

Nos résultats sont présentés dans la lignée des différents rôles du sociétaire mis en évidence dans la littérature.

3.2.1 Une identification importante du coopérateur

Lors de nos différents entretiens, nous nous sommes rendu compte que les coopérateurs interrogés avaient tous en commun une identification très importante à NewB. Cette identification est basée sur les différentes valeurs véhiculées et les principes défendus par NewB. Les différentes personnes interrogées ont toutes mis en avant la transparence comme étant une des valeurs fondamentales du projet. « *Pour moi, oui ça serait intéressant de savoir où est placé notre argent.* » (Annexe, p.70). Cette transparence passe notamment par une clarté dans les différents produits. Si cette transparence est indispensable pour les personnes interrogées, un des coopérateurs mettant en évidence que cette dernière n'est pas toujours présente à l'heure actuelle et devra être améliorée. Ce dernier pointait notamment le manque de transparence dans la levée de fond pour l'agrémentation en établissement de crédit. Selon

lui, il y a eu des ratés en matière de communication et de transparence en réouvrant la levée de fonds pour quelques millions.

L'identification est mise en avant dans l'envie de créer une nouvelle banque et ce de manière commune. On ressent fortement une identification sous la forme d'une opposition à la banque traditionnelle. *« 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. »* (Annexe, p.62). Un autre coopérateur nous exprimait son désir de changement : *« 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. »* (Annexe, p. 76).

Cette identification est également mise en avant par la banque NewB. La communication externe de l'entreprise va dans ce sens avec des slogans mis en avant sur l'identification du coopérateur au sein du projet. NewB met en avant l'implication du coopérateur dans la création d'une nouvelle banque. Différents slogans sont mis en avant sur le site internet²³ : *« Et grâce à vous... Demain, une banque éthique qui nous appartient. »* ou encore *« Changeons la banque pour de BON. »*. Ces différents slogans mettent en avant l'appartenance et la création d'une banque en fonction des attentes du coopérateur. La communication met en évidence la forte mobilisation du coopérateur comme élément créateur de la banque.

L'identification du coopérateur sur le mode de gouvernance collective de NewB est également très présente. Deux des six personnes interrogées sont également des acteurs du monde coopératif en tant qu'entrepreneur d'une coopérative (Färm et Citizenfund). Ces deux personnes étant très proches du modèle coopératif, elles sont très sensibles au mode de gouvernance participative. Etant également co-fondateur de Färm, le coopérateur interrogé met en avant les différents avantages et inconvénients de la structure coopérative. *« 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, ça*

²³ www.newb.coop

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. » (Annexe, p.60).

3.2.2 Le coopérateur comme citoyen engagé

Les coopérateurs interrogés mettent en avant les différents rôles induits par le lien social comme un élément très important dans la motivation. Cette motivation prend part comme l'envie d'être engagé comme citoyen dans un projet correspondant aux valeurs qu'elles désirent défendre. *« L'envie de soutenir un monde idéal mais sans volonté d'implication »* (Annexe, p.62). Le coopérateur veut dire par là que c'est l'envie de soutenir un projet mais qu'il n'a pas l'envie et le temps de s'investir dans le projet. C'est pour lui, l'implication financière et citoyenne qui prime. *« 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. »* (Annexe, p. 62).

Le soutien et l'implication dans le projet passe essentiellement pour un soutien purement financier. Certaines personnes mettent en avant l'envie de s'impliquer davantage dans le projet si cela ne prend pas trop de temps. Deux des répondants se disent prêts à participer ponctuellement à des événements ou des groupes de discussions.

Le projet NewB est vu comme étant un projet citoyen. Le soutien se fait surtout de façon distancielle sans réelle envie d'implication et attentes concrètes. *« Moi je trouve que c'est un projet citoyen qui a du sens dont le succès n'est pas du tout garanti et donc je le soutiens 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 mais je me sens proche de l'idée qu'il défend. »* (Annexe, p.62-63).

Ce sentiment d'intégrer un projet à dimension citoyenne est notamment très présent chez le coopérateur institutionnel interrogé. Comme exprimé durant l'interview, *« [...] 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. » (Annexe, p.86) le choix d'investir directement dans NewB fait office d'exception pour ce coopérateur. Ce choix a été fait pour envoyer un signal fort à sa communauté. « *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.* » (Annexe, p.86).

Ce qu'il faut retenir de ces différentes interviews est le fait qu'on ressent une réelle envie de prendre part au mouvement citoyen mis en évidence par le projet.

3.2.3 Le coopérateur comme futur client

Aucun des coopérateurs interrogés n'est actuellement client de l'offre présentée par NewB. L'offre de NewB est, pour l'instant, jugée comme étant trop restreinte pour envisager de devenir client à l'heure actuelle. Il est vrai que l'offre de NewB est très limitée étant donné qu'elle ne propose que des produits d'assurances et une carte prépayée. Si cette offre n'est pas en adéquation avec la demande des coopérateurs, elle est toutefois jugée comme indispensable pour la rentabilité et la pérennité du projet. Adopté en concertation avec les coopérateurs lors d'une assemblée générale de 2015, on constate que les assurances ne répondent pas aux attentes des coopérateurs interrogés.

Lors de son rapport annuel de 2018, NewB met en évidence que « *nos produits n'ont pas encore assez de succès. Certes plus de 6.000 coopérateurs utilisent la carte prépayée et les solutions d'assurances commencent à être souscrites. Mais cela ne suffit pas.* » (NewB, 2019, p.7). Le nombre de coopérateurs s'élevait à 50.000 coopérateurs physiques et 150 organisations morales. Ces différents chiffres nous montrent que le coopérateur n'est en très grande majorité, pas client.

Lors de nos interviews, on s'est rendu compte qu'il y avait une attente pour des produits financiers simples. Les coopérateurs interrogés ne sont pas enclins à adopter l'offre des assurances proposées par NewB mais sont demandeurs d'autres services financiers et bancaires. Le porte-parole de FebelFin a également mis en évidence l'importance d'une offre diverse et variée tant pour le consommateur que pour l'entreprise en elle-même et sa pérennité financière. « *Au niveau économique, pour la banque elle-même, ça implique de simplifier son modèle et de centrer son modèle sur quelques activités. Ce qui veut dire*

concrètement qu'on a un modèle qui est potentiellement plus risqué qu'un modèle plus diversifié. » (Annexe, p.30).

La difficulté pour NewB réside dans l'intégration de la rentabilité financière en fonction de ses différentes valeurs et principes défendus. C'est pourquoi, la concertation avec le coopérateur pour l'établissement de l'offre est très importante. L'implication du coopérateur dans cette démarche de l'établissement de l'offre est reprise de différentes façons. Tout d'abord, le coopérateur est largement sondé par des questionnaires sur les futurs produits de l'entreprise. La dernière enquête s'intéressait à l'avis des coopérateurs sur la tarification des futurs produits bancaires. Cette enquête a été complétée par plus de 10.000 coopérateurs ce qui représente presque 9% des 116.000 coopérateurs totaux.

Outre les enquêtes en ligne, le coopérateur est également sondé au niveau local lors de l'implémentation de groupes de discussion sur des thématiques précises. Le coopérateur peut également mettre en évidence ses remarques et recommandations par mail. *« À chacun, chacune de nous remonter des éléments, des remarques par rapport à ces produits d'assurance et éventuellement, de nous suggérer des éléments éthiques par rapport à ces produits d'assurance. »* (Aterékot, 2020).

Il est à noter que NewB a décidé de limiter l'offre de ces produits aux coopérateurs. Ce choix est fait car *« c'est un élément, à ce stade, en faveur de NewB dans le sens du respect des valeurs [...] ça permet de réduire un peu l'asymétrie de l'information qui pourrait exister entre le client et l'actionnaire qui aurait des parts chez nous. »* (Aterékot, 2020). Le choix de restreindre l'accès de l'offre uniquement pour les coopérateurs est perçu comme un gage de qualité pour NewB. Ce choix s'inscrit dans le respect de la définition de la coopérative érigée par l'ICA étant donné que l'objectif de la coopérative est de répondre aux besoins de ses membres. Cependant, ce choix est, selon les experts consultés, à double tranchant. Le choix de limiter l'offre uniquement à ses coopérateurs peut permettre de lever de nouveaux capitaux pour l'entreprise mais d'un autre côté il peut être perçu comme un frein pour les futurs clients qui ne désirent pas devenir coopérateurs. Dans le cadre de NewB, la part sociale pour les particuliers étant de l'ordre de 20€, on peut estimer que cette tarification est suffisamment basse pour ne pas être un frein important. Cette tarification semble également très basse pour l'expert du monde coopératif interrogé. *« 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. » (Annexe, p.13). De plus, si ce choix est d'application à l'heure actuelle, il peut être amené à changer dans les années à venir.

Les deux coopérateurs qui sont également entrepreneurs dans le monde coopératif, se disent également intéressés par l'offre future des produits et services proposés par NewB à titre professionnel. Cet intérêt se marque par l'adéquation des valeurs promues par la future banque et les valeurs défendues dans le cadre de leurs coopératives respectives (Färm et Citizenfund). « [...] 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. » (Annexe, p. 64). En ce qui concerne Citizenfund, le fond d'investissement citoyen et participatif, est déjà client auprès de Triodos qui, selon le co-fondateur, répond déjà aux attentes en matière d'éthique. Le changement ne se fera que si NewB apporte une réelle plus-value et en fonction de l'accord des coopérateurs.

En ce qui concerne le coopérateur institutionnel, il se dit également favorable à devenir client si l'offre se développe notamment au niveau des offres pour les entreprises. « 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. » (Annexe, p.91).

A la suite de l'analyse de ces différentes interviews, on peut conclure que le coopérateur même si l'offre existante n'était pas une motivation à l'achat de part sociale, se dit intéressé par l'offre future et prêt à devenir client si elle se généralise.

3.2.4 Le coopérateur comme mécène

Dans le cadre de nos interviews, nous constatons qu'il n'y a quasiment aucune attente en terme de rentabilité financière pour les coopérateurs. Un seul coopérateur interviewé a

exprimé des attentes financières dans l'achat de ses parts sociales. C'est principalement l'envie de soutenir de manière financière le projet qui est mise en avant. « *C'est du soutien qui se limite à un soutien financier dans la levée de financier et puis j'ai envie de dire « good luck » au projet.* » (Annexe, p.62).

Le coopérateur ne se définit pas, ou très peu, comme un investisseur. Il se représente plutôt comme un mécène qui supporte un projet de manière financière. « *Je vais appeler ça de la subside mais de nouveau, mon investissement, il est de 1000€ donc [...] ça ne va pas changer ma vie si je le perds ou si je fais fois deux. C'est ce qu'on appelle apporter sa pierre à l'édifice.* » (Annexe, p.63). Il est également intéressant d'observer que les attentes financières ne sont pas présentes pour le coopérateur institutionnel et ce même si c'est une somme plus conséquente qui a été investie. « *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.* » (Annexe, p.90).

La politique de NewB n'a pas pour objectif la recherche de rentabilité pour ses coopérateurs. « *Dans l'histoire de la banque, si elle vit, les gens n'auront pas de bonus avant 10-15 ans.* » (Annexe, p.58). De plus, même si la banque venait à devenir rentable, la priorité ne serait pas sur l'accès de la rémunération des coopérateurs. « *[...] puisque même si la banque devenait rentable, une partie des choix serait d'abord faite sur justement les produits bancaires, élargir les choses et faire attention à une série de publique.* » (Annexe, p.58) NewB étant également agréée par le C.N.C, les dividendes qui pourraient y avoir ne peuvent pas dépasser les 6%.

Comme défini dans les statuts de l'entreprise, les coopérateurs ne peuvent pas retirer leur argent dans les trois ans. C'est un investissement qui est bloqué mais qui est également perdant pour le moment. La valeur effective d'une part sociale est actuellement bien inférieure au prix demandé de 20€. Selon le rapport annuel établi par NewB en 2018, la valeur d'une part sociale de type B avait comme valeur 7.48€ au 31 décembre 2018. Dès l'achat d'une part sociale, sa valeur réelle est bien inférieure à la tarification demandée et ce depuis le début du projet.

Selon les experts interrogés dans le cadre de notre étude de cas, il est essentiel que les personnes qui investissent dans NewB soient conscientes que c'est un placement à risque et

non un placement en bon père de famille. Arco est un bon exemple de ce manque d'information de ses coopérateurs. « *Arco qui était un des actionnaires au sein du groupe Dexia, [...] les coopérateurs d'Arco existent toujours et il y a une immense plainte qui existe et [...] ces coopérateurs ont souscrit à ces actions Arco à l'époque en croyant qu'ils faisaient un placement de bon père de famille, une épargne qui est testable mais en réalité ils ont fait un placement qui était une action et sur laquelle ils ont finalement perdus leurs économies [...] en tout cas, ça a été perçu comme ça.* » (Annexe, p.27). Il est important de tenir au courant, les futurs coopérateurs sur les risques de l'investissement. C'est pourquoi lors de la campagne de capitalisation de 2019, dans un souci d'information au citoyen, NewB a du appliqué un avertissement concernant les risques sur ses différentes communications.

3.2.5 Le coopérateur comme partenaire de la gouvernance

En tant que coopérative agréée par le C.N.C, c'est le principe « une personne, une voix » qui est appliqué au sein de l'entreprise. Chaque coopérateur peu importe sa catégorie et le nombre de parts sociales détenues, le sociétaire dispose d'une seule voix.

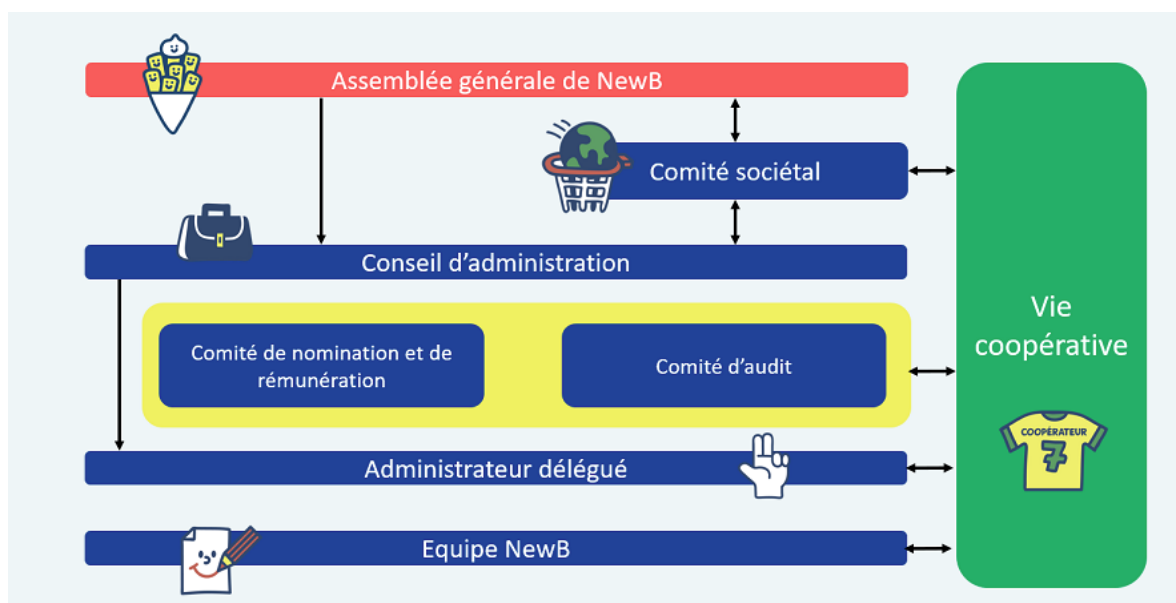
Le coopérateur est membre directement de la gouvernance étant donné son droit de vote aux assemblées générales. Les différentes modalités des assemblées générales sont reprises au sein des statuts. L'assemblée générale a lieu au moins une fois par an sur convocation du conseil d'administration. Une assemblée générale extraordinaire peut cependant avoir lieu à la demande d'au moins 10% du total des coopérateurs. Les décisions au sein des assemblées générales ordinaires sont prises à la majorité dans chaque catégorie de coopérateurs. En ce qui concerne les AG statuant sur une modification des statuts, le quorum de participations est de 50%. Si ce dernier n'est pas atteint, une autre convocation est envoyée et il n'y a plus de quorum. Les décisions concernant le changement de statuts sont prises selon un seuil de 4/5 des voix dans chaque groupe de coopérateurs. En ce qui concerne la représentation, chaque coopérateur ne peut représenter qu'une seule autre personne. De plus, même si les statuts le permettent, le vote informatique à distance n'est pas mis en place.

Il n'y a pas de quorum minimum lors des assemblées générales ordinaires. Le procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire de 2019 (NewB, 2019) met en évidence le nombre de

personnes présentes par catégories. Seulement 21 coopérateurs de catégorie A, 349 de catégorie B et 3 de catégorie C étaient présents. Selon le nombre de coopérateurs de l'entreprise en 2019, ce taux de présence est extrêmement faible et représente moins de 1% du total des coopérateurs. Il sera dès lors intéressant d'observer le taux de participations en 2020 étant donné que le nombre de coopérateurs a doublé à la suite de la campagne de capitalisation. Ce faible taux de participation démontre la faible implication du coopérateur en tant que membre de la gouvernance. Les différentes interviews réalisées auprès des coopérateurs prouvent un manque d'intérêt de ces derniers à prendre part au processus de décision.

Comme le démontre l'organigramme de l'entreprise (figure 8), le coopérateur peut prendre part à la gouvernance de différentes manières.

Figure 8 - Organigramme de NewB



Source : NewB. (2020). *Organigramme*. En ligne

<https://www.newb.coop/fr/structure/AE224120EECD49789F559E1FA6E491B2>

Comme nous l'avons vu, le coopérateur peut prendre part directement au processus décisionnel en participant aux assemblées générales. Il possède notamment un droit de contrôle qu'il exerce en votant pour les représentants du conseil d'administration. Ce comité d'administration est composé de 7 personnes physiques qui doivent justifier individuellement de leur qualité d'expertise et de professionnalisme. Le CA dans son ensemble doit justifier

« toutes les connaissances, expériences et compétences nécessaires pour répondre aux exigences tant sociétales qu'économiques nécessaires pour réaliser l'objet visé à l'article 3 des présents statuts et, d'autre part, ils et elles représentent adéquatement la diversité des coopérateurs et coopératrices. » (NewB, 2020, p.9).

L'organigramme de NewB met également en évidence une entité de contrôle au service des coopérateurs, le comité sociétal. Ce dernier est composé exclusivement de coopérateurs présélectionnés avec un choix sur les points de vue et élus par l'AG. Ce comité existe depuis le début du projet afin d'avoir un regard éthique. L'objectif de ce comité est *« pour avoir un garant des valeurs dites par NewB, alors ils avaient imaginé que le comité sociétal pouvait jouer ce rôle. »* (Annexe, p.43). NewB étant une banque à en devenir, le comité sociétal en concertation avec les membres s'est attelé à la mise en place d'une charte éthique. Cette dernière va reprendre 18 thèmes généraux comme par exemple : vie coopérative et participative, banque simple, communication et marketing, tarification, etc. Ces différentes thématiques sont définies en fonction du respect des différents principes érigés par NewB. Cette charte intègre ces différentes thématiques pour savoir comment elles sont mises en pratique concrètement et intègrent des indicateurs d'évaluation. L'objectif est également d'intégrer le coopérateur au sein du processus de création de cette charte pour ce faire *« on ne va pas voter tout cela en AG, [...] on se dit qu'on a quand même fait un travail qui est relativement abouti et donc on va déposer cela et on va essayer de proposer un processus d'interrogation et d'amendement de la charte pendant un an avec les coopérateurs »* (Annexe, p.48). Cette charte se serait également mise à évoluer au fil des années en concertation avec le coopérateur.

Le coopérateur est également largement sondé par des enquêtes en ligne sur différentes thématiques. Ces enquêtes permettent de brasser un spectre plus large de coopérateurs et de leur avis. Ces différentes enquêtes sont réalisées par les employés mais le comité sociétal possède un droit de regard et donne son accord avant la mise en ligne.

3.2.6 ***Le coopérateur comme ambassadeur***

Le coopérateur peut également intégrer le rôle d'ambassadeur dans un programme mis en place par NewB. Ces différents ambassadeurs sont des coopérateurs qui désirent s'investir davantage dans la participation de la coopérative. Ces derniers organisent des réunions localement pour discuter de diverses thématiques définies. À la suite de ces réunions, les différentes réflexions qui ressortent sont ensuite transmises au conseil d'administration. Ces différents groupes locaux peuvent prendre la parole durant l'assemblée générale pour exposer des avis sur des thématiques. Ces réflexions peuvent avoir des répercussions sur les décisions. Par exemple, le groupe local de Liège a mis en évidence la problématique de la fiabilité des votes électroniques et l'AG a décidé de voter non à l'intégration de solution informatique pour le vote. *« 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 »* (Annexe, p.49) L'intervention et les réflexions abordées lors des groupes de discussion locaux organisés par les ambassadeurs peuvent avoir des effets sur les décisions.

3.3 Conclusion : le sociétaire dans une approche du rôle induit par le lien social

Notre étude de cas réalisée sur un petit panel de coopérateurs nous permet de mieux comprendre les différents rôles (figure, 9) qu'ils peuvent endosser et comment ils sont intégrés au sein de la future banque NewB. On observe une prédominance pour les rôles du coopérateur induit par le lien social avec la coopérative.

Figure 9 - Les rôles du coopérateur NewB et ses spécificités

<i>Rôles induits par sa double-qualité</i>	<i>Rôles induits par le lien social</i>
<u>Un client à en devenir</u> ▪ Actuellement pas client ▪ Attente d'une offre plus élargie ▪ Doit être coopérateur pour être client	<u>Citoyen engagé</u> ▪ Fort sentiment de citoyenneté ▪ Sentiment d'appartenance à un projet citoyen important ▪ Effort collectif
<u>Membre de la gouvernance</u> ▪ « Un homme, une voix » ▪ Peu d'implication : faible participation aux AG. ▪ Comité sociétal comme entité de contrôle ▪ Mise en place d'une charte éthique	<u>Porteur de valeurs</u> ▪ Identification importante aux valeurs ▪ Idéologie commune ▪ Mise en avant de la transparence et de la coopération
<u>Mécène</u> ▪ Pas ou peu d'attentes financières ▪ Investissement à perte ▪ Perçu comme une subsideation et non investissement financier	<u>Ambassadeur</u> ▪ Programme mis en place par NewB ▪ Bénévole ▪ Implication locale

Source : Réalisé par l'auteur sur base des résultats de l'étude de cas NewB.

Etant donné l'identification importante du coopérateur au projet NewB, le lien social et les différents rôles qu'il induit sont omniprésents. Le coopérateur se ressent comme un citoyen engagé dans une projet dont il partage les valeurs et l'idéologie de changer la banque vers une version plus éthique. Certaines valeurs comme la transparence et la coopération sont mises

en avant dans cette identification aux valeurs. Il y a également un fort sentiment de faire partie d'un effort collectif auquel il faut porter sa pierre à l'édifice. Le coopérateur n'ayant pas d'attente de rentabilité se considère plus comme un mécène que comme un investisseur. Sur base des coopérateurs interrogés, ils ne sont pas clients pour l'instant et ne désirent le devenir que si l'offre s'accroît et se généralise. Son implication en tant que membre de la gouvernance est peu importante au vu du taux de participation à la dernière assemblée générale. Le coopérateur peut toutefois exercer son droit de contrôle de façon indirecte par le comité sociétal qui se positionne comme garant des valeurs. Le comité sociétal s'attelle à mettre en place une charte éthique avec des processus concrets de contrôle et d'évaluation des différentes valeurs sur base de thématiques clés. Le coopérateur a également la possibilité de participer plus activement au projet en intégrant le programme d'ambassadeur mis en place par la coopérative. Ce programme a pour objectif de mettre en évidence des pistes de réflexions au niveau local sur différentes thématiques.

Si notre analyse met en évidence l'importance de l'indentification du coopérateur au projet et des différents rôles induits par le lien social avec la coopérative qu'il peut endosser, elle présente des limites importantes.

3.4 Les limites de notre étude de cas

Plusieurs limites peuvent être mises en avant dans notre analyse. Deux limites importantes doivent être prises en compte lors de l'analyse des différents résultats. La première limite concerne la taille et la représentation de l'échantillon tandis que la deuxième concerne le sujet de notre étude et son état de développement.

3.4.1 *Un échantillon limité*

La première limite évidente concerne l'échantillon. Comme expliqué lors de la collecte des données, notre échantillon n'a pas pour vocation d'être représentatif. Nous avons décidé d'orienter notre recherche dans une approche descriptive basée sur le témoignage de

quelques coopérateurs de NewB et d'experts du monde coopératif et bancaire belge. Aucune sélection n'a été entreprise étant donné que l'objectif n'était pas d'être représentatif. Il est dès lors très fort probable que notre échantillon soit biaisé et ne représente pas la diversité des coopérateurs de NewB. Par exemple, notre échantillon n'intègre aucun néerlandophone.

L'échantillon est également limité étant donné qu'il se base que sur 6 coopérateurs. Aucune sélection n'a été effectuée et cette dernière ne s'est basée que sur base volontaire.

3.4.2 *NewB une banque à en devenir*

Une deuxième limite concernant le sujet de notre étude peut être pointée du doigt. NewB, même si elle a obtenu l'agrément en qualité d'établissement de crédit, n'est actuellement pas une banque étant donné qu'elle ne propose absolument aucuns produits bancaires. La coopérative est une banque à en devenir mais l'offre n'est pas encore présente. Les premiers produits et services bancaires ne devraient se mettre en place que pour la fin de l'année. Même si NewB existe depuis 2011, le projet n'est encore qu'à ses débuts. L'état de développement de la coopérative et de l'offre peut biaiser la perception des différents rôles des coopérateurs interrogés. Il est dès lors certain que les motivations, attentes et implications du coopérateur risquent de changer au fil de l'évolution du projet bancaire de la coopérative.

Etant donné l'avancement peu développé du projet bancaire de NewB, il se peut qu'il y ait une forte homogénéité au sein des coopérateurs interrogés.

Conclusion générale

Notre analyse a dans un premier temps mis en avant les différentes caractéristiques des banques coopératives comme définies dans la littérature. Etant donné l'importance du secteur coopératif bancaire en France, cette littérature n'aborde que très peu le cas des banques belges notamment du point de vue du sociétaire. C'est dans une logique d'élargissement de la question au niveau du secteur belge que notre étude tend à se positionner.

Lors de notre étude sur le cas NewB, nous avons relevé différents rôles endossés par le coopérateur. Ces rôles définis par la littérature sont d'intensités différentes chez le coopérateur de NewB. On observe une dominance des rôles induits par le lien social tandis que les différentes facettes établies par sa double-qualité sont moins présentes.

Notre étude met tout d'abord en évidence une identification forte de la part du coopérateur tant physique que morale. Cette identification se réalise principalement par les différentes valeurs prônées dans le projet NewB. La transparence est notamment essentielle pour le coopérateur désireux d'une offre bancaire plus claire et honnête. L'Université Catholique de Louvain, en sa qualité de coopérateur, démontre notamment cette identification car pour elle, c'est un moyen de montrer qu'elle s'identifie aux valeurs et questions soulevées par le projet NewB.

Il y a également un sentiment dominant exprimé par les coopérateurs interviewés, de faire partie d'un projet citoyen. Les différents coopérateurs physiques interviewés pointent du doigt ce sentiment comme une des raisons principales de leur motivation à devenir membre du projet. Ce sentiment est également partagé par l'institution coopérative interrogée car pour elle devenir coopérateur est un signal fort envoyé à la société.

Le coopérateur de NewB n'est pour l'instant que très peu client des produits proposés par NewB. Cette offre doit s'élargir dans les prochaines années afin d'attirer les futurs clients. Les différents coopérateurs se disent prêts à faire le pas de devenir client si l'offre s'accroît. Le grand défi pour NewB dans les années à venir sera dès lors d'arriver à mobiliser le coopérateur comme client.

Le coopérateur se présente pour l’instant plus comme un mécène. Il n’a, pour la majorité des coopérateurs interviewés, pas d’attentes financières. Le coopérateur est conscient que c’est un investissement risqué et très probablement à perte pour les années à venir. Pour l’UCL, l’achat de parts sociales s’est réalisé sans logique d’investissement mais c’était un risque à prendre pour son soutien aux valeurs et questions soulevées par NewB.

Nos différentes interviews ont également mis en avant l’absence d’envie d’une implication importante au sein de projet. Seul un des coopérateurs interrogés se disait désireux de s’impliquer davantage dans le projet mais que c’était irréalisable par manque de temps.

Notre analyse est une première description du rôle du coopérateur au sein de NewB. Du fait de son échantillon réduit et de l’état d’avancement de NewB, notre étude n’a pas pour vocation d’être exemptée de biais. Il s’agit d’une première approche descriptive du point de vue du sociétaire qui est amenée à évoluer au fil des années.

Différentes pistes de réflexions peuvent donc être amenées concernant l’élaboration de nouvelles études afin de détailler le sujet. Il serait surement intéressant d’effectuer une analyse comparée du rôle du coopérateur au sein des différentes banques coopératives belges. Les attentes et les motivations sont peut-être différentes en fonction de la banque dans laquelle le coopérateur est membre.

Etant donné la différence de taille du secteur coopératif bancaire, il serait également intéressant d’analyser les différents rôles endossés par le coopérateur belge et de comparer les résultats avec les coopérateurs français.

NewB étant encore aux prémices de la création de son offre bancaire, il serait intéressant d’effectuer une étude sur le rôle du sociétaire quand l’offre bancaire sera plus développée. Il est certain que si NewB arrive un jour à lancer son offre bancaire, l’intensité des différents rôles endossés par le coopérateur risque d’évoluer.

Le secteur coopératif bancaire est encore loin d’avoir montré toutes ces facettes et il reste encore beaucoup de place pour des recherches. En intégrant le but dans la définition de la société coopérative, le législateur belge a fait un premier pas en direction des valeurs prônées par le mouvement. Il est certain que le mouvement coopératif en Belgique risque d’évoluer dans les prochaines années amenant avec lui un champ de recherche et d’étude vaste.

Bibliographie

- Abhervé, M. (2015). Les banques coopératives, des banques comme les autres ? *Revue Projet*, 345(2), 73-79. doi:10.3917/pro.345.0073
- Allemand, I., & Brullebaut, B. (2010). Comparaison des pratiques de gouvernance dans les banques françaises. *Revue Française De Gestion*, 207(8), 15-28. doi:10.3166/RFG.207.15-28
- Anheir, H. & Ben-Ner, A. (1997) Changement dans les délimitations et importances relatives des secteurs privé lucratif, non lucratif, coopératif et public. In L. Monnier et B. Thiry (Eds.), *Mutations structurelles et intérêt général* (pp. 31-49). Bruxelles: De Boeck.
- Aterékot. (2020). NewB, 6 mois plus tard [Podcast]. En ligne <https://www.facebook.com/alterekotkap/videos/546174276332879/>
- Banque Populaire. (2020). *Organisation du groupe BPCE*. En ligne <https://www.banquepopulaire.fr/portailinternet/Editorial/VotreBanque/Pages/organisation-bpce.aspx>
- Bénet, N., & Ventolini, S. (2019). L'identification organisationnelle au sein des banques coopératives. *Revue Française De Gestion*, 280(3), 9-27. doi:10.3166/rfg.2019.00318
- Benseddik, F. (2018). La notation de la responsabilité sociale et éthique des banques : Profil d'un secteur à la croisée des chemins. *Revue d'Économie Financière*, 130(2), 289-308. doi:10.3917/ecofi.130.0289
- Bovais, H. (2014). Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. *Revue Française De Gestion*, 240(3), 97-114. doi:10.3166/RFG.240.97-114
- BRI. (2015). *Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Orientation: Principes de gouvernance d'entreprise à l'intention des banques*. https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_fr.pdf
- Caire, G., & Nivoix, S. (2012). La démocratie sociétariale « vue d'en bas » observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives. *Revue Française De Gestion*, 220(1), 17-30.
- Capelli, S., Sabadie, W., & Séguin, M. (2019). La différence coopérative fait-elle la différence pour les consommateurs ? *Revue Française De Gestion*, 280(3), 29-54. doi:10.3166/rfg.2019.00346
- Cera. & Febecoop. (2017). *Belgian Cooperative Monitor : Exploring the Belgian Cooperative Economy (2005-2015)*. https://cera-cdn.azureedge.net/-/media/Cera/CeraWeb/Particulieren-files/Nieuws/2017/2017_11_24_Belgian_Cooperative_Monitor_FR.ashx?v=3ba4f2737ca34e82aec7063a4df269de&la=fr
- Chédotel, F. (2004). L'ambivalence de l'identification organisationnelle : Revue de littérature et pistes de recherche. *Management & Avenir*, 1(1), 59-75. doi:10.3917/mav.001.0059
- CICOPA. (2017). *Cooperative and employment: second global report*. En ligne <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/cooperatives-and-employment->

[second-global-report-625518825.pdf?_ga=2.42799781.1836554154.1591189649-927746248.1586434542](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf)

CLA. (n.d). *Towards Sustainability Initiative: Quality Standard and the Label for sustainable and socially responsible financial products*. En ligne <https://www.towardssustainability.be/>

Cornée, S., Szafarz, A. (2014). Vive la différence: Social banks and reciprocity in the credit market. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 361-380. doi:10.1007/s10551-013-1922-9

Dasté, B. (1976). *La monnaie et son histoire*. Paris: Éditions d'organisation.

Dasté, B. (1976a). *Comprendre les mécanismes monétaires*. Paris : Éditions d'organisation.

Defourny, J., Adam, S., & Simon, M. (2002). *The co-operative movement in Belgium: Perspectives and prospects* Belgium, Bruxelles : Luc Pire.

Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*.
<https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>

Éloi, L. (2012). *Economie de la confiance*. Paris: La Découverte.

Eurosif. (2018). *European SRI Study 2018*. www.eurosif.org/wp-content/uploads/2018/11/European-SRI-2018-Study-LR.pdf

Fassin, Y. (2008). Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 879-888. doi:10.1007/s10551-007-9474-5

Febecoop. (n.d). *Vision sur l'entreprise coopérative*. En ligne <https://febecoop.be/fr/febecoop/lentrepreneuriat-cooperatif/>

FebelFin. (2018). *Chiffres*. En ligne <https://www.febel.fin.be/fr/consommateurs/chiffres>

Financité. (2018). *L'investissement socialement responsable en Belgique: Rapport 2018*. https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/rapport_isr_20180618.pdf

Fonteyne, W. (2007). *Cooperative Banks in Europe--Policy Issues* (No. 2007-2159). International Monetary Fund.

Fonteyne, W., & Hardy, D. C. (2011). Cooperative banking and ethics: Past, present and future. *Ethical Perspectives*, 18(4), 491-514. doi:10.2143/EP.18.4.2141845

Forum Ethibel. (n.d). *Notre vision: Forum Ethibel, un pionnier*. En ligne <https://www.forumethibel.org/fr/que-faisons-nous/notre-vision>

Frame, W. S., White, L. J. (2014). Technological change, financial innovation, and diffusion in banking. In N. Berger, P. Molyneux & J. O. S. Wilson (Eds.), *The Oxford Handbook of Banking, Second Edition*. Oxford: OUP Oxford.

François-Lecompte, A. (2005). *La CSR: proposition et validation d'un cadre conceptuel intégrateur* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre-Mendès-France, Grenoble).

Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N., Alcaras, J., Ory, J., Dompnier, N., Rousseau, F., . . . Ducau, L. (2008). *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises* HAL CCSD.

- Gillian, S. L. (2005). Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. *Journal of Corporate Finance* 12(3), 381-402. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002
- GSIA. (2018). *Global Sustainable Investment Review*. http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/06/GSIR_Review2018F.pdf
- Gurtner, E., Jaeger, M., & Ory, J. (2008). Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires. *Revue Française De Gestion*, 190(10), 15-30. doi:10.3166/rfg.190.15-30
- HEGSF. (2018). *Financing a sustainable European Economy: Final Report 2018*. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/180131-sustainable-finance-final-report_en.pdf
- ICA. (2015). *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*. <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/guidance-notes-fr-1813840459.pdf>
- Ingham, M. (2011). *Vers l'innovation responsable: Pour une vraie responsabilité sociétale*. Bruxelles: De Boeck.
- International Cooperative Alliance. (2020). *Facts and figures*. En ligne <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>
- Jansson, E. (2005). The stakeholder model: The influence of the ownership and governance structures. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 1-13. doi:10.1007/s10551-004-2168-3
- Jeffers, E., & Abidi, A. (2018). La gouvernance des banques à l'épreuve de la crise: Comment concilier intérêt général et intérêts des parties prenantes ? *Revue d'Économie Financière*, 130(2), 277-287. doi:10.3917/ecofi.130.0277
- Lambin, J.J & de Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché*. (8è éd.). Paris: Dunod.
- Lorendahl, B. (1997) L'intégration de l'économie publique et de l'économie sociale et coopérative. In L. Monnier et B. Thiry (Eds.), *Mutations structurelles et intérêt général* (pp. 73-88). Bruxelles: De Boeck.
- Marsal, C. (2011). Quelles sont les spécificités du management des banques coopératives? *Revue Internationale De l'Économie Sociale*, (322), 27-46. doi:10.7202/1020729ar
- Mathis, A. & Mattheuws C. (1995). Les principes coopératifs et l'évolution de la législation coopérative belge. In A. Zvi & J. Luis Monzon Campos (Eds.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs* (pp. 37-54). Bruxelles : De Boeck.
- Naszályi, P. (2010). Crédit coopératif, histoire et actualité. L'héritage de raiffesen (1818-1888) et schultze-delitzsch (1808-1885). *Marché Et Organisations*, 11(1), 215-228. doi:10.3917/maorg.011.0215
- NewB. (2019). *Procès-Verbal de la réunion de l'assemblée générale ordinaire du 8 juin 2019*. https://newbdata.blob.core.windows.net/cms/assets/WebPages/20190911150537_PV%20AG%208%2006%202019%20FR.pdf

- NewB. (2020). *Texte coordonné des statuts de Société coopérative européenne à responsabilité limitée : NewB*.
<https://newbdata.blob.core.windows.net/publicstorage/fr/webdocuments/statuts-newb.pdf>
- Ory, J., Gurtner, E., & Jaeger, M. (2006). Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français. *Revue Internationale De l'Économie Sociale*, (301), 8-25. doi:10.7202/1021565ar
- Ory, J., Jaeger, M., & Gurtner, E. (2006a). La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 121-157.
- Papon-Vidal, P. (2000). Le statut de l'associé-coopérateur. *Revue Internationale De l'Économie Sociale*, (278), 58-66. doi:10.7202/1023852ar
- Paulet, E., Relano, F. (2016). A demand-driven innovation insight in the banking industry. *Journal of Innovation Economics & Management*, 20(2), 179-195. doi: 10.3917/jie.020.0179.
- Penalva Icher, E. (2013). Investissement socialement responsable. In N. Postel & R. Sobel, *Dictionnaire critique de la RSE* (pp. 254-258). France: Presses Universitaires du Septentrion.
- Poli, F. (2019). *Co-operative Banking Networks in Europe: Models and Performance*. Switzerland: Palgrave Macmillian. doi :10.1007/978-3-030-21699-3
- Revelli, C. (2013). L'investissement socialement responsable. *Revue Française De Gestion*, 236(7), 79-92. doi:10.3166/RFG.236.79-92
- Richez-Battesti, N. (2019). La fabrique de la gouvernance dans les banques coopératives françaises : Une approche centrée sociétaire. *Revue d'Économie Financière*, 134(2), 129-140. doi: 10.3917/ecofi.134.0129
- Scialom, L. (2013). *Economie bancaire* (4^e éd.). Paris : La Découverte.
- Slimane, F. B., Pallas, V., & Rousselet, E. (2017). Les sociétaires des banques coopératives : Quelle ubiquité ? le cas des banques populaires. *Revue Management & Avenir*, (93), 121.
- TEGSF. (2020). *Technical report: Taxonomy: Final report*.
https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf
- Toucas, P. (2005). *Les coopérateurs : deux siècles de pratiques coopératives*. France : Les éditions de l'Atelier.
- Vigeo Eiris. & FIR. (2019). *L'intérêt des Français pour la finance responsable se confirme: Résultats de la 10^{ème} enquête Ifop pour Vigeo Eiris et le FIR*. http://vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2019/09/20190919_CP_Les-Fran%C3%A7ais_et_la-finance-responsable_VF-.pdf
- WCM. (2019). *Exploring the cooperative economy: report 2019*.
<https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2019-final-1671449250.pdf>

