



## La question de la GOUVERNANCE et de la DEMOCRATIE PARTICIPATIVE:

### *Une entreprise partagée et participative : est-ce bien réaliste ?*

#### I. Contexte

L'idéologie coopérative existait déjà au Moyen-Age, lorsque les principes de l'économie collaborative étaient appliqués dans les guildes. Les premières coopératives en Belgique naissent au XIXe siècle dans le giron des mouvements ouvriers. Aujourd'hui, les entreprises coopératives connaissent un renouveau.

De par la nature de ses services et des activités hébergées, SMart est déjà, aujourd'hui, une "entreprise partagée" notamment en permettant à des milliers de personnes d'y développer leurs propres activités professionnelles sans avoir systématiquement besoin de créer leur propre entreprise individuelle.

Pour autant et malgré sa dimension associative, SMart n'est pas vraiment une entreprise participative car ses membres, et plus largement l'ensemble des usagers, clients et partenaires, ne sont pas suffisamment impliqués dans la vie de l'entreprise.

Faire participer financièrement les différentes parties prenantes au capital de la future coopérative SMart n'est certainement pas le seul moyen pour enclencher une réelle démarche participative. La participation est à l'évidence plus simple à mettre en œuvre au sein d'une organisation de petite taille. Lorsque l'on rassemble plusieurs dizaines de milliers de membres, la participation à la vie de l'entreprise est forcément différente et représente un défi important.

#### ***Qu'est-ce qu'une coopérative ?***

L'Alliance coopérative internationale définit une coopérative comme "une organisation autonome de personnes qui se réunissent librement pour favoriser leurs projets et soutenir leurs besoins économiques sociaux et culturels communs par le moyen d'une entreprise dont ils sont propriétaires ensemble et qu'ils contrôlent démocratiquement."

Les coopératives sont donc des entreprises dans lesquelles ce n'est pas la maximalisation des bénéfices qui est centrale mais les besoins communs des sociétaires (ou coopérateurs). Dans une entreprise coopérative, la dimension économique, sous la forme de production de biens ou de services, va souvent de pair avec la dimension sociale. Les sociétaires contrôlent la coopérative de manière démocratique, généralement selon le principe un homme / une voix.

Les membres ou associés d'une coopérative participent financièrement à l'entreprise. Dans la plupart des coopératives, une partie au moins du capital est propriété commune de la société. Dans une coopérative d'emplois, les travailleurs possèdent souvent au moins la moitié des parts. Les membres perçoivent habituellement mais pas nécessairement un retour sur le capital investi.

Les bénéfices restant sont réinvestis pour servir les objectifs de la coopérative : la poursuite du développement, la création de réserves, des avantages pour les coopérateurs, le soutien d'activités spécifiques. Pour des raisons de stabilité financière et pour assurer la survie de la coopérative, il faut respecter un certain nombre de conditions pour pouvoir en sortir.

#### ***Fonctionnement***

Les coopérateurs peuvent utiliser les services de la coopérative comme consommateurs, comme producteurs, fournisseurs, clients, employés... en fonction de leurs besoins. La coopérative peut réserver ses services exclusivement à ses coopérateurs, ou les ouvrir à tout le monde.

Dans une coopérative d'emploi, les travailleurs se voient attribuer une place centrale dans le fonctionnement et l'avenir de leur entreprise. Ainsi, les responsabilités individuelles et collectives sont partagées et la survie de l'activité économique des coopérateurs peut être garantie. Les employés-coopérants peuvent être davantage impliqués dans les décisions opérationnelles et/ou stratégiques. Au sein de la coopérative, les travailleurs peuvent exercer leur profession ensemble, développer en toute autonomie leurs outils de travail et leur savoir-faire et, dans le même temps, partager les ressources et les risques.



## **Avantages**

Il est évident que, dans le contexte socioéconomique actuel, les modèles économiques classiques ne suffisent plus. Une coopérative peut donc constituer une bonne alternative sociale, économique et juridique. Des personnes, des organisations ou des entreprises peuvent rassembler elles-mêmes des ressources pour apporter une réponse à l'urgence qui se présente ou à un objectif social particulier. Il est établi que les entreprises de ce type résistent mieux à la crise et même que certaines peuvent continuer à croître dans des temps difficiles.

Surtout, cela engendre des économies d'échelle. Mettre en commun beaucoup de (modestes) moyens peut représenter une manière efficace d'accéder au marché ou des services tout en partageant les risques. On peut citer par exemple, dans le cas de SMart, les possibilités offertes aux membres d'être couverts par des assurances de qualité pour un moindre coût et, la sécurité qu'offre, contre les risques du paiement tardif ou de non-paiement par les clients, l'existence d'un fonds collectif de garantie salariale qui permet de payer les salaires en temps et heure, indépendamment du fait que le client ait déjà réglé ou non sa facture.

Un autre élément important dans la coopérative est qu'aucun des coopérateurs ne doit renoncer complètement à son autonomie. On peut choisir quels sont les processus qu'on réalise ensemble et lesquels on continue d'accomplir séparément.

## **Sept principes de base**

L'Alliance coopérative internationale a défini sept principes qui peuvent servir de balises pour ancrer les idées de coopération dans la gestion des affaires. Ces principes ont été peu ou prou intégrés par de nombreuses coopératives.

1. Adhésion volontaire et ouverte à tous
2. Contrôle démocratique par les membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. Collaboration entre coopératives
7. Engagement envers la communauté



## **Pourquoi faire de SMart une coopérative ?**

Nos membres sont tout à la fois des travailleurs autonomes qui gèrent leurs activités et leurs parcours en toute indépendance et des employés de SMart qui ont particulièrement besoin d'une bonne protection sociale, vu le caractère souvent discontinu de leur carrière. Grâce à l'outil de gestion "Activités" nous avons, dans les faits, évolué toujours plus au fil des années comme une entreprise partagée qui englobe aussi bien les membres – travailleurs autonomes – que les employés permanents. La transformation en coopérative est logiquement l'étape suivante. C'est l'unique forme juridique appropriée qui autorise tous les associés à jouer en même temps le rôle d'entrepreneur et d'employé.

En bâtissant une coopérative, nous voulons également faire en sorte que la participation de nos membres et la possibilité pour eux de se faire entendre soient plus profondément enracinées. Ils deviennent ainsi copropriétaires de l'entreprise, et reçoivent une place centrale dans son fonctionnement et son avenir. C'est aussi important pour garantir notre indépendance politique et économique à l'avenir et, par-delà, faire en sorte que notre projet soit porté collectivement.

La coopérative est également le moyen de trouver de l'argent grâce à l'investissement de milliers de sociétaires. Nos besoins financiers pour assurer notre développement tout en conservant notre indépendance et notre principe d'association non lucrative sont ainsi satisfaits.

La dernière raison est liée à notre développement international. Chaque fois que, en lien avec des partenaires locaux, nous avons mis sur pied une de nos entités sœurs dans un nouveau pays, la solution de la coopérative a semblé une évidence. Dès lors, SMart s'est imposé peu à peu en Europe comme un regroupement d'entreprises coopératives, alors que, paradoxalement, SMart Belgique, à l'origine de ce projet, a conservé sa forme associative.

### II. Objectif de réflexion du workshop

Comment définir une ligne de partage cohérente entre la liberté entrepreneuriale propre aux organes de gestion (incarnez par les dirigeants et des instances de type conseil d'administration, de direction, ...) et la participation massive de l'ensemble des membres aux orientations stratégiques mais aussi (peut-être) à certaines décisions quotidiennes en lien avec l'expression des besoins ?

Un autre enjeu important est de définir les règles d'accès au sociétariat. Comment concilier l'égalité de partage des risques et la participation volontaire à un projet collectif ?

### III. Questions-clés

Les questions-clés devront être définies par le workshop, en fonction du développement et des avancements des réflexions. Néanmoins, à titre d'inspiration, voici quelques suggestions :

- L'ensemble des parties prenantes (membres, DO, partenaires, salariés permanents) *peut-il*, ou *doit-il*, devenir sociétaire ?
- A quelles conditions financières ?
- L'accès aux services doit-il être réservé aux sociétaires ?
- Est-il souhaitable que les sociétaires perçoivent un retour sur investissement ?
- Dans de nombreuses coopératives, la moitié du capital est réservé aux travailleurs de l'entreprise. Doit-on appliquer ce principe (aux permanents et aux intermittents) ?