

# On ne naît pas administrateur. Le point de vue de Maxime Dechesne, administrateur délégué

**Comment un administrateur délégué vit-il son rôle au sein du conseil d'administration d'une coopérative telle que Smart? Qu'en attend-il? Comment assume-t-il sa double casquette de dirigeant et d'administrateur? Maxime Dechesne explique sa manière de voir les choses.**

Dans un article précédent ([On ne naît pas administrateur. Mais le devient-on?](#)), nous avons cherché à savoir, à travers le témoignage de quelques administratrices et administrateurs de Smart, comment ils avaient vécu leur expérience au sein du premier conseil d'administration de la coopérative, élu en 2017 et dont le mandat touche à sa fin en ce mois de mai 2021.

Leurs propos avaient fait apparaître diverses lignes de tension : difficulté à s'ajuster l'un à l'autre quand on siège ensemble pour la première fois; limite pas toujours aisée à fixer entre ce qui relève du pouvoir du CA et ce qui revient à l'équipe dirigeante; nécessité



Photo par Joëlle Lè

d'assimiler une grande quantité d'informations pour pouvoir prendre une décision en pleine connaissance de cause alors qu'en tant que bénévole, on ne dispose pas toujours du temps nécessaire pour le faire; crainte, pour les employé/es de la structure, des risques encourus si, en tant qu'administrateur, on va à l'encontre de ce que désire sa direction... La tâche n'était pas simple, même si elle a été rendue plus abordable, en cours de route, par différents apprentissages. Mais, malgré les efforts qu'elle leur avait demandés, tous et

toutes s'accordaient pour souligner à quel point cette expérience de démocratie au sein de l'entreprise les avait humainement enrichis, transformés, fait grandir.

Nous poursuivons à présent, sous un autre angle, notre approche du rôle du CA en interrogeant les deux administrateurs délégués de Smart: d'abord, dans les pages qui suivent, le Belge Maxime Dechesne, puis, dans un article suivant, la Française Anne-Laure Desgris.

Le premier est un enfant du sérail. En effet, après des

études d'ingénieur civil en électronique et différentes expériences « où la finalité ultime du travail restait de rendre plus riches des actionnaires », comme il le déclare, Maxime a voulu se réorienter, et c'est chez Smart qu'il a trouvé un travail qui lui convenait.

En 2008 il a été engagé en tant que conseiller dans l'équipe de Liège qui, à l'époque, ne comptait que deux personnes. Sa mission s'est avérée un peu particulière dans la mesure où le bureau liégeois a mené à bien la première expérimentation visant la création d'un tiers lieu chez Smart, au sein de l'immeuble que l'entreprise occupait déjà comme locataire et qu'elle a racheté pour en faire un espace à partager, en louant des bureaux à des membres qui bénéficiaient en même temps de salles et

d'équipements communs. L'ingénieur Maxime a piloté le chantier de rénovation puis les premières occupations de la maison.

Par la suite, tout en continuant à mi-temps son travail de conseiller, il a été chargé de projet et de mission au sein de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC), asbl historique de Smart qui s'occupait de toutes les questions de lobbying, de défense de la philosophie du projet. Dans ce cadre-là, il a travaillé notamment sur les questions liées à la réforme du statut d'artiste. Par la suite, il a été mandaté pour piloter l'évolution de Smart vers de nouveaux services. Il a ainsi travaillé sur l'expérimentation en Belgique du contrat de travail à durée indéterminée pour les travailleurs freelance et sur l'accueil des travailleurs de plateformes (livreurs à vélo de Take it Easy puis de

Deliveroo). Il a pris la tête, par interim, de la direction opérationnelle pendant le congé ds maternité de la directrice en titre et y est finalement resté. Après la fusion des équipes belges et françaises, il a exercé cette fonction pour les deux pays. Enfin, il est devenu co-administrateur délégué de Smart. Et s'il siège aujourd'hui au CA de la coopérative, c'est en tant que représentant de la fondation Smart, à la place de l'administrateur délégué précédent. Son expérience en tant qu'administrateur chez Smart est donc récente, puisqu'elle remonte à peine à un peu plus d'un an et demi. Mais à cause de la crise sanitaire, il été tout de suite « plongé dans la grand bain », comme il le dit dans l'entretien à découvrir ci-dessous.

C.V.

### **Quelles relations avais-tu avec le CA de Smart Coop avant ta nomination comme administrateur délégué ?**

J'en avais assez peu, étonnamment. En tant que directeur, on a assez peu d'interactions avec les administrateurs. Par contre, depuis lors, j'ai connu une

immersion intensive avec la crise du Covid et, en France, la crise Pole Emploi. Anne-Laure et moi, avons fait autant de CA depuis le début de notre mandat que sur les

quatre années précédentes. La situation a fait que, quand je suis entré au CA, c'est directement dans le grand bain.

## **Tu as diverses casquettes : administrateur délégué, président du CA de la fondation mais aussi de Smart Coop et de Smart France. Est-ce qu'elles peuvent entrer en conflit au moment du CA ?**

Je n'ai pas de mal à jongler avec ces casquettes-là mais il m'arrive d'avoir l'impression que d'autres administrateurs ont du mal à le faire, comme si nous, les administrateurs délégués, n'étions pas des leurs. J'ai effectivement une légitimité un peu différente car j'ai remplacé quelqu'un. Je n'ai donc pas été élu

dans le même instant de démocratie. Mais il n'empêche que formellement, je fais aussi partie du CA. C'est particulier car je suis administrateur et délégué à la gestion journalière. Dans les statuts de Smart Coop, c'est une obligation technique et donc ça posera un problème si Anne-Laure

et moi ne sommes pas réélus, mais ce n'est pas une obligation légale. Il peut y avoir une direction générale, une gérance qui ne fait pas partie du conseil d'administration. On peut aussi déléguer à la gestion journalière une personne qui est administrateur ou administratrice.

## **Qu'attends-tu d'un CA en tant qu'administrateur délégué ?**

Cette question a beaucoup animé nos discussions en début de mandature. J'en attends avant tout de la confiance. Ce qui n'était pas forcément le cas au début et qui était pénible. Quand des personnes arrivent avec une posture d'agression et de remise en cause systématique, c'est compliqué. Je n'attends pas forcément une confiance aveugle mais j'aimerais qu'à priori, il y en ait. Ensuite, j'attends un espace où on peut aller discuter, où les idées vont être débattues, où il va y avoir de la critique constructive quand elle est

nécessaire. Un espace de consentement, pas au sens technique, mais un espace où l'on peut poser la confiance, où l'on peut échanger sur les désaccords et où chacun.e apporte sa contribution.

Je suis sidéré de l'implication bénévole de tous ces administrateurs et trices. On organise des groupes de travail auxquels les gens contribuent, où ils préparent des sujets en amont, amènent des idées, il y a des échanges respectueux. Ils amènent aussi spontanément à la table des sujets qui visent toujours

à nourrir l'intérêt général et jamais leur intérêt propre ou l'intérêt de la « caste » dont ils sont issus. Tout ça fait partie des attentes que j'ai envers un CA, en tant que membre et en particulier en tant qu'administrateur. Je me rends compte que c'est ce que j'attends peut-être de tout groupe dans lequel je fonctionne, en tout cas de façon professionnelle. C'est aussi valable pour mon équipe : de la confiance, du consentement, du challenge, de la critique constructive.

## **Les CA en France et en Belgique ont l'air assez différents. Comment l'expliques-tu ?**

Ils ne me semblent pas si différents. Et je ne suis pas sûr que les différences soient liées au caractère

belge ou français des CA plutôt qu'à des éléments conjoncturels. Quand on est arrivé, le CA français avait été

exceptionnellement prolongé par deux fois, il était donc vraiment en bout de course. On se battait à chaque fois

pour atteindre le quorum<sup>1</sup> nécessaire.

À l'inverse, en Belgique, j'ai vécu la naissance d'un CA tout frais tout neuf. On a intégré une dynamique qu'on n'avait pas initiée. À notre arrivée, le contexte était un peu conflictuel. On arrivait dans une dynamique où la relation avec notre prédécesseur n'était pas particulièrement bonne et où

nous étions identifiés à lui. En ce qui concerne la manière de procéder, les propositions ont été faites et parrainées par Sandrino Graceffa. J'ai ressenti qu'on portait assez naturellement sa parole. Il a donc fallu un peu de temps pour dépasser ce stade. On ne le désavoue pas mais on a une manière différente de fonctionner.

J'ai l'impression qu'aujourd'hui, le CA belge est apaisé. Même chose en France, où on est en train de construire une relation et une dynamique nouvelles. Après, chaque CA comporte des personnalités qui ont des comportements différents. Il y en a de très taiseuses, il y en a qui parlent beaucoup... et ça a un impact sur la dynamique des CA.

### **En tant qu'administrateur délégué, diriger Smart, c'est ton quotidien de travail. Comment arrives-tu à transmettre à des pairs des propositions ou des sujets sur lesquels tu as une vision vraiment construite et détaillée? Sur quoi te bases-tu?**

Il s'agit d'un travail et d'engagements conjoints à prendre et à tenir. La demande, on l'a posée tout de suite quand on est arrivé dans les CA: « *Vous venez au CA si vous vous êtes préparé.e.s, sinon vous ne venez pas* ». Pendant le CA, on part du principe que les gens ont lu les documents préparatoires et qu'on ne les ré-explique pas.

C'est tout un système à mettre en place. Les engagements que l'on prend, c'est de produire et d'envoyer à l'avance aux gens la documentation préparatoire la plus claire possible pour donner la base des enjeux.

Si nous, on a fait ça et que les gens accomplissent leur part, ça laissera plus de place au débat, à la discussion, à la clarification et à l'appropriation dans le temps commun. Les gens maîtrisent mieux la matière quand on la travaille ensemble que quand ils viennent nous écouter l'exposer. Une fois les bases posées, on essaye de ne pas être les seuls à présenter les points à l'ordre du jour. Chaque fois qu'on le peut, on les présente avec un administrateur ou une administratrice ou bien on les laisse carrément présenter les sujets à aborder.

En Belgique, on a monté avec le CA une commission « *objet social* ». Les administrateurs (pas les administrateurs délégués) peuvent observer et rapporter à titre informatif auprès du reste du CA un angle de vue qu'ils ont choisi sur la manière dont la structure s'organise pour réaliser l'objet social dont découle la stratégie qu'on s'est donnée. Un espace leur est ouvert la première demi-heure de chaque CA. Pas un espace de prise de décision mais un moment spécifique où ils posent un regard sur la manière dont cet objet social se met en œuvre via le processus Smart in Progress (SIP), le

<sup>1</sup> Wikipedia: « En droit, le quorum est un nombre de présence minimal parmi les membres d'une assemblée sans lequel une délibération au sein de celle-ci ne peut être valide [1], [2]. Il s'exprime souvent en proportion du nombre total de personnes en droit de participer à la délibération. »

plan d'action opérationnel, l'organisation des équipes, l'impact social... Ceux qui le veulent ont un accès direct aux équipes, ils préparent et restituent, donnent des clés complémentaires de lecture aux autres administrateur.trices : les administrateur.trice.s parlent aux administrateur.trice.s. Nous, notre rôle, c'est de leur ouvrir les portes dans la structure, de les envoyer vers les personnes qui peuvent leur donner de la matière,

éventuellement les aider à co-construire.

Quand on n'est pas dans l'urgence et qu'on ne réunit pas un CA toutes les deux semaines, on a des commissions économiques, en France comme en Belgique, où on prend deux heures rien que sur les comptes quand, normalement, les comptes n'occupent qu'un moment d'un CA de deux ou trois heures. L'objectif est d'aller plus loin techniquement

dans la matière. Ce sont les administrateurs qui assurent la présentation initiale des comptes au CA. Avec l'appui, toujours, de la direction financière mais ils le font ensemble.

On essaye de se fixer des règles communes et de laisser le plus de temps possible à l'appropriation, en allant jusqu'à impliquer des administrateur.trice.s dans une partie du travail de gestion et d'animation du CA.

**Tu sembles vivre plutôt bien avec ta double casquette. Dans les entretiens que l'on a menés par ailleurs, nous avons rencontré des personnes qui, en revanche, ont exprimé leur difficulté à être permanent.e, salarié.e et leur peur d'exprimer au CA un avis différent de celui de la direction. Quelles seraient les règles à envisager pour que ces travailleur.euses puissent prendre réellement leur place ?**

Moi, ça fait longtemps que je suis dans des CA de projets que j'ai initiés. Je n'ai jamais vraiment été salarié de ces projets-là mais d'autres membres du CA l'étaient parfois. Nous, on était bénévoles dans une société dont notre revenu ne dépendait pas...

Je ne vois pas de différence fondamentale maintenant que je suis au CA ou avant quand j'étais directeur. J'étais directeur et salarié et j'ai toujours trouvé bizarre que je ne puisse pas voter aux élections du personnel alors que j'étais salarié de la structure. Même si, dans un emploi précédent, j'étais le chef d'autres salariés, c'était dans une structure

hiérarchique où il y avait vingt niveaux. A quel niveau est-ce qu'on coupe ? Dans ceux du bas, il y a toujours des gens qui sont chefs d'autres et qui sont quand même

représentés. Chez Smart, il n'y a que deux niveaux. Pour faire simple : chef ou pas chef.

Ce que j'aime bien dans le concept coopératif, c'est qu'on a tou.te.s diverses



Séminaire à Liège, 24-25 janvier 2020, avec les CA de SmartCoop et de la fondation SmartBe. Photo Karl Delandsheere.

casquettes qui, pour moi, sont toutes les mêmes. En tant que travailleur, j'ai des intérêts personnels mais qui n'auront de sens que si le projet va bien. Et il ne va bien que s'il rend service aux sociétaires. Dès lors, toute critique est la bienvenue.

J'ai du mal à me projeter dans ce dont les autres

ont besoin pour se sentir à l'aise. Moi, tout ce que je peux faire, c'est montrer que si quelqu'un.e ose critiquer, que ce soit une ou dix fois, il en est sorti des choses positives. Je peux juste faire ce qui pour moi est juste naturel. Y a-t-il besoin de choses en plus? Probablement mais ce

serait à eux de le formuler. Je peux juste m'engager à respecter mes valeurs, à ne pas punir quelqu'un au plan professionnel pour une attitude au CA, c'est quelque-chose que je ne fais pas et que je continuerai à ne pas faire, c'est une évidence.

### **En tant qu'administrateur délégué ta voix est prépondérante en cas d'ex aequo. Comment se déroule le processus? As-tu déjà ressenti un désaccord avec une décision en train de se prendre?**

Jusqu'à présent, ce n'est jamais arrivé. Le principe qu'on a adopté est que si on sent qu'un sujet n'est pas mûr, il vaut mieux le reporter. On est en train d'affiner la base à poser pour se mettre à l'aise collectivement sur les manières de prendre une décision. Essayer le plus souvent possible – et c'est plus ou moins comme ça qu'on travaille actuellement – d'avoir un CA où on discute, suivi d'un CA où on décide. Entre les deux, on ouvre ou pas un espace à contribution où l'on discute et améliore notre approche si possible. Le CA suivant, on ne discute plus et on décide sur une proposition qui tient compte de tous nos échanges. Si, un moment, le fonctionnement du CA en arrivait à être tendu,

ce serait plutôt en opposition à une décision que porte l'administration déléguée, puisque beaucoup de sujets sont amenés par Anne-Laure et moi.

Les fois où l'on a senti que nos propositions n'emportaient pas l'adhésion, on les a reportées, on a retravaillé notre copie et on l'a ramenée sur la table du CA. Si un jour on se rend compte qu'on rencontre une vraie opposition, notre position dépendra vraiment du sujet en cause. S'il s'agit d'un point que je dirais important mais secondaire, il nous faudra apprendre à l'accepter. Si c'est sur un point qu'on estime central, il faudra peut-être juste prendre acte qu'on ne peut pas continuer

puisque, personnellement, je ne pourrais pas mener l'entreprise dans une direction que je ne comprends pas, ne cautionne pas ou estime être mauvaise.

Pour revenir au sujet technique de la double voix, la seule possibilité où elle pourrait jouer, c'est pour une décision à prendre vraiment dans l'urgence: si on ne décide pas maintenant, on est mort.. C'est la seule circonstance où je peux imaginer avoir à l'activer. Pour tout le reste, si pour une décision de fond on en est à moitié-moitié, on préférera reporter et rediscuter plus tard.

## Dans ton parcours, tu as plutôt été sur des projets de développement et d'innovation. Arrives-tu à partager facilement ces visions transformatrices et politiques ?

Le processus Smart in Progress mis en place depuis plusieurs années amène les participants à formuler des recommandations au CA sur un certain nombre de thématiques données.

Notre rôle, à Anne-Laure et moi, consiste à les organiser dans un ensemble cohérent. Ces propositions émanent du collectif, elles ont été coproduites – peut-être pas par ceux qui sont autour de la table du CA, mais par la

communauté. Donc c'est plus facile à porter que si on se place dans le rôle du dirigeant visionnaire censé embarquer les autres dans sa vision. On a affaire ici à un terreau déjà collectif.

## Tu participes à d'autres CA, en dehors de Smart Coop. Vois-tu une particularité spécifique à cette structure ?

La particularité de Smart Coop, pour moi, c'est que je ne l'ai pas fondée alors que les deux autres CA où j'ai été principalement actif, le Comptoir des Ressources créatives<sup>2</sup> et DynamoCoop, relèvent de structures que j'ai vu naître ou que j'ai cofondées.

Quant au CA de Smart Coop, il y a vraiment quelque chose qui m'a marqué et que je considère comme une erreur. On s'est retrouvé dans une situation que je ne souhaite à aucune entreprise : on a mis à la tête d'un groupe qui faisait 150 millions de chiffre d'affaire annuel à l'époque, un tout nouveau CA qui n'était pas la suite du CA précédent, en l'occurrence celui de la fondation. Il n'y a pas eu de transition. Ce n'est même

pas le CA d'une entreprise classique avec des gens qui ont une expertise. Ici, le CA réunit des gens intéressés, avec une certaine mixité, mais avec tout de même plus de débutants que de personnes chevronnées.

Moi j'ai appris à être administrateur dans d'autres structures pendant qu'elles grandissaient. J'ai aussi appris à me déconnecter de l'opérationnel, dans mes petits CA. Au début, le conseil d'administration fait tout. Puis, petit à petit, on engage une première personne puis une deuxième et les postures changent. On apprend les choses au fur et à mesure, en les faisant. Ici, les gens débarquent, ils sont dans la posture d'un jeune CA tout fou mais ils récupèrent

un bateau de 250 salariés sans aucune transition avec la vision précédente, si ce n'est via Pierre D'Haenens<sup>3</sup> et Sandrino Graceffa, l'administrateur délégué. Pour moi, on aurait clairement dû demander aux administrateurs de la fondation de postuler au nouveau CA. Celles et ceux qui étaient prêts à continuer quatre ans auraient dû poser leur candidature pour assurer le passage du flambeau. Pour les élections de cette année, j'espère bien qu'une partie des administrateurs en fin de mandat va repartir pour un deuxième mandat, et ainsi qu'ils transmettront ce qu'ils connaissent aux personnes qui vont nous rejoindre et amener du sang neuf, de l'énergie. Qu'il n'y ait pas tout à reconstruire de zéro !

<sup>2</sup> Voir Mathieu Bietlot, [Un comptoir qui commence à compter et à comptabiliser ses succès](#), éd. en ligne Smart, 2019

<sup>3</sup> Membre de Smart depuis une vingtaine d'années, Pierre D'Haenens a une activité de pyroplasticien.

## Être administrateur et vivre une crise comme celle du Covid... Peux-tu revenir sur cette période ?

On gère tout ça du mieux qu'on peut, comme tout le monde. En se retroussant les manches, en se serrant les coudes, en essayant de tenir compte de la situation, de faire ce qu'il y a à faire. On aurait peut-être dû mettre en œuvre certaines choses plus tôt mais on a travaillé avec les conseils d'administration, on a augmenté la cadence des réunions pour donner de l'information, on a essayé de mettre un maximum de mesures en place pour aider les sociétaires, malgré le fait qu'on perdait de l'argent. On se battait pour essayer de maintenir l'emploi, tout en essayant d'être présent auprès des sociétaires.

Mon plus grand regret est l'impact psychologique de cette crise sans précédent sur les équipes, sur le mélange vie privée-vie professionnelle, sur la nouvelle organisation du travail, etc. Dans le projet de départ du plan corona<sup>4</sup>, on voulait monter une ligne d'écoute inter-coopérative à destination de tout le monde, y compris des sociétaires. Je ne sais plus pourquoi on ne l'a pas



Maxime Dechesne et Anne-Laure Desgris, coadministrateurs délégués.  
Photo par Joëlle Lè

montée mais au moment où on me l'a expliqué, j'ai trouvé ça totalement justifié. Ceci dit, on ne l'a pas remplacée non plus par autre chose. C'est dommage.

Sinon, on essaye de travailler comme une équipe. Une crise peut amplifier les problèmes et amener les gens à se tirer dans les pattes, on a réussi à se serrer les coudes et travailler globalement ensemble. Ce qui a aussi participé à la diminution de la tension, c'est qu'on a fait ce qu'on disait

et dit ce qu'on faisait. Moi j'y ai passé des week-end, des nuits! Des semaines de travail de quatre-vingts, nonante, cent heures au plus fort de la crise. Il y a un moment où, soit on est tous dans le même bateau et on essaye de se concentrer sur ce qu'il faut faire pour que ça aille dans le bon sens, soit on continue les petites querelles internes et le bateau coule. On a été plutôt pas mal là-dessus chez Smart. Ceci dit, j'espère que des chocs de cette ampleur-là ne se reproduiront pas.

## Y a-t-il d'autres points que tu voudrais aborder ?

On va accueillir de nouveaux administrateurs. Que peut-on mettre en place — en

termes d'écrits, d'outillages, de formations — pour qu'on

puisse parler avec eux le plus vite possible du projet ?

<sup>4</sup> Voir : <https://kronik.smart.coop/category/smart-le-plan-corona-et-moi/>

Comment fait-on pour expliquer aux futurs administrateurs comment on fonctionnait avant eux? Si on leur dit comment le CA fonctionne, ils vont peut-être se sentir un peu spoliés de l'expérience à découvrir, ça peut les coincer... Comment fait-on pour que les nouveaux se sentent intégrés à un ensemble qui

fonctionne mais se sentent libres d'éventuellement y apporter des aménagements, sans qu'on ne repasse deux ans dessus ! Les six premiers mois du CA belge, on a parlé du rôle du CA : qu'est-ce qu'il fait, qu'est-ce qu'il décide...? Jusqu'au Covid. on n'a quasiment pas parlé de Smart (des projets, du sens, des membres). Je me

demandais ce que je faisais dans cet espace qui passait son temps à s'autojustifier. Comment placer le curseur au bon endroit? C'est un point de vigilance que je veux essayer de garder : réussir à conserver ces deux dynamiques sans que l'une prenne trop de place sur l'autre.

### Si tu avais une baguette magique, comment l'utiliserais-tu pour réaliser ton idéal au CA ?

J'ai déjà mon CA idéal dans Dynamo Coop<sup>5</sup>. Il a un défaut : il est exclusivement masculin et ce n'est pas par choix, nous n'avons pas été pro-actif pour le mixer. Il a toutes les qualités dans la dynamique de travail que je citais. Il a un panache de compétences remarquable, pour un petit projet comme celui-là. On a des gens qui connaissent sur le bout des doigts le territoire sur lequel on est implanté et qui mélangent des compétences. On en a qui s'y connaissent bien en comptabilité, en

gestion économique d'une entreprise, on a un avocat fiscaliste donc de l'expertise en droit, un informaticien dont le métier est de programmer de grands festivals de musique, deux professionnels de la communication; on a des gens inscrits dans les réseaux politiques, qui peuvent apporter une dimension plus politico-philosophique au projet.... Tout ça au sein d'un même CA, rassemblant des gens qui se connaissent depuis des années. Tout le monde n'a pas co-fondé le projet mais il reste une bonne

partie des fondateurs, qui se respectent et qui, s'ils ne sont pas tous amis, sont au moins copains. À la sortie d'un CA, on peut tous tranquillement aller boire quelques bières avec plaisir. Pour moi, en termes de compétences et de dynamique humaine, c'est un projet dont je ressors enthousiaste, où je suis satisfait du bon travail et de nos bonnes idées.

#### Entretien :

Joëlle BOUCHER  
et Céline POCHON

Avril 2021

## Sources et ressources

Joëlle BOUCHER, *On ne naît pas administrateur-trice. Mais le devient-on ?*, éd. en ligne Smart, 2021

Céline POCHON, *On ne naît pas administratrice. Le point de vue d'Anne-Laure Desgris, administratrice déléguée*, éd. en ligne Smart, 2021

Julie RIJSENS et Sybille MERTENS, *Gouvernance et coopératives: l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*, éd. en ligne Smart, 2016

<sup>5</sup> *DynamoCoop* est une coopérative immobilière d'économie sociale au service de tous les métiers de la création.