



Mutation des formes d'emploi, émergence des entrepreneurs salariés, développement de l'économie du partage... Le monde du travail connaît de profondes transformations. Nous prenons part à ces changements au travers d'un **travail participatif de redéfinition de notre projet**, intitulé «**SMart in Progress**». Les résultats de ce processus de réflexion seront compilés dans le **plan stratégique «SMart 2020»**, qui sera présenté le **28 juin 2016** à l'occasion de notre assemblée générale.

Au-delà de notre **transformation en coopérative européenne** à l'aube de l'été 2016 et des questions que cette formalité juridique soulève (notamment en termes de gouvernance, de public coopérateur et de conditions d'entrée au capital, de niveaux de services différenciés ou encore de gestion quotidienne), les changements auxquels nous faisons face recouvrent bien d'autres interrogations, propres à **notre évolution nécessaire et à la nécessité de faire progresser certains de nos modes de fonctionnement**.

Le processus SMart in Progress, lancé en juin 2015 pour préparer la transformation de SMart en entreprise coopérative, visait à l'instauration d'un espace de débat collectif, soit sous la forme d'échanges directs lors de différents ateliers ou de réunions plus informelles, soit par le biais de contributions publiées semaine après semaine sur notre site.

Les textes rassemblés ici sont le reflet de ces publications hebdomadaires. Si tous ont pour objectif d'apporter leur pierre au chantier en cours, en nourrissant de leurs réflexions et de leurs témoignages le projet commun, ils n'en sont pas moins de natures différentes. On peut les regrouper en quatre catégories.

D'abord, nous avons fait appel à des chercheurs issus de différentes universités, en Belgique, mais également en France et aux Pays-Bas, pour des contributions de type académique liées à leurs domaines d'études respectifs.

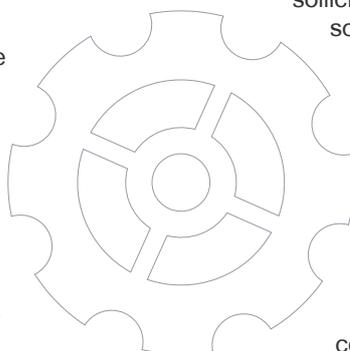
Le cadre général fourni par ces analyses est illustré par quelques témoignages relatifs à des coopératives actives dans notre pays.

Il nous paraissait en outre indispensable d'être à l'écoute de nos membres, de recueillir leurs désirs et leurs points de vue sur ce que devrait être leur future coopérative. Nous l'avons fait la plupart du temps via des interviews.

Enfin, pour élargir la perspective, nous avons sollicité des personnalités issues de la société civile ainsi que du monde syndical et politique. L'éventail des opinions exprimées montre à quel point la question du devenir coopératif s'avère essentielle à notre temps.

Chez SMart, la réflexion théorique et l'élaboration de nouveaux modèles et outils se sont toujours nourries de l'expérience collective. Il nous semblait nécessaire de reproduire ce mouvement dans les pages qui suivent, en mêlant les analyses, les témoignages, les points de vue.

Nous remercions très chaleureusement Michel Bauwens d'avoir accepté de rédiger la préface de ce recueil. Nos remerciements vont aussi à tous les auteurs.



DE NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES POUR UN MONDE « PAIR À PAIR »

Jusqu'au dixième siècle, cinq cents ans après la chute « officielle » et politique de l'Empire romain, les structures sociales sont restées pratiquement inchangées: il y avait les maîtres-proprétaires, les esclaves, et les hommes libres. C'était encore une économie où pour avoir la puissance et la richesse, il fallait envahir ses voisins ... Mais à partir de 975, et les grandes mobilisations populaires du Mouvement de la Paix des Dieux, la société européenne fut changée de fond en comble, sur la base d'un nouveau contrat social qui donna une société féodale plus stable, mais aussi les villes libres gérées par les alliances de guildes. A partir de ce moment-là, la richesse dépendra de la production terrienne et du commerce dans et avec les villes. Il s'agissait ici d'un véritable changement du régime de valeur de tout un continent.

Au quinzième siècle, avec l'invention des nouvelles formes de comptabilité par les Templiers et les Franciscains, avec la Réforme religieuse, l'invention de l'imprimerie, les bases d'une nouvelle société étaient encore une fois constituées, ce qui nous a donné l'économie mondiale, la dominance du marché et, finalement, après la chute des monarchies absolues, le capitalisme contemporain. Chaque fois, la civilisation a changé assez profondément, car ce sont de nouvelles institutions qui doivent naître, pour canaliser *le nouveau*.

Voici donc ma conviction profonde: SMart représente l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle, vitale pour la transition que nous vivons.

Mais de quelle transition s'agit-il et de quelles nouvelles formations avons-nous besoin ?

L'économie actuelle est essentiellement « extractive ». Les acteurs dominants voient le monde comme une ressource à exploiter, qu'elle soit naturelle ou sociale. L'idée centrale est que, si nous poursuivons tout simplement nos intérêts propres, le monde s'enrichit et ira

mieux. Mais voilà, les signaux d'alerte sont partout. Le changement climatique et l'épuisement des ressources démontrent qu'un système extractif global est en train de véritablement « manger » la planète. Et les signaux sociaux, après 30 ans de croissance des inégalités (voir le livre de Thomas Piketty), ne sont guère plus positifs. Partout, la polarisation sociale s'aggrave et engendre des déséquilibres supplémentaires.

Karl Polanyi, dans son livre classique *La Grande Transformation*¹, parlait déjà du « double mouvement ». Chaque fois que les forces du marché deviennent trop dominantes et instaurent des déséquilibres insupportables pour la société dans son ensemble, des contre-mouvements sociaux émergent pour rétablir cet équilibre. C'est pourquoi, après la grande crise de 1929 et la Seconde Guerre mondiale, nous avons connu les Trente Glorieuses, résultat d'un nouvel équilibre et d'un nouveau contrat social.

Kojin Karatani, philosophe japonais et auteur du remarquable *The Structure of World History*², qui nous donne une synthèse de toutes les transitions précédentes, décrit le fonctionnement de ce double mouvement. Le système actuel, dit-il, est un système en trois éléments, qui représentent trois dynamiques sociales différentes, mais intégrées sous la dominance des forces du marché: Capital-État-Nation. Le Capital représente le marché, l'État représente la redistribution et la Nation représente l'éthique de la réciprocité communautaire. Donc, dans le double mouvement, ce sont bien les forces sociales de la nation qui se révoltent, forçant l'État à modérer les déséquilibres qui viennent d'une logique de marché ayant perdu ses limites. Mais voilà, après 30 ans de néolibéralisme, on peut se demander si l'État est encore capable de se rebiffer pour rééquilibrer le système. Et la forme-nation, qui reste importante, ne reflète plus la réalité organisationnelle translocale et transnationale des

¹ Karl Polanyi, *La Grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, (1944), Paris, Gallimard, 1983. Trad. de l'anglais (États-Unis) par Maurice Angeno et Catherine Malamoud.

² Kojin Karatani, *The Structure of World History: From Modes of Production to Modes of Exchange*, traduit par Michael K. Bourdagh, Duke University Press, Durham (Caroline du Nord), 2014.

nouveaux réseaux. La forme étatique elle-même demande une transformation qui respecte davantage la demande de participation et de co-création émanant de la société civile et de ses citoyens, maintenant éduqués.

C'est pourquoi certains penseurs, comme l'auteur de cette préface, considèrent que nous sommes dans une transition bien plus profonde. Le « double mouvement » ne fonctionne plus. Nous avons besoin d'une transformation intégrative bien plus profonde !

Mais d'où viendrait-elle ? Essentiellement de la logique « pair à pair » et de la capacité des citoyens à créer des communs. La démocratisation des réseaux a déjà encapacité trois milliards d'êtres humains à non seulement se connecter, mais à s'auto-organiser et également à créer de la valeur économique. Nous avons aujourd'hui des communautés productives dans pratiquement tous les secteurs d'activité, qui mutualisent leurs connaissances au niveau mondial. Dans son petit livre *Homo Cooperans*³, la chercheuse belge Tine de Moore, historienne des communs, nous a déjà montré que, depuis 2005, il y a une croissance exponentielle d'initiatives civiques aux Pays-Bas. Une étude américaine, *The Fair Use Economy*, parue en 2011,⁴ montre qu'un sixième de l'économie américaine est déjà organisé autour de « ressources partagées ».

Cette transition crée donc d'ores et déjà une « économie du commun », où des travailleurs et entrepreneurs ont créé des ressources communes utilisables par tous (logiciel libre, design partagé) et une « économie du partage », où les citoyens s'échangent directement des ressources, par le biais des nouvelles plateformes.

Mais tout n'est évidemment pas rose, ni facile, ni positif, dans un processus de transition.

Effectivement, celui-ci engendre aussi une nouvelle classe de travailleurs autonomes, d'auto-entrepreneurs (la différence entre les deux s'estompe). Or, notre monde est entièrement organisé autour du modèle salarial. Et comme les guildes qui ont organisé ceux qui quittaient

le monde de l'inféodalisation de la campagne pour s'installer dans les villes, nous avons besoin d'organisations qui peuvent créer de la sécurité et de la solidarité pour ces nouvelles couches, qui représentent le nouveau monde en devenir. Pour une économie générative par rapport aux humains et respectueuse de la nature, nous devons m-u-t-u-a-l-i-s-e-r, non pas de façon autoritaire, mais par une association libre de citoyens-producteurs.

Voilà, pour moi, l'importance essentielle d'une organisation de nouveau type, comme SMart, un OVNI qui représente l'avenir. Un avenir, où l'économie n'est plus « extractive » par rapport à la nature et aux communautés humaines, mais « générative ». Autour de l'économie émergente du commun et du partage, nous avons besoin moins de « capitalistes » qui, comme Uber et AirBNB, captent nos échanges pour les taxer sans réinvestir dans la sécurité des travailleurs-participants et les infrastructures nécessaires, mais d'entrepreneurs autonomes et « génératifs », qui créent de la valeur pour cette nouvelle économie, plus durable et plus juste.

Une telle organisation doit tout d'abord créer une sécurité de vie pour ses membres, et le fonds de garantie mutuelle de SMart en est un excellent exemple. Une telle organisation doit permettre une vraie démocratie « pair à pair », tout en garantissant une force de frappe sociale, il faut donc en même temps pouvoir projeter une unité dans l'action.

Les processus participatifs de SMart vont tout à fait dans ce sens. Ensuite, une telle organisation ne peut plus simplement être liée à l'État-Nation, mais doit représenter les nouveaux aspects trans-locaux et transnationaux d'un monde auto-organisé par les réseaux. Là encore, les efforts de SMart pour créer une coopérative à l'échelle européenne vont tout à fait dans ce sens ...

Il y a un autre aspect très important. Pour changer notre société, pour mener à bien une transition dans les meilleures conditions possibles, il ne faut pas diviser mais unifier, trouver du

³ Tine De Moor, *Homo cooperans*. Instituties voor collectieve actie en de solidaire samenleving, Université d'Utrecht, 2013 (disponible en ligne, en version anglaise et néerlandaise).

⁴ Thomas Rogers et Andrew Szamosszegi, *Fair Use in the U.S.. Economy: Economic Contribution of Industries Relying on Fair Use*, 2011 (disponible en ligne)

PRÉFACE

«commun» à travers nos multiples différences. Le monde du salariat s'affaiblit, mais il est toujours là et le restera pour bien longtemps; ce qui est à rejeter dans le salariat, ce n'est évidemment pas le revenu stable et la sécurité mais la subordination anti-démocratique qui persiste dans le monde économique; par ailleurs le monde des travailleurs autonomes est en augmentation, mais eux et elles se trouvent le plus souvent dans une précarité inacceptable. Or, il faut bien reconnaître que les syndicats

classiques n'ont pas bien réussi à défendre ce nouveau monde. Il fallait donc trouver le chaînon manquant, qui peut unifier le monde du salaire et le monde des travailleurs autonomes, un chaînon qui peut créer une unité dans les volontés émancipatrices du monde de l'ancien et du nouveau travail. C'est tout l'intérêt de ces nouvelles mutuelles de travail comme SMart.

Bravo, et continuez le combat!

Michel Bauwens

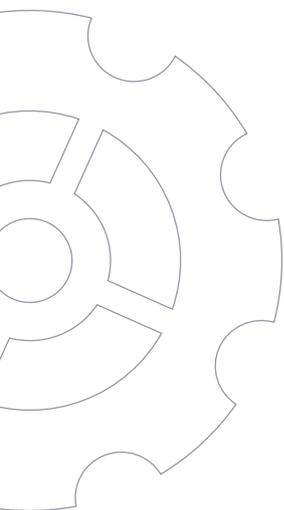
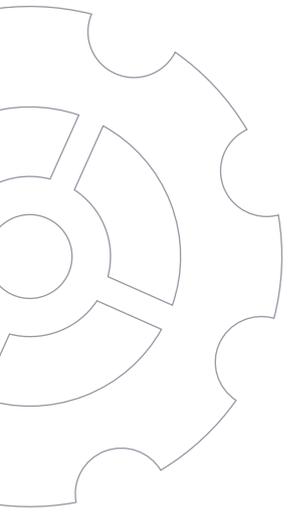


TABLe DES MATIÈRES

La grande transformation en une coopérative européenne Eric Lauwers	09
C'est quasiment incroyable tout ce que réussissent à faire les coopératives - Ouvre-boîtes Dirk Barrez	11
Business modeling coopératif Giep Hagoort	13
Dynamo Coop: une réponse collective à un besoin collectif Marc Moura	15
Le collectif Jaune Orange J-F Jaspers	17
Collaboration coopérative au niveau communal Giep Hagoort long	19
Un scoop: la scop pour bientôt Dimitri Coutiez	24
Les Grignoux, entreprise culturelle d'économie sociale Pierre Heldenbergh	26
Interview Nicolas Belayew Nicolas Belayew	29
Gouvernance et coopératives: l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique Mertens&Rijpens	35
Interview de Papa Ours Papa Ours	46
Économie coopérative, version 2.1 Rudi Laermans	48
Les coopératives d'artistes Mathieu Liétaert	50
Les coopératives d'artistes Corentin de Salle	51
Tensions dans la participation Julien Charles	55
Interview de Stany Herman Stany Herman	61
Réflexions sur le rapport entre logique participative et logique d'action syndicale François Flamion	63
Ne pas se contenter du rêve Nico Cué	70
Interview Roland Pauwels Roland Pauwels	75
Travailler différemment Alamci long	77
Interview de Marie Van Caster Marie BarVIZart	80
Reconstruire du collectif autour des trajectoires professionnelles individualisées: les enjeux de l'entrepreneuriat collectif Maud Grégoire	82
SMart Elio di Rupo	91



“WRITINGS”

La grande transformation en une coopérative européenne

SMart comme initiateur crédible dans un temps de détresse et de dislocation économique.

La grande transformation de SMart en une coopérative européenne est, pour l'organisation et ses milliers de membres, une nouvelle aventure. Elle est une extension d'un business model qui, de facto, se trouve déjà dans l'ADN de l'organisation belge actuelle.

LE MARCHÉ CAPITALISTE ET LA PRESSION SUR L'EMPLOI

Il y a une vraie urgence à démarrer cette coopérative innovatrice, qui formera un contrepoids à une pensée capitaliste impersonnelle et omniprésente. Dans ce système boiteux, l'*Homo Economicus* se trouve mentalement et physiquement capturé. Il est encouragé à gagner de plus en plus d'argent. C'est un système destructeur qui ne privilégie vraiment que les personnes au sommet. Aujourd'hui, près de la moitié de la totalité des moyens financiers appartient à 1% de la population de la planète.

De plus, les marchés du travail locaux et internationaux sont, depuis maintenant plusieurs années, confrontés à de grands changements. Le travail devient de plus en plus rare et les salaires ne progressent pas au même rythme que le coût de la vie, ou bien même ils s'effondrent. Plusieurs projections en matière d'emploi prévoient que la technologie et la robotique remplaceront dans quelques décennies d'innombrables postes de travail. Aujourd'hui, une grande partie des travailleurs (artistes et créatifs inclus) ne gagnent même pas suffisamment pour vivre correctement. Leurs salaires sont simplement trop bas. On assiste actuellement à une déstabilisation vraiment tangible de nos conditions de travail.

Cette pression sur l'emploi existe déjà depuis quelques décennies. Dès les années 70, la politique néolibérale a obtenu la déconnexion du contrôle national sur le capital. Depuis, ce capital a le champ libre, ce qui a conduit en 2008 à une crise financière et humaine plus grave que celle des années 30. Les démocraties occidentales sont à présent prisonnières du marché financier avec son dogme économique omniprésent et terrifiant: «que le marché et tout ce qui se passe en son sein, comme l'emploi, se régule lui-même.»

LES DÉFIS POUR LA COOPÉRATION EUROPÉENNE

Des coopératives peuvent être une espèce de zone neutre dans un tel contexte et face à cette absurdité paralysante. Elles jouent en outre un rôle important dans l'émancipation et le soutien de leurs membres. En se réunissant, on peut mettre en oeuvre des mutualisations importantes et atteindre des objectifs auxquels personne ne pourrait même rêver d'atteindre tout seul. C'est la pensée centrale et la force réelle de la coopération.

Les questions légales et techniques que pose le démarrage de la grande coopérative européenne SMart seront certainement résolues, grâce à quelques bricolages techniques et une bonne planification. Par contre, un premier défi serait de comprendre toutes ces cultures différentes, de les faire travailler ensemble et de répondre à leurs revendications individuelles et collectives. Les faire parler à l'extérieur avec une voix claire et cohérente constitue un autre défi.

Mais le challenge pour ce grand organisme européen avec ses milliers de membres sera de devenir un vrai groupe de pression. Avec d'autres parties prenantes (au plan social), la coopérative devrait attirer l'attention sur les problèmes d'une communauté croissante de personnes, contribuant au tissu social et économique, travaillant avec de courts contrats souvent (très) mal payés. Si cette coopérative idéologique souhaite devenir un partenaire crédible pour défendre la position socio-économique d'un groupe qui ne fait pas partie de l'élite financière, alors elle n'aura pas d'autre choix que de défendre ses membres sur le plan politique.

La coopérative pourrait jouer un rôle important dans une économie qui délire. En formant un réseau social qui offre de la dignité et du respect pour l'autre, la grande transformation devrait répondre à une réalité d'une communauté de plus en plus diversifiée et individualisée. Les êtres humains sont par nature sociaux et coopératifs et non pas individualistes et compétitifs. Car quels sont les vrais besoins des vraies personnes, qui ne sont pas rendues sciemment anxieuses ?

EN ROUTE VERS LE CHAOS DANS UN ÉTAT FAILLI

Dans son œuvre magistrale *The Great Transformation*, Karl Polanyi nous avait mis en garde sur les effets désastreux d'une économie compétitive et capitaliste dans laquelle le travail est vendu sur le marché comme tous autres produits. Dès que le travail (et la terre, et l'argent) est offert sur un marché orthodoxe capitaliste en tant que marchandise fictive, la communauté elle-même est soumise aux lois de ce marché. Il en résulte une totale dislocation sociale, ce qui conduit à une réaction spontanée de cette communauté pour se défendre contre cela. Polanyi avait montré que, quand un conflit majeur entre l'économie et le social ne se résout pas, se développe un terrain propice au chaos : dans un état en faillite, les relations sociales et civiles de soutien réciproque sont pour la plupart dissoutes. Si donc l'Etat souhaite maintenir sa tranquillité, il est absolument nécessaire de donner une valeur nouvelle et réaliste au travail (flexible).

La coopérative européenne que SMart envisage devrait être un initiateur sociopolitique crédible, qui devrait former d'une manière ambitieuse et innovante une communauté civile qui donnera une réponse à la dislocation socio-économique actuelle. Il n'y a pas d'autre choix que prendre cette route!

Éric Lauwers

Montréal, 10 novembre 2015

Eric Lauwers

est l'ancien directeur de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création – SMart. Il est aujourd'hui chargé de projet à la Fédération Mondiale pour les Journalistes Scientifiques à Montréal, Québec.





“WRITINGS”

C'est quasiment incroyable tout ce que réussissent à faire lescoopératives - Ouvre-boîtes

Extrait du livre *Coöperaties. Hoe heroveren we de economie* (Coopératives. Comment reconquérir l'économie) de Dirk Barrez

LA SUISSE, ÉTONNAMMENT DIFFÉRENTE

Il suffit de se rendre en Suisse pour découvrir un pays où les principales chaînes de supermarchés ne sont pas Carrefour, Aldi ou Lidl, mais bien Migros et Coop. C'est d'ailleurs en Suisse que se vendent le plus de produits bios, régionaux et équitables. Dans ce pays, de nombreux articles affichant un label social ou écologique remportent les plus grandes parts de marché. Tout cela est lié au cap très particulier que les chaînes de supermarchés coopératives Coop et Migros veulent suivre et suivent réellement, ainsi qu'à leur pouvoir incroyable, à un tel point que Carrefour mord la poussière et qu'Aldi et Lidl font marche arrière.

LA RÉUSSITE DE LA BANQUE DESJARDINS

Alphonse Desjardins a découvert l'exemple de la réussite des banques populaires en Europe, et il est parvenu à lancer une dynamique similaire dans sa ville natale, au Québec. Vous pensez que les choses ont progressé lentement par le passé? Vous avez tout faux. Le 6 décembre 1900, ils fondaient leur banque coopérative, qui a ouvert ses portes le 23 janvier, à peine un mois et demi plus tard. Aujourd'hui, Desjardins compte 400 coopératives de crédit locales, ce qui correspond à des banques coopératives locales, qui rassemblent pas moins de 5,6 millions de membres. Cette coopérative est devenue la plus grande institution financière du Québec, et la sixième plus grande du Canada.

MONDRAGON, DIRIGÉ PAR LES TRAVAILLEURS

Dans des conditions difficiles, avec un arrêt forcé d'une grande coopérative, les plus de 120 coopératives de Mondragon créent encore plus de 80.000 emplois aujourd'hui. Il s'agit souvent de technologie de pointe, de production et d'exportation dans le monde entier. Le chômage y est étonnamment bas alors que l'Espagne est fortement touchée par la crise. De plus, tout est dirigé par les travailleurs. Un collaborateur paie en moyenne 15.000 € de capital pour entrer dans sa coopérative. Les travailleurs prévoient leur propre capital, la clé de contrôle de leur entreprise. Cela justifie un intérêt croissant de nombreuses régions.

LES 43.000 COOPÉRANTS D'ECOPOWER MISENT SUR L'ÉNERGIE RENOUVELABLE

Dirk Vansintjan, Relinde Baeten, Jim Williame, et par la suite Karel Derveaux et d'autres ont été et sont toujours les coopérateurs les plus actifs, qui écrivent l'histoire d'Ecopower. Née en 1991 du besoin accru de production d'énergie renouvelable, l'attention s'est d'abord tournée vers les petites centrales hydroélectriques. Au tournant du millénaire, Ecopower s'est mis à travailler d'arrache-pied à la construction de quelques éoliennes à Eeklo. Dès lors, les rangs de coopérateurs n'ont cessé de grossir, de même que ceux des clients pour une électricité durable. Fin 2012, Ecopower comptait déjà 43.308 coopérateurs.

SOINTULA CHÉRIT CETTE UTOPIE DEPUIS PLUS D’UN SIÈCLE

En 1901, quelques migrants finlandais ont quitté la rude vie minière de l’île de Vancouver pour créer une communauté socialiste utopique sur l’une des nombreuses îles alentours. Ils ont baptisé leur village Sointula. La communauté n’a pas survécu, mais l’utopie bien. Le magasin coopératif Sointula, fondé en 1909, existe toujours plus d’un siècle après. Ce magasin est le premier que voit le visiteur lorsqu’il débarque du ferry. En septembre 2013, ils ont organisé la conférence *Culture Shock: Utopian Dreams, Hard Realities* (Choc culturel : rêves utopiques, dures réalités) sur leur île.

EMILIE-ROMAGNE, DES COOPÉRATIVES INCROYABLEMENT FORTES

Au cours de ces trois dernières décennies, l’inégalité a explosé. Or, il s’avère que les coopératives sont le meilleur instrument pour lutter contre l’inégalité. La région d’Emilie-Romagne compte de très nombreuses coopératives qui, ensemble, réalisent 30 % du produit économique régional. La comparaison avec la Lombardie, une région qui compte nettement moins de coopératives, montre que l’inégalité est bien moins marquée en Emilie-Romagne.

ECONOMIE ET CULTURE

Lorsque vous entrez dans le musée d’art moderne de Zurich, croyez-le ou non, mais vous entrez chez Migros. Et ce, grâce au pour cent culturel de cette chaîne de magasins coopérative, qui en 2011 pesait 117,60 millions de francs suisses, une somme consacrée à toutes sortes d’activités culturelles, de formation et sociales.

LORSQUE L’ENTREPRENEUR CLASSIQUE DÉCOUVRE LA COOPÉRATIVE

À la mi-octobre 2013, j’ai reçu un e-mail d’un entrepreneur en construction. Il voulait des conseils pour transformer son entreprise en coopérative. Je l’ai appelé pour l’aiguiller. Il a mûrement réfléchi, et compris que ce ne serait pas simple. Mais il veut absolument un plus grand engagement de ses travailleurs. En tant que journaliste pour la télévision, j’ai très vite eu envie de faire un reportage sur la transformation d’une entreprise privée en une coopérative. À suivre, peut-être. Et à vous de voir, à ce moment-là.

SMART: UNE TRANSITION FUTÉE EN COOPÉRATIVE

Depuis 1998, SMart se consacre à l’amélioration des conditions de travail des artistes et des personnes actives dans le secteur créatif et en dehors. Et c’est un franc succès, car l’organisation compte 62.000 membres en Belgique et a essaimé dans huit pays européens. Son fonctionnement est très coopératif. Il est toutefois curieux de voir qu’en fait, SMart est effectivement une coopérative partout, sauf dans son pays d’origine. Mais l’ambition d’une transformation en coopérative à la mi-2016 en Belgique est bel est bien présente.

Dirk Barrez

Dirk Barrez est rédacteur en chef PALA.be & auteur de *Coöperaties. Hoe heroveren we de economie?*
 Pour de plus amples informations sur le livre et pour le commander – www.pala.be
 Pour l’introduction du livre - consultez <http://www.pala.be/nl/artikel/wie-verandering-beoogt-moet-mensen-uitdagen>
 Autres ouvrages et DVD - <http://www.pala.be/nl/artikel/dirk-barrez-boeken-en-dvds>



Business modeling coopératif

Les grandes coopératives ne semblent pas non plus être à l’abri des effets dévastateurs de la culture du profit tellement appréciée par la haute direction des grandes entreprises. La banque néerlandaise Rabobank a dû approfondir ce sujet l’an dernier lorsqu’il s’est avéré que des directeurs d’agences à l’étranger (Royaume-Uni, États-Unis) s’étaient rendus coupables de fraude. La corporation amstellodamoise de construction Rochdale – jadis fondée sous la forme d’association coopérative – a été dirigée pendant des années par un directeur récemment prévenu de corruption et de faux en écriture.

NAUFRAGE

La pensée coopérative, selon laquelle l’intérêt général est sensé prévaloir sur les intérêts individuels, a largement souffert de ces affaires. En d’autres termes, les coopératives ne sont pas un rempart par définition contre l’enrichissement personnel au détriment du lien coopératif. Il s’agit ici certes de très grandes organisations dont les excès ont pris cours loin des opérations journalières locales, comme la gestion des comptes bancaires personnels des clients (membres) ou la location d’une habitation à des groupes socialement défavorisés.

MISSION ET CONTEXTE

Il ne faut toutefois pas avancer trop vite comme excuse l’ampleur des liens coopératifs comme si c’était une loi du genre : « désolé monsieur le juge, c’est un peu trop grand, nous ferons mieux la prochaine fois ». Non, il s’agit selon moi d’une altération de la mission coopérative originelle, en combinée à un contexte économique qui permet de tendre explicitement vers le « moi, moi ! ». Cela peut également survenir dans des structures de moindre envergure, et où les membres et les clients sont trop éloignés.

VALEURS CENTRALES

En cette époque de mondialisation qui prête à confusion, de néo-libéralité omniprésente et de numérisation à tout va, la pensée coopérative et humaine relative à des valeurs centrales telles que la collaboration, la durabilité et la réciprocité, doit être explicitement promue. Concrètement, cela signifie que les exemples, les bonnes pratiques et les récits narratifs méritent de l’attention.

BUSINESS MODELING COOPÉRATIF

Toutefois, cela ne suffit pas si l’on souhaite continuer sur une belle lancée. Nous devrions réinventer la forme d’organisation coopérative afin de parvenir à un nouvel équilibre coopératif entre les valeurs économiques et sociales.

Ce processus de Business Modeling Coopératif présente, selon moi, les caractéristiques suivantes :

- Définir une mission basée sur un lien réaliste entre financement et idées, qui prenne en compte les réalités des combinaisons Marché-Produit. Eviter les chimères.
- Expliciter individuellement l'apport, la mise et la contribution énergétique attendus. Sur base de cette méthode transparente, l'ambition collective bénéficie d'une part de la base matérielle nécessaire et cela permet d'autre part de pré les formes d'enrichissement personnel.
- Créer une plateforme numérique avec des formes de participation rapides en matière de prise de décision, de fourniture d'informations et de narrativité.

APPRENTISSAGE COOPÉRATIF

Le 30 octobre 2014, nous avons organisé à Utrecht la première conférence urbaine sur les méthodes de collaboration coopératives. Le site www.ucooperate.eu informe le visiteur des principaux résultats. Il était capital que des professionnels créatifs composent le programme de manière coopérative avec la commune, la province, les centres de connaissance et les entreprises. Les participants, qui étaient plus de cent, ont ensuite participé à des safaris urbains et à des ateliers. Le site mentionné ci-dessus a pour ambition, dans un avenir proche, créer un environnement d'apprentissage destiné à stimuler collectivement le climat de travail coopératif dans la ville.

C'est en partie pour cette raison que nous sommes très curieux quant au projet de SMartBe visant à transformer sa propre organisation en une coopérative à grande échelle s'étendant au-delà des limites de la ville. Il s'agit à coup sûr d'un exercice très instructif!

Giep Hagoort

giephagoort@asom.org

Giep Hagoort est la force motrice de Ucooperate et le président de l'ERTNAM (European Network on Art Management). Il est également professeur émérite d'art et d'économie à l'Université d'Utrecht/HKU. Son essai « On Cultural Entrepreneurship and Creative Cooperation as the Next Step » est paru en septembre 2015 (www.ertnam.eu).



Dynamo Coop : une réponse collective à un besoin collectif

Marc Moura a participé à Liège, en novembre dernier, à une table ronde sur les liens entre économie sociale et culture. Il s’est expliqué sur les raisons d’être du projet Dynamo Coop, dont il est l’un des fondateurs.

«Au départ de toute entreprise d’économie sociale, il y a le constat que le marché classique ne répond pas à certains besoins. C’est ainsi que SMart a constaté à la fin des années 90 qu’il existait peu de solutions pour légaliser les prestations des différents artistes. Avec le projet Dynamo Coop, on retrouve la même démarche. Ses fondateurs s’activent depuis de nombreuses années dans les milieux artistiques et culturels et sont bien placés pour constater que les lieux de travail où puisse se développer une pratique sont indispensables à l’avancée des projets artistiques ou culturels.

Aucun entrepreneur ne choisit délibérément de faire de l’économie sociale pour faire de l’économie sociale. On veut d’abord répondre à un besoin ; on réfléchit à la façon dont se structure le marché. Si on prend le problème dont nous nous occupons, c’est à dire l’ensemble des artistes qui ont besoin d’espaces de travail et de diffusion, il est clair que le marché classique répond peu à ces besoins et que, si nous voulions jouer le rôle d’un entrepreneur classique répercutant l’ensemble des coûts du travail ou le coût des infrastructures liés aux emprunts bancaires, nous ne pourrions satisfaire même pas un dixième des personnes que nous souhaitons toucher, parce que la plupart de ces personnes n’ont pas les moyens de payer le prix du marché. A partir de ce moment-là, on commence à réfléchir à des alternatives.

On est évidemment influencé par son environnement et certains exemples sont inspirants. Comme les Grignoux l’ont très bien exprimé récemment dans le cadre de leur appel à obligations pour financer l’équipement du cinéma Caméo à Namur, plus la population contribue au financement d’un projet, moins il est nécessaire de recourir aux banques. On arrive donc à diminuer le coût de mise à disposition des infrastructures. L’intérêt, c’est aussi d’intégrer l’ensemble des parties prenantes potentielles au projet. La culture n’est pas seulement produite par les artistes, juste pour la beauté du geste. Elle est en général partagée avec un public. Il faut réussir, au sein de la coopérative, à créer une communauté d’intérêt, c’est à dire à faire en sorte que des porteurs de projets artistiques, des personnes intéressées au sens large par la culture, se réunissent sous la même coupole entrepreneuriale, avec des objectifs clairs qui permettent à tout un chacun de s’impliquer en connaissance de cause. On arrive alors à satisfaire les besoins exprimés, ce qui n’aurait pas pu être le cas autrement.

De quelle manière Dynamo Coop relève-t-elle de l’économie sociale ? Nous avons fait le choix de devenir une coopérative à finalité sociale, qui est un cadre tout à fait précis, où il nous est imposé que la place de la rémunération du capital dans la coopérative soit limitée. Mais cette limitation correspond tout à fait à notre volonté de départ, qui est de mettre le principal de nos efforts sur la finalité de nos services à la collectivité plutôt que la rémunération des coopérateurs. Un autre élément intéressant est la limitation du pouvoir de vote. Le principe d’une ASBL, c’est : « une personne, une voix ». Dans une entreprise classique, le pouvoir des personnes est lié à la quantité d’argent injecté dans le projet.

Nous nous situons entre les deux : le pouvoir est proportionné aux nombres de parts qui ont été prises par les coopérateurs, mais chacun est limité à 5 % des parts présentes ou représentées lors des assemblées générales. On en arrive dès lors à un mode de fonctionnement où les infrastructures sont mises en place par un nombre tellement important de coopérateurs qu’au bout du compte, un coopérateur ne peut pas prendre la main sur le projet. Ce qui veut dire qu’on arrive bien à ce que la population dans son ensemble participe à la satisfaction du besoin d’infrastructures qu’ont manifesté les artistes. On parvient ainsi à un résultat intéressant, qui est de retirer du marché immobilier spéculatif des espaces qui seront réservés, pour des dizaines d’années, voire pour plusieurs générations, au travail artistique et culturel.

L’ensemble de la population peut rentrer dans le capital de la coopérative en déplaçant son épargne. Nous avons lancé un appel public qui court pendant cinq mois jusqu’au 14 février 2016. Ce processus permet à quiconque est devenu coopérateur d’être co-gestionnaire des infrastructures que nous créons. La coopérative va déléguer la gestion quotidienne de ces lieux aux porteurs de projets qui ont monté les dossiers avec nous. Tous ensemble, dans l’assemblée générale, nous allons passer un contrat avec ces gestionnaires d’infrastructures. Nous leur donnons un mandat qui est conditionné au respect de certaines conditions. Nous nous retrouvons quasiment dans la position de la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui met en place des infrastructures et confie un mandat à des gestionnaires, sauf qu’on le fait à partir d’une démarche coopérative et citoyenne.»

Présentation de Marc Moura

De 2001 à 2014, **Marc Moura** travaille pour SMART. Il dirigera pendant plusieurs années l’Association Professionnelle des Métiers de la Création développée en son sein. A partir de 2013, il commence à se consacrer à des projets parallèles dont, notamment, le Comptoir des Ressources Créatives dont il est co-fondateur et administrateur, puis aujourd’hui DynamoCoop. (www.dynamocoop.be/)



Le collectif Jaune Orange

Le collectif Jaune Orange a été créé de façon spontanée en 2000. Des musiciens ont préféré créer un collectif plutôt que de défendre leur projet chacun dans leur coin. Cela s’est gentiment structuré en ASBL. On joue les rôles de maison de disques, tourneurs, agence de promotion de la scène liégeoise dans le domaine du rock essentiellement. On organise aussi une offre culturelle sur Liège : des concerts en salle et un festival depuis 2010 : le Micro Festival. On essaie toujours d’avoir des groupes locaux ou belges en première partie, de rester connectés avec les nouveaux talents.

Jaune Orange fait partie des fondateurs de DynamoCoop, qui a pour vocation l’achat groupé de bâtiments destinés à favoriser le développement de projets artistiques et créatifs à Liège. Parmi ces bâtiments figurent les locaux de l’ancien Cirque Divers, en Roture. N’est-il pas prévu que vous les gériez ?

C’était le projet initial, mais Jaune Orange n’a pas les moyens humains d’une telle mission. L’idée actuelle est plutôt de créer une métastructure avec les créatifs les plus intéressés par l’exploitation du lieu. Je pense qu’on s’organise plutôt vers une coordination... Le modèle est en cours d’élaboration. L’idée, c’est d’essayer d’ouvrir le lieu le plus souvent possible, mais les agendas sont ce qu’ils sont, il n’y a que 52 vendredis par an. Il faut essayer de faire en sorte que toute une série d’organisateur comme nous, un peu nomades, puissent disposer d’un outil et de conditions d’organisations optimales pour pouvoir accueillir des projets.

Comment perçois-tu la transformation de Smart en coopérative ? Qu’en attends-tu ?

Je ne sais pas très bien. L’idéal serait de pouvoir être le plus mutualiste possible. En tant que manager, je fais partie de ceux qui ont créé les premières Activités SMart, je connais très bien cet outil. Pour la structure exploitante du Cirque Divers, on envisage même de passer par une Activité avant de créer une ASBL en bonne et due forme. Les solutions amenées par les Activités dans la gestion de nos projets nous ont permis très vite de fonctionner facilement, en ayant des gens de bon conseil vers qui nous tourner.

Etre coopérateur, cela veut dire que tu deviens copropriétaire de Smart, que tu intervens pour partie dans les décisions. Cela te botte ou tu t’en fiches ?

J’ai d’autres chats à fouetter, et tant que je m’y retrouve et que la ligne de conduite qui fait que je suis chez SMart reste la même, ce qui me semble être le cas, je ne serai pas du genre à aller poser des questions, sauf si vraiment quelque chose me dérange ou s’il y a des débats ou des appels à prise de position sur des questions qui me concernent. Même quand il a fallu se positionner dans le grand débat qui a eu lieu au moment de la création de la Fondation SMart, en 2008, les réalités de nos projets et de nos emplois du temps nous ont peu permis de nous investir. Pour l’instant je fais confiance à la structure.

Quelles sont les questions qui te concernent ?

C'est essayer de rendre l'outil encore plus facile. Parfois, il y a des éléments peu pratiques. S'il y avait moyen, par exemple, que les transactions ne passent plus par le compte en banque de l'administrateur de l'Activité, ce serait bien. Il est dommage aussi de ne plus pouvoir, comme on a pu le faire par le passé, acheter une camionnette en leasing. Disposer d'une carte de crédit pourrait aussi être intéressant.

Pour toi, à titre personnel ou en tant que représentant du collectif Jaune Orange, ce serait intéressant ou pas de t'impliquer dans la gouvernance de SMart ?

Dans l'idéal oui, mais il n'y a que 24h dans une journée, mon emploi du temps est très chargé et j'ai déjà parfois trop tendance à vouloir mettre mon nez dans tout. Je suis là en réserviste, dans la tribune...

Si tu as la possibilité de dire ton mot, d'avoir un mot à dire sur l'organisation des choses, dans quel domaine souhaiterais-tu intervenir ?

Pour l'instant, je ne vois pas ce qui devrait vraiment changer. Mais les Activités sont perfectibles. Pour le reste, c'est vraiment bon pour l'association que SMart puisse être vue comme une entreprise collective de par son statut de coopérative, où tout le monde peut être propriétaire. Si tu râles, tu peux devenir coopérateur et donner ton avis. A un moment, il y a eu pratiquement une campagne de diabolisation à l'encontre de SMart, qui me semblait injustifiée. Tout travail mérite salaire, les outils sont mis à disposition, et on bénéficie aussi d'infrastructures. Il est donc normal de payer pour ces services.

J'ai par ailleurs l'impression que DynamoCoop n'aurait pas pu exister sans SMart. C'est un prolongement plus concret des principes et des initiatives que SMart a pris en charge. Quand je me suis retrouvé, à 25 balais, manager d'un groupe, à la tête d'une maison de disque, avec des salaires à déclarer, si je n'avais pas eu SMart, on aurait continué à faire un peu n'importe quoi, avec des plans en black et des dettes fiscales et sociales. Très vite, on a pu bénéficier de l'expérience de Pierre Burnotte (cofondateur de SMart avec Julek Jurowicz), qui développait un discours convaincant pour montrer qu'on pouvait s'en sortir en faisant les choses proprement et légalement, mais aussi qu'on ne peut pas avoir tout en même temps. Il faut jouer le jeu du salariat, c'est une solution qui peut être pérenne sur le long terme. En outre, ici, aux Tanneurs, Jaune Orange a pu bénéficier de bureaux.

C'est plus le principe de la mutualisation que de la coopérative...

JF: Pour moi les deux vont de pair, et je trouve plutôt sain que SMart évolue et se dirige vers une forme de coopérative.

Jean-François Jaspers, coordinateur de Jaune Orange.

Liège, 1er décembre 2015.

Au départ ingénieur lumière et passionnée de musique, **Jean-François Jaspers** coordonne depuis plusieurs années le collectif Jaune Orange, installé dans l'espace de coworking des Tanneurs, à Liège. (<http://www.jauneorange.be/>).



Collaboration coopérative au niveau communal

La collaboration coopérative – axée sur des valeurs sociales comme la durabilité, la réciprocité, la co-crédation de connaissances et la créativité – est devenue une nouvelle réalité en ce début de 21e siècle. Plus d’exceptions dans certains domaines comme l’agriculture, l’énergie ou la construction résidentielle, qui ont depuis longtemps déterminé l’image des coopératives, mais une méthode qui s’inscrit parfaitement dans la dynamique des technologies actuelles en évolution permanente, et ce en combinaison avec des initiatives *DoltYourself/ DoltTogether*. Cela va parfois de pair avec des déceptions, voire même une aversion pour les organisations et systèmes traditionnels, à cause de la prétendue incapacité à trouver une solution aux problèmes sociétaux.

L’envie d’entreprendre de la collaboration coopérative est toutefois un vestige du passé. Afin d’apporter une valeur ajoutée à notre propre environnement et, simultanément, de défendre les intérêts matériels et immatériels de nos partenaires dans cette collaboration. Comment cela peut-il être une aventure à la mesure des communes ? C’est ce dont traite cet article.

MANAGEMENT DISRUPTIF

Ceux qui, outre l’aspect pratique, souhaitent approfondir le côté plus conceptuel de la collaboration coopérative contemporaine, seront déçus. La littérature sur les entreprises individuelles – allant de la définition de la stratégie à l’efficacité opérationnelle – ne manque pas, mais il n’existe presque pas de matériel digne de ce nom en ce qui concerne la collaboration coopérative à la base de la société.¹ On parle de réseaux et de chaînes, de formes juridiques de coopératives, mais les dynamiques et environnements sociaux sont passés sous silence. En d’autres termes : un « management disruptif » contemporain est nécessaire pour débarrasser radicalement les connaissances existantes issues du siècle dernier de leur fardeau composé entre autres de la définition individuelle de la stratégie, de la maximisation du gain et de la fascination qu’inspirent la planification et le contrôle hiérarchiques ainsi que les CEO. Un tel management disruptif – retenez-vous ce nom ? – peut nous aider à déchiffrer le fonctionnement des liens coopératifs, à récolter et traiter systématiquement les nouvelles informations à ce sujet, et à partager ces nouvelles connaissances à grande échelle.

Ce processus est tout d’abord axé sur la pratique, si bien que les professionnels créatifs et entrepreneurs revêtent une importance capitale pour formuler des questions pratiques et donner du feedback sur les résultats de l’étude.

¹ Le livre *Leren samenwerken tussen organisaties* (Apprendre à collaborer entre organisations) d’Edwin Kaats et Wilfrid Opheij (Vakmedianet, 2014, ISBN 9789013094879) constitue une exception appréciable. Le livre propose d’innombrables possibilités pour doter les formes de travail coopératives d’une qualité professionnelle.

COOPERATE!

Que signifie la collaboration coopérative dans un contexte communal ? En 2014, cette question pratique a rassemblé à Utrecht quelques personnes issues de relations de travail coopératives (voir encadré à propos d’Utrecht). Ce groupe très éclectique était issu de l’industrie créative, de l’immobilier, du secteur bancaire, des institutions de connaissances et du secteur public (commune d’Utrecht et province d’Utrecht). Une équipe de programme était responsable du programme tandis que l’un des partenaires était chargé de la production. Avec une centaine de participants, la conférence du 30 octobre fut un succès, dont les rapports peuvent être consultés sur le site ucooperate.nl. Mais des enseignements peuvent également être formulés pour le futur. Pour autant que ces enseignements aient un caractère général, sans contexte spécifique à Utrecht, ils sont mentionnés ici, pour l’apprentissage et le plaisir.

LA VILLE D’UTRECHT

- Quatrième ville des Pays-Bas, située à un carrefour central des voies de communication et comptant 334.139 habitants. Utrecht a été fondée par les Romains. Le nouveau quartier Leidsche Rijn permet l’arrivée de 80.000 nouveaux habitants, partiellement déjà installés.
- Dans les domaines attrait du logement et socio-économique, Utrecht occupe respectivement la 2e et la 3e place.

La population a un niveau d’éducation supérieur à la moyenne en raison de la présence de nombreuses institutions de connaissance. Quelque 20 % de la population est d’origine allochtone. Sur 1000 emplois, 16 proviennent du secteur culturel.

- L’industrie créative se caractérise par le gaming, les formations et une PME visible Creatief.
- Les icônes internationales sont Dick Bruna, Herman van Veen, Janine Janssen, Kytopia/Kyteman.
- Récents accords de coopération : Dimanches culturels, Nomination d’Utrecht comme Capitale de la Culture 2018, Grand Départ du Tour de France 2015.
- Le programme du collège du bourgmestre et des échevins 2014-2018 est le suivant : *Utrecht maken we samen* (Faisons Utrecht ensemble). Le titre du programme de la province en 2015 est : *In verbinding* (En contact).

(Sources des chiffres : entre autres Atlas voor Gemeenten 2015)

Apprentissage 1.

Distinguez clairement les formes plus informelles de réseaux et les formes plus contraignantes de collaboration coopérative. Dans les réseaux urbains, il s’agit essentiellement de mettre en place des plateformes et de nouer des contacts, souvent développés de manière spontanée ou explicitement stimulés à l’initiative de l’une ou l’autre partie. Les conventions sont peu nombreuses, mais il peut être question de légères formes d’affiliations. Les membres de ces réseaux se rencontrent à l’occasion d’événements dans la ville. Ils savent où se trouver si nécessaire. Les relations de travail coopératives ne connaissent pas cette superficialité organisationnelle et forment une base via les ambitions et les accords couchés sur papier, en vue de l’avenir. Avec les connaissances actuelles, nous pouvons affirmer que Cooperate! a utilisé les deux pratiques avec des répercussions sur l’engagement parfois limité dans l’effet prolongé de Cooperate!

Enseignement 2.

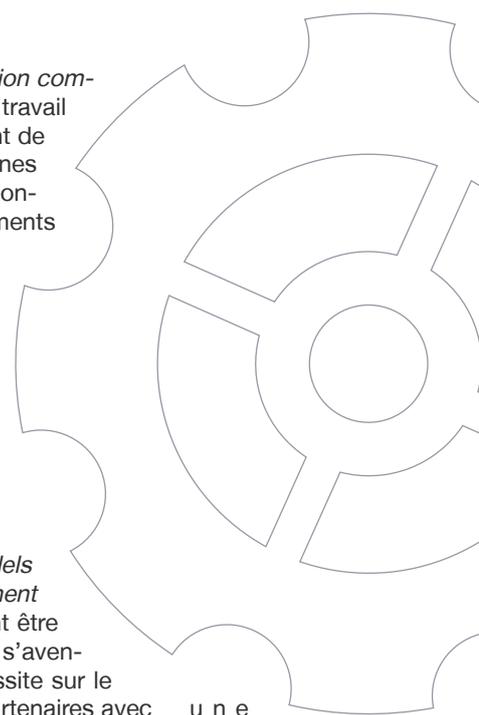
Les formes de collaboration coopératives entre des parties très différentes exigent un travail sur mesure en termes de dévouement, d'attentes et d'apprentissage commun. La différence entre les petits professionnels et entreprises créatifs d'une part et les grands acteurs comme les entreprises immobilières, les banques, les administrations communales et les institutions de connaissance d'autre part est évidente. L'intérêt pour pouvoir donner forme de façon positive à ces différences, sans mettre en péril la collaboration, est encore absent. Cela peut s'exprimer par le soutien financier des entreprises créatives participantes pour leur apport. Cet aspect avait déjà constitué un problème par le passé, notamment lors de la collaboration pour l'obtention du titre d'Utrecht Capitale de la Culture 2018 (obtenu par Leeuwarden). Les grands acteurs comme la commune et la province partent trop facilement du principe que l'apport créatif est livré pour rien et par conséquent gratuitement, alors que les partenaires qui se trouvent de l'autre côté de la table peuvent s'attendre à une indemnité sous la forme d'un salaire. L'idée est née de créer un fonds communal de l'innovation afin d'inciter les artistes et les créateurs à nouer des accords de coopération (appelé «financement de première phase»). Cette professionnalisation est nécessaire pour accélérer une véritable culture de la collaboration dans la ville.

Enseignement 3.

Dans les formes de collaboration coopératives, le leadership est une question compliquée. Ici, des éléments importants comme l'attitude, la compétence et le travail d'équipe jouent un rôle. La complication apparaît toutefois quand il convient de surmonter des différences de culture entre les organisations et les disciplines professionnelles, en combinaison avec des (prétendues) ambitions personnelles. La base du *PartnerLeadership* est en partie obtenue par des instruments démocratiques formels (élections), mais aussi par une intervention ferme parfois personnelle qui rapproche de l'ambition collective. La possibilité de discuter des critères de réussite du leadership coopératif peut constituer une première étape. Tout au moins si ces derniers forment une culture d'apprentissage de la relation coopérative. Dans le cadre de Cooperate!, il y avait chez les personnages-clés une prise de conscience selon laquelle le leadership n'est pas l'affaire d'une seule personne, mais qu'il peut aussi être partagé au sein de l'équipe de collaboration.

Enseignement 4.

Dans le cadre de la collaboration coopérative, oubliez les business models traditionnels, mais partez d'un nouveau business model pour le groupement coopératif. Le budget n'est pas une somme de budgets partiels qui doivent être utilisés par les partenaires. Le groupement coopératif est une entreprise qui s'aventure sur le marché à l'aide des technologies ICT. Cooperate! était une réussite sur le plan financier, mais de façon classique : par le biais de contributions des partenaires avec une source propre de revenus limitée, c'est-à-dire les contributions modestes des participants. L'idée est de d'abord partir de ce que le groupement coopératif peut mobiliser en provenance du marché et de la société (via un portefeuille de produits) pour ensuite compléter les ambitions avec des contributions de partenaires. Cette attitude entreprenante nécessite une transition dans la manière de penser et d'agir, même dans la ville d'Utrecht qui prône la collaboration.



POUR FINIR: UN DEVOIR POUR LA PROCHAINE FOIS!

Un management disruptif sur les formes de collaboration coopératives n'est jamais terminé. La pratique unique donnera à chaque fois des exemples ne pouvant pas être groupés sous un dénominateur commun. Dans ce cas, il est important que les personnes concernées réfléchissent déjà pour trouver de nouveaux points de vue. Il y a toujours du travail à faire à la maison pour la fois suivante. Le cas ci-dessous doit être considéré comme un cas construit (dans lequel diverses expériences actuelles sont traitées), comme un nouveau type de devoir. Quels enseignements pouvons-nous en tirer?

INITIATIVE COOPÉRATIVE EN DANGER?

Une grande entreprise industrielle souhaite déplacer sa production en quittant le centre-ville pour la périphérie, ce qui permettra à l'entreprise de renouer avec la croissance. Le gigantesque hall de production est, avec l'accord du propriétaire, utilisé par des entreprises créatives, tout en sachant que c'est temporaire. Deux entrepreneurs créatifs discutent avec le propriétaire et la commune depuis un an déjà, en vue d'orienter la destination et les autorisations nécessaires. L'enjeu commun est de réaliser un centre culturel avec une petite activité horeca, C-MKB/KNO, des salles et des festivals artistiques. La forme est déterminée par des accords de collaboration que les entrepreneurs créatifs nouent entre eux. Un appel a déjà été fait au public afin que le lancement soit rendu possible sur le plan financier via le crowdfunding. Des entretiens avec les riverains sont en cours, certains d'entre eux émettant des réserves vis-à-vis du projet à cause d'éventuelles nuisances des visiteurs (nocturnes).

Un bail locatif temporaire est signé avec le propriétaire immobilier en attendant les autorisations définitives et le financement. Le plan s'inscrit dans l'objectif de la région et l'échevin concerné se montre positif par rapport au projet.

Mais la donne change subitement. Un promoteur immobilier privé, en contact régulier avec le propriétaire, a des vues sur le terrain concerné et souhaite reprendre le bâtiment dans un plan directeur à grande échelle sans qu'il y ait de la place pour les entrepreneurs coopératifs. Le propriétaire informe ces entrepreneurs qu'il est favorable au projet du promoteur et réalise leur déception. « Désolé, mais c'est ainsi que vont les choses ». Presque simultanément, l'échevin démissionne pour des raisons strictement personnelles et les initiateurs du projet perdent un supporter à l'administration communale. Le nouvel échevin est intéressé par la présence de l'entreprise industrielle en périphérie et ne se prononce pas en faveur du plan des deux entrepreneurs créatifs. Ces derniers parviennent quand même à ce que le conseil communal, lors d'un vote, se prononce unanimement en faveur d'une attitude plus constructive de la commune vis-à-vis des entrepreneurs créatifs. De nombreux artistes et créateurs concernés, et leurs organisations, ont soutenu la motion par des déclarations de soutien.

Baucoup d'éléments manquent encore de clarté et on ne sait absolument pas si l'ouverture aura lieu dans trois mois.

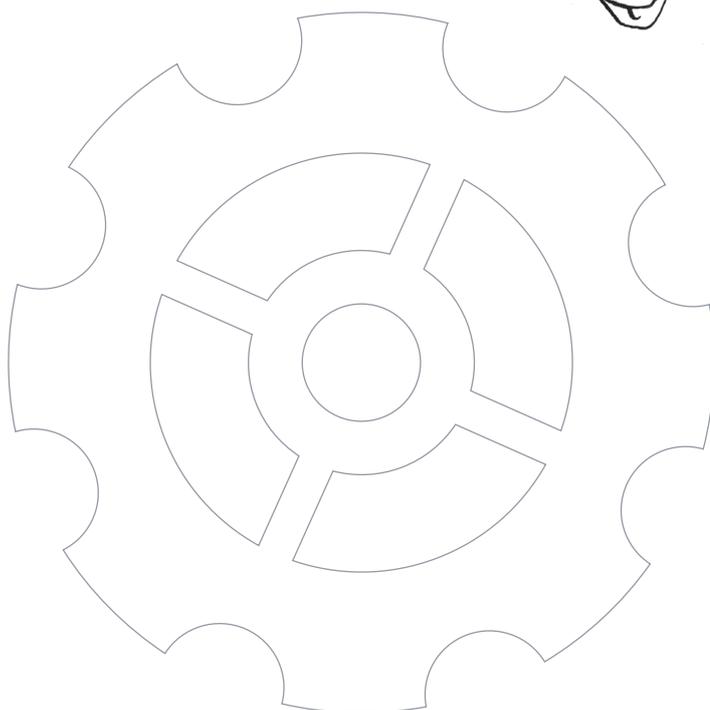
Ce qui frappe dans ce cas, c'est que les entrepreneurs créatifs avaient développé une *force* d'imagination, mais manquent finalement de *puissance* d'imagination. Un phénomène qui survient partout. Malgré de longues discussions, les grands acteurs ont facilement pu s'en sortir. Grâce à la motion votée au conseil communal, les rapports de force ont peut-être quelque peu basculé. Comment éviter une telle situation? Les entrepreneurs créatifs devront plus formellement conclure un pacte avec l'administration locale, en tant que gardienne de l'intérêt communal général. Il est possible, de la sorte, d'œuvrer à l'équivalence dans les formes coopératives de formes de collaboration sortant du cadre, pour lesquelles les créatifs prennent tellement souvent l'initiative.

ÉGALEMENT UN DEVOIR POUR SMARTBE?

J'aime suivre l'évolution de SMart in Progress de SMartbe vers un groupement coopératif fortement ancré dans la situation locale. Les relations juridiques sont importantes, mais le véritable travail innovant réside dans la dynamique que peut atteindre le nouveau groupement dans les croisements de la nouvelle économie créative. Les intérêts des membres et des donneurs d'ordre doivent bien sûr être bien défendus. Mais la manière de réaliser une plus-value locale en partant de la pensée coopérative et, à partir de là, de générer une signification nationale dans le domaine de la durabilité et des nouvelles connaissances coopératives, me semble un voyage passionnant capable d'inspirer de nombreuses personnes, également en dehors de la Belgique. Je consulterai très certainement le guide de voyage SMartbe – en partie comme contribution au nouveau management disruptif!

Giep

Hagoort est professeur de créativité et professeur émérite en art et économie à l'Université d'Utrecht/HKU. Avec l'Amsterdam School of Management qu'il a fondée, il stimule la coopération créative au niveau local, régional, national et international. Giep Hagoort est président de l'ERTNAM (European Research and Training Network on Art Management and Cultural Entrepreneurship - www.ertnam.eu), conservateur en Entrepreneuriat culturel au Musée Cartesius et moteur de ucooperate.eu.



Un scoop : la scop pour bientôt

«L'économie sociale, ce n'est pas un secteur. C'est essentiellement une approche participative à la dynamique de l'entreprise, et une affectation des bénéfices à autre chose que la rémunération du capital. La démarche est donc valable quel que soit le secteur d'activité économique.

Jusqu'à une période récente, le soutien à l'économie sociale a toujours été conçu dans une logique réparatrice. L'économie sociale était soutenue parce qu'elle permettait de sortir du chômage, favorisait la réinsertion des personnes, etc. On insistait sur le vocable « social » : renforcer les politiques sociales, renforcer ce que l'Etat met en place par ailleurs... Ce que le ministre wallon de l'Economie sociale a souhaité faire au cours de cette législature, c'est de mettre en place des actions qui permettront de soutenir des entreprises d'économie sociale pour ce qu'elles sont et ce qu'elles font. C'est à dire précisément pour les plus-values qu'elles apportent de par leur gestion démocratique et la redistribution des richesses qu'elles permettent.

LES AVANTAGES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Les entreprises d'économie sociale génèrent principalement deux sortes d'avantages spécifiques. Le premier, c'est de réussir à mobiliser des ressources que les autres formes entrepreneuriales ne réussissent pas à réunir. Par exemple, une entreprise liégeoise s'est nourrie d'un capital de 1.200.000€ apporté par quelques 1.200 coopérateurs. Si elle n'avait pas été mobilisée à travers une coopérative, cette somme serait toujours sur des comptes d'épargne.

C'est la première caractéristique essentielle, importante en termes de politique économique : réussir à réunir des moyens qui resteraient en dehors des circuits économiques classiques. On pourrait citer aussi l'exemple des entreprises de travail adapté, qui offrent des emplois à des personnes exclues du marché de l'emploi classique et qui, grâce à un environnement particulier, prouvent qu'elles sont tout à fait productives et contribuent pleinement à la création de richesse dans la société.

La deuxième caractéristique importante dans une entreprise d'économie sociale, c'est qu'elle crée une communauté d'intérêts entre l'ensemble des acteurs de la chaîne. Le système capitaliste, renforcé par la mondialisation etc., a fait en sorte qu'on déconnecte les consommateurs, les producteurs, les travailleurs, dans des logiques différentes. Le consommateur est quelqu'un à qui on va essayer de vendre un bien ou un service le plus cher possible sans prendre en compte que le consommateur est peut-être aussi le travailleur, et que si on ne le paie pas assez, on ne saura pas lui vendre au prix souhaité. C'est Ford, je crois, qui disait qu'il payait bien ses travailleurs pour qu'ils puissent acheter les voitures qu'ils fabriquaient. Sans être fordiste, on peut relever chez lui la prise en compte d'un intérêt partagé. Le lien entre l'ensemble de la chaîne des acteurs économiques peut contribuer à recréer une communauté d'intérêts. Il faut vraiment faire en sorte que l'activité soit à la fois ancrée dans un territoire, ce qui la rend beaucoup moins susceptible d'être délocalisée, qu'elle profite à l'ensemble des acteurs, et aussi qu'elle s'inscrive dans une durabilité plus forte que les autres entreprises.

PRIORITÉ À L'EMPLOI ET À LA PÉRENNITÉ DU PROJET

À propos de durabilité, on peut estimer qu'il manque en Belgique une forme juridique, la Scop², qui obligerait à ce que les résultats soient prioritairement affectés à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise. Mais

le ministre wallon de l'économie travaille sur ce statut. Il n'est pas nécessaire de réformer le code des sociétés pour y parvenir. Les formes actuelles de sociétés à finalité sociale, la forme coopérative, permettent tout-à-fait d'atteindre cet objectif. La question qui se pose est plutôt celle des moyens : comment faire pour que les travailleurs puissent devenir propriétaires de leur outil ? La forme juridique n'est pas un souci. Le cabinet travaille activement sur cette question. On est très près d'une solution. Si tout va bien, le ministre Marcourt pourra proposer une première lecture d'un arrêté favorisant cette situation vers le mois de mars ou avril 2016 et on espère une entrée en vigueur en Région wallonne d'un statut SCOP pour 2017. »

Longtemps
actif au sein de Propage-s,
agence-conseil en économie sociale
fondée à l'initiative de la FGTB Wallonne,
Dimitri Coutiez travaille aujourd'hui au cabinet
du ministre Jean-Claude Marcourt, qui a précisé
l'économie sociale dans ses attributions.
Sa participation, à Liège, en novembre dernier, à
une table ronde sur les liens entre économie
sociale et culture s'imposait. Nous avons
recueilli les propos qu'il a tenus à
cette occasion.



² En France, les Scop, Sociétés coopératives et participatives, désignent « les entreprises à statut Scop (Société coopérative de production) et à statut Scic (Société coopérative d'intérêt collectif). Soumises à l'impératif de rentabilité comme toute entreprise, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise. ». Source: <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html>

Les Grignoux, entreprise culturelle d'économie sociale

Pierre Heldenbergh est travailleur et administrateur des Grignoux. Cette association fondée il y a 40 ans à Liège a commencé à exploiter la salle d'un quartier populaire en 1982 : Le Parc à Droixhe, pour y programmer du cinéma d'auteur et organiser des animations autour des films, notamment à destination des écoles. Depuis lors, elle a pris possession au centre-ville des salles du Churchill, qu'elle a rénové en 1992, avant d'inaugurer en 2008 le nouveau complexe du Sauvenière. Les Grignoux ont étendu depuis peu leurs activités jusqu'à Namur, en répondant à un appel d'offres pour la reprise du cinéma Caméo.

Participant à un débat sur les rapports entre la culture et l'économie sociale, Pierre Heldenbergh a exposé le fonctionnement de la structure qu'il dirige. Avec deux maîtres-mots : autonomie et démocratie.

L'AUTONOMIE DE GESTION

«L'autonomie de gestion représente une force dont chaque acteur culturel devrait avoir le plaisir de disposer. Avec les cinémas, on a un outil accessible, ouvert à tous, qui a un coût d'investissement important mais limité. Ce n'est pas comme un opéra où monter un spectacle coûte chaque fois très cher.

Les Grignoux vivent avec 60 % de fonds propres et 40 % de subventions, dont la moitié d'aides à l'emploi (d'autres structures, y compris dans l'économie classique, ont elles aussi des aides à l'emploi et des réductions de cotisations sociales) et l'autre moitié de subventions spécifiques à l'aide culturelle et à la pédagogie.

C'est cette autonomie de gestion qui a permis notre croissance. Si on avait dépendu à 100 % de subventions, on en serait toujours resté au cinéma Le Parc à Droixhe, et peut-être même qu'on ne serait plus là, qu'on n'aurait pas survécu. La croissance des Grignoux, que ce soit avec les salles du Churchill, du Sauvenière et même maintenant avec le Caméo à Namur, a été possible grâce à la capacité que nous avons, comme acteur culturel, et grâce à notre activité économique, de chercher des fonds propres. C'est cela qui nous permet d'occuper un bâtiment qui appartient à la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui a coûté 10 millions d'euros. Mais la Fédération n'en a mis que trois, la ville de Liège a mis un million pour le terrain, les Grignoux ont mis trois millions de leur côté et se sont battus pour aller chercher des subventions européennes à hauteur de trois autres millions. Nous sommes allés trouver la Fédération Wallonie-Bruxelles en leur disant qu'on voudrait bien qu'ils deviennent propriétaires d'un bâtiment qui coûte 10 millions, qu'ils ne devaient en mettre que trois, et que nous aménageons tout le reste. C'est un autre type de partenariat Public-Privé où le « privé » investit énormément dans des bâtiments publics et les exploite dans une dynamique d'intérêt public.

Le bémol, c'est que tous les acteurs culturels ne peuvent pas le faire. On a un outil culturel accessible. Je viens d'une autre structure où la principale rentrée provenait de la vente de livres.

La marge bénéficiaire que tu crées sur un livre n'est pas la même qu'avec le cinéma. Dans les théâtres ou chez d'autres acteurs culturels, les fonds propres seront toujours limités.

C'est pour ça que je pense, comme d'autres, que l'économie sociale ne peut pas se substituer aux politiques de subvention. On a beaucoup parlé de nous ces derniers temps à cause d'un appel à obligations que nous avons lancé, on a fait un appel au public, aux épargnants, pour qu'ils nous aident à financer l'aménagement d'un lieu à Namur. Un député libéral de Mons a interpellé le ministre de l'économie en disant que c'était une bonne alternative au financement public de la culture. Que nenni! La subvention, que ce soit sur le social ou la culture, reste essentielle. Sans elle, il y a des tas de choses qui ne pourraient pas se faire. Il y a une frontière sur laquelle on doit se battre. On doit se battre aussi pour ceux qui n'ont que 5 % de fonds propres. Ce n'est pas par plaisir qu'ils n'ont que 5 % de fonds propres: dans leur activité, ils n'ont pas le choix.

Pour favoriser l'autonomie via l'économie sociale, quelque chose manque dans les formes juridiques actuelles, c'est une forme de Scop qui offre la possibilité d'une réserve impartageable.³ On peut décider de mettre une partie du bénéfice dans cette réserve impartageable qui, par la suite, ne pourra être utilisée que dans la structure elle-même, alors que dans d'autres formes de sociétés, on peut toucher à cette réserve pour verser des dividendes. Cette réserve (qui est défiscalisée, ce qui n'est pas négligeable) permet au fil du temps à ces sociétés à participation forte des travailleurs de se constituer un capital, d'avoir en quelque sorte leur propre banque en leur sein. Avec d'autres sociétés à forte participation de travailleurs, nous essayons de peser sur le législateur pour créer cette forme de SCOP. Malheureusement, le moment est difficile. La majorité actuelle au Fédéral est peu sensible à la question de la participation des travailleurs.⁴

LA DÉMOCRATIE AU TRAVAIL

Le second principe d'économie sociale, auquel on tient vraiment, c'est le fonctionnement démocratique. Dans une structure d'économie sociale, «fonctionnement démocratique», ça peut vouloir dire tout et n'importe quoi. Il y a des structures dites d'économie sociale qui ont effectivement un fonctionnement démocratique parce qu'il y a une AG qui décide démocratiquement. Mais la question est toujours: qui est dans l'AG ?

Dans une structure comme la nôtre, les travailleurs pourraient n'avoir rien à dire. On aurait pu imaginer un cinéma qui regroupe dans son CA les distributeurs, les producteurs, les frères Dardenne, Bouli Lanners, super! Après, il y a les travailleurs qui doivent suivre les ordres de ce CA extérieur. Il y a toute une part du monde culturel, qui se situe totalement dans l'économie classique: les multinationales du cinéma, par exemple, qui dépendent uniquement des actionnaires. Ça a une influence énorme sur ce qu'ils décident de montrer et sur ce qu'ils font. On a un petit cinéma ici à Rocourt⁵, sur les hauteurs de Liège, dont l'activité «cinéma» ne représente que 40% des rentrées. Le reste, provient des pop corns, des publicités sur les écrans, du gaming... Au fond, l'activité «cinéma» n'est qu'une excuse pour aller chercher le reste. Les actionnaires de ce cinéma-là ne s'intéressent qu'au rendement qu'ils obtiennent de leurs actions. Ils ne regardent pas quels films tu as passés, qu'est-ce que tu as fait, quelles ont été les grandes missions culturelles que tu as développées. Il y a, d'autre part, des organismes plus institutionnels, qui dépendent presque entièrement des subventions et qui ont très souvent des conseils d'administration et des AG qui dépendent principalement des pouvoirs publics.

³ « Les Scop, Sociétés coopératives et participatives, désignent les entreprises à statut Scop (Société coopérative de production) et à statut Scic (Société coopérative d'intérêt collectif). Soumises à l'impératif de profitabilité comme toute entreprise, elles bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise. ». Source : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html>

⁴ Au cours de la même table-ronde, Dimitri Coutiez, conseiller pour les questions d'économie sociale auprès du ministre Marcourt, a annoncé que celui-ci préparait un statut de Scop pour la Région wallonne.

⁵ Décodage pour ceux qui ne connaissent pas la situation liégeoise: Pierre Heldenbergh ironise sur la présence à Rocourt du groupe Kinépolis, également propriétaire au centre-ville des salles du Palace.

A chaque élection, le Conseil d'administration change en fonction de la fameuse clé D'Hondt. Etre acteur culturel à Anvers, par exemple, c'est avoir un conseil d'administration majoritairement composé d'administrateurs NVA et Vlaams Belang. Si l'acteur culturel propose une activité sur le multiculturalisme, on va la refuser et lui demander d'organiser plutôt un concert de chants flamands. C'est cette difficulté qu'on rencontre si on est entrepreneur culturel dans une institution entièrement subventionnée.

Ici, aux Grignoux, je me définis comme entrepreneur, je dépends d'une assemblée générale de 70 travailleurs, qui sont mes collègues. C'est devant mes collègues que je dois justifier ce qu'on a fait cette année-ci, que je dois justifier le développement.

Si je peux m'attarder deux minutes sur cette question: décider de déposer notre candidature à Namur pour la reprise du cinéma Caméo, est une démarche qui a donné lieu à deux assemblées générales. La première, la plus importante, était pour décider si nous déposons ou non notre candidature. Je vous garantis que nous ne savions pas quelle serait la décision de l'assemblée. Il n'était pas sûr que ses membres n'allaient pas, en majorité, nous proposer de ne pas nous porter candidats. Toutes les questions qu'ils posaient étaient pertinentes, mais nous n'étions pas en mesure d'y répondre. Est-ce que ça va marcher? Est-ce qu'on aura des aides à l'emploi? Une subvention? On n'en sait rien! On va tout faire pour obtenir des aides à l'emploi, pour avoir un minimum de cent mille spectateurs sur l'année, mais on n'est pas sûr d'y parvenir. Ils auraient pu dire non. Cela n'aurait pas été une mauvaise décision, cela aurait été plus prudent. Avec l'accord de l'assemblée, on a finalement décidé d'y aller, nous avons présenté notre candidature et nous avons été désignés. Là-dessus, les collègues proposent de faire une nouvelle assemblée générale pour savoir si on y allait vraiment! Ils n'avaient pas vu le contenu du dossier. Ils voulaient savoir ce qu'il y avait dedans. Une nouvelle A.G. a donc été organisée, avec des questions encore plus intéressantes puisque le dossier était encore plus solide. Heureusement, la décision d'y aller a été confirmée...

Fondateur du centre culturel et de la librairie Barricades à Liège, abrités dans deux maisons qui furent soustraites à la promotion immobilière par une coopérative créée à cette fin, **Pierre Heldenbergh** est aujourd'hui travailleur et administrateur des Grignoux.



Une AG composée des travailleurs permet d'avoir un vrai contrôle démocratique de ceux qui font vivre l'entreprise, c'est ce qui est essentiel. Beaucoup d'entreprises pourraient fonctionner comme ça. Tel hôpital était rentable, la sidérurgie était rentable, les Delhaize qu'on a fermés étaient rentables... Lorsque je vois les travailleurs du Delhaize en piquet de grève devant leur magasin, j'ai envie de leur dire: «Cet outil est à vous, sa richesse c'est votre travail! Réappropriez-le vous! Transformez-le en fonction d'autres valeurs».

Je terminerai par ceci: depuis qu'on se définit clairement en tant que structure d'économie sociale et qu'on s'implique dans les structures, on voit qu'en fait, sur ce mode de gestion-là, on a beaucoup plus de points communs avec des gens qui font de l'informatique à Namur, comme la société Damnet, avec les amis de Terre à Herstal, avec une entreprise de matériaux de construction durable comme Carodec à Bruxelles... J'ai de plus en plus de choses à dire à ces gens-là plutôt qu'à d'autres exploitants de salles. Sur ce qu'on fait, non, mais sur la façon de faire nous avons beaucoup de points communs. Le vrai changement de société, il vient sur la façon de faire les choses et pas uniquement sur ce qu'on fait.»

Interview Nicolas Belayew

Bonjour Nicolas, peux-tu nous résumer ton parcours ?

Je m'appelle Nicolas Belayew, j'ai bientôt 34 ans et je viens de Charleroi. J'ai fait une licence en communication à LLN, jusqu'au bout. Une fois mes études terminées, j'ai cherché une école dans laquelle continuer en graphisme, ce que je voulais faire depuis toujours. Je me suis retrouvé à l'ERG à Ixelles, où j'ai fait une passerelle en communication visuelle et en sérigraphie.

A la fin de mes études de graphisme, je me suis assez rapidement inscrit chez Smart pour des petits projets, fin 2006. J'ai d'abord cherché un boulot comme tout le monde, ensuite j'ai eu un CDD à mi-temps dans un centre culturel pendant un an. Ce n'était pas inintéressant, mais le job me prenait beaucoup de temps sans être très rémunérateur. Je résumais ça me disant qu'on devait faire quatre ou cinq boulots différents en étant payé pour la moitié d'un seul. Comme, en parallèle, je montais des projets, des concerts avec des amis, dont ma compagne Corinne, j'ai voulu dégager du temps pour faire tout ça. La carrière de salarié, avec ses contraintes de temps d'un côté, et son côté non rémunérateur de l'autre, était un modèle qui ne me plaisait pas super fort. J'ai décidé en 2008 d'essayer comme free-lance via Smart. Tous les ans, je regarde en arrière pour voir si je suis content ou pas. C'était difficile au début, mais ça allait mieux petit à petit. Puis, il y a cinq ans, j'ai obtenu des heures d'enseignement à Saint-Luc, un élément stabilisateur qui m'a vraiment permis de me dire que je pouvais continuer comme free-lance. Mes activités de graphiste et de sérigraphe ont commencé à devenir viables.

Depuis septembre 2015, je suis l'un de ceux qui expérimentent le système de CDI chez Smart. J'ai donc une activité de prof à Saint-Luc, une activité de graphiste, une de sérigraphe au sein du collectif les Tontons Racleurs, j'ai un projet qui s'appelle «6001 is the new 1060», une expo-vente de créateurs, ainsi que des projets plus variés, à mi-chemin entre le professionnel et le hobby, des projets moins rentables mais tout aussi intéressants.

Que pourrais-tu attendre du passage de Smart en coopérative ?

D'un côté, ça semble vraiment intéressant que Smart devienne un outil qui appartienne à ceux qui l'utilisent. De l'autre côté, je cours tout le temps, alors que ce nouveau modèle demandera peut-être une implication plus forte des membres. Aurai-je vraiment le temps de mettre de l'énergie là-dedans ?

Je commence à bien savoir comment Smart fonctionne, je pense être quelqu'un de relativement impliqué. Mais je rencontre parfois des gens qui voient Smart comme une espèce de secrétariat social classique, et qui râlent quand les choses ne fonctionnent pas comme ils veulent, ou au sujet d'un coût dont on ne sait pas ce qu'il recouvre. Si l'outil appartient à ceux qui l'utilisent, du coup, c'est à chacun d'y apporter ses idées, de faire des propositions. Dès lors je trouve que le modèle coopératif correspond assez bien à l'évolution de Smart. Pour moi, ce n'est pas une entreprise qui est là pour générer de l'argent mais pour proposer un service pour chacun de ses utilisateurs, pour soutenir un secteur.

Selon toi, comment ce modèle peut-il être financé ?

C'est là que se limitent mes connaissances en structures juridiques d'entreprises ou d'associations. Je ne me rends pas bien compte en quoi ça change quelque chose par rapport au modèle actuel. Si on ne passe pas en coopérative, est-ce qu'on va droit dans le mur ? Ou alors, le jour où on passe en

coopérative, ça arrête de fonctionner parce que ça devient plus cher ? Ce qui ne me plaît pas, c'est d'être coincé dans une croissance éternelle. Dans mon modèle professionnel, mon but est d'être de moins en moins obligé de travailler. C'est quelque chose auquel il faudra faire attention : il ne faudrait pas que la seule voie de sortie soit de toujours avoir plus de membres, devenir de plus en plus gros. Si on fait ça, on risque de faire n'importe quoi, juste dans le but de rameuter des gens. Et si on part dans un modèle coopératif qui implique un certain degré d'implication des coopérateurs, ce n'est pas évident à gérer. Cela dit, par rapport au service que je reçois, ça ne m'embêterait pas de payer 7% ou 7,5% mais je ne voudrais pas payer 13%.

Quant au financement de la structure, je suis graphiste, pas économiste : je peux donner un ressenti sur des choses, mais je peux difficilement donner un avis éclairé. Si c'est bien fabriqué, bien expliqué, je ne suis pas contre le fait d'être copropriétaire de cet outil qui me fait fonctionner depuis des années, je pourrais y investir un peu d'argent. Par contre, je me méfie assez fort des subsides. Je trouve que c'est utile sur des projets ponctuels. Sur du structurel, je m'en méfie de plus en plus pour avoir été confronté au cas d'associations subsidiées dépendantes de changement de majorité, de changement de ministre... Je prends l'exemple d'une galerie en asbl à Liège dans laquelle j'ai travaillé et pour laquelle nous avons eu un subside à l'emploi pendant quelques années sous forme de points APE. De jour au lendemain, les priorités ont changé et les points APE ne pouvaient plus être attribués à la culture. Ces points ont tous été réattribués à la santé et à la petite enfance.

J'aurais tendance à tendre le plus possible vers une autonomie car, si le monde s'écroule autour, je peux continuer mon projet, même s'il ne devait plus y avoir un euro pour la culture.

En tant que graphiste, tu travailles dans un domaine à forte concurrence. Est-ce compatible avec un modèle coopératif ?

On est déjà plein de graphistes à être membres SMart. C'est en effet un domaine dans lequel il y a de la concurrence, mais il y a beaucoup de choses qui s'estompent quand tu acquiers de l'expérience. Les clients reviennent vers ceux qu'ils connaissent. Beaucoup d'éléments relèvent de la relation, ce n'est pas pareil que d'acheter un paquet de spaghetti au magasin. En parallèle à la concurrence, il y a le côté qualitatif. Au contraire, je me retrouve plutôt bien dans ce modèle coopératif : au début, je me sentais assez seul dans mon compte SMart. Maintenant, j'ai 5 ou 6 participants occasionnels. Le boulot, ça tourne aussi un peu : tu peux en avoir trop et le partager. J'exerce un métier où, a priori, on est solitaire. Mais ce qui est intéressant, c'est d'être en contact avec d'autres. Ce qui permet d'avoir les épaules un peu plus larges quand tu tombes sur un gros projet, d'ajouter les cordes que tu n'as pas à ton arc... Un jour, tu as un client qui voudrait des photos mais moi je ne suis pas photographe. Naturellement, on fait appel à ceux qui sont dans notre réseau direct. Il se fait que ce sont souvent des gens inscrits chez SMart. C'est assez courant que je sous-traite à d'autres SMartiens ou SMartistes. Mais si le modèle devient « vous cherchez un graphiste, contactez SMart et choisissez parmi nos 50.000 graphistes », effectivement, ce n'est pas pareil.

A vrai dire, on cherche même des moyens pour faire disparaître la façade SMart. On est très content d'avoir SMart derrière, mais le client n'a sans doute pas besoin de savoir comment ça se passe. Lui, à la limite, il préfère croire qu'on est indépendant, parce que c'est plus simple. Plus j'avance, plus je me rends compte que les clients n'ont besoin de rien savoir. Ils ont juste besoin de savoir comment tu t'appelles, ton numéro de téléphone, si tu travailles bien et le numéro de compte sur lequel payer la facture. Le client s'en fout de savoir si tu es indépendant, si tu es chez SMart. Vu qu'on est dans un monde de B to B (business to business), on demande juste le numéro de TVA. Le modèle de SMart est parfois compliqué à expliquer à ces clients-là.

Penses-tu que le passage en coopérative pourra permettre de mieux défendre les intérêts de ton secteur ?

En tout cas, on pourrait décider que ça devienne une mission de la coopérative, qu'elle prenne un rôle de lobby sur certains sujets. Mais ça, c'est une question à trancher. Ce n'est pas intrinsèque au fait d'être en coopérative. Les coopérateurs pourraient néanmoins décider qu'il serait intéressant, par exemple, de faire de la sensibilisation sur la question du droit d'auteur en Belgique, ce qui est une chose qui ne se fait pas ou très peu dans le secteur du graphisme, contrairement à la France.

J'ai trouvé que l'initiative prise lors du Lock Down (alerte de niveau 4 en Belgique) - à savoir la mise en place d'un fonds d'indemnités pour les artistes de scène qui ont perdu des contrats - préfigurait quelque chose d'intéressant sur ce que SMart pourrait être, ou être un peu plus. Toutefois, il faut prendre garde à ne pas devenir un syndicat. Ou redevenir un syndicat dans le bon sens du terme. Mais pas un syndicat comme ça se fait maintenant... Quand j'essaie d'expliquer mes problèmes auprès de mon syndicat, personne ne comprend. Etant donné qu'on est dans un domaine particulier, avec des logiques et des fonctionnements particuliers, ça pourrait être quelque chose d'intéressant à faire ressortir de la coopérative.

Dans quelle mesure serais-tu prêt à t'impliquer dans le processus de gouvernance de la future coopérative ?

J'ai déjà donné des indices de réponses : je serais prêt à le faire dans la mesure où ce n'est pas trop chronophage. Du fait d'avoir déménagé de Saint-Gilles vers Charleroi, je me sens beaucoup plus proche de SMart que je ne l'étais à Bruxelles, où c'était un outil un peu anonyme. A Charleroi, on est amené à beaucoup plus se voir. Du coup, je trouve que c'est intéressant d'être impliqué là-dedans. Mais c'est toujours le même problème : je suis toujours super occupé. Donc, dans la limite des stocks disponibles, c'est avec plaisir. Mais il ne faut pas non plus qu'on se retrouve à avoir une assemblée toutes les semaines. Par ailleurs, la structure étant tellement grande, il faut aussi trouver le moyen de s'impliquer de manière concrète, qu'il y ait des résultats tangibles. Le 30 juin dernier, lors de la journée SMart in Progress, on a demandé d'approuver les comptes. Je ne suis pas économiste. J'ai levé la main car je sais qu'il y a quelqu'un en amont qui les a analysés, qui les a présentés en disant qu'il n'y avait pas d'erreurs dedans. Mais je ne pourrais pas les relire. Par contre, si la proposition est « on pense faire du lobbying sur deux sujets, lequel choisir en priorité ? », cela fait partie des choses sur lesquelles j'ai un vrai avis. Mais sur les aspects techniques ou juridiques, je n'ai pas forcément les compétences pour décider.

Qu'est-ce qui te motiverait à t'impliquer dans les AG de la coopérative ?

Paradoxalement, c'est le fait d'être chez SMart depuis 10 ans, de mieux connaître ce que c'est. Je me rends compte que beaucoup d'utilisateurs connaissent mal SMart, que j'explique énormément de choses à d'autres gens, qui me répondent : « On ne m'a pas dit qu'on pouvait faire ça, on ne m'a pas dit qu'il y avait ça, on m'a pas dit que ... ». Je pense que SMart est un gros pavé indigeste, surtout pour les jeunes à la sortie des études. La vie est un gros pavé indigeste, à ce moment-là. Finalement, tu te retrouves embarqué là-dedans, car on te dit autour de toi : « Vas-y, c'est ça qu'il faut faire ». Et en réalité, tu ne comprends pas toujours bien. J'étais dans cet état quand je suis arrivé chez SMart... T'es graphiste, tu t'inscris chez SMart, tu t'inscris au chômage et t'essaies de trouver des contrats. Maintenant, à bientôt 35 ans, avec des années de boulot derrière moi, je vois les choses différemment. C'est peut-être le fait de mieux connaître et le fait de davantage m'intéresser à ces questions qu'à 23 ans qui pourront me motiver.

Tu parles de pavé indigeste, peux-tu développer ?

Beaucoup de gens connaissent SMart mais il y a peu d'utilisateurs-experts. C'est comme un ordinateur ou internet, beaucoup de gens s'en servent mais sans creuser son fonctionnement et ses possibilités. Le nombre de gens à qui j'explique que mon ordinateur, je l'ai acheté avec Matlease, et qui me disent : « C'est quoi ? ... Mais c'est génial ! ». Ou bien les facturations de droit d'auteur, que plein de gens ne connaissent pas. Il y a énormément de subtilités parce que c'est un outil de gestion de ta carrière professionnelle. Et une carrière professionnelle, c'est un peu compliqué... Je pense que beaucoup de gens ne touchent qu'un tout petit morceau ou sont encadrés par des gestionnaires d'activité, des conseillers qui sont parfois surbookés et qui ont du mal à dégager un peu de temps pour expliquer les subtilités. Et aussi parce que les gens ne sont pas assez curieux, ils prennent une info sans pousser plus loin que ça. Je suis surpris de voir la méconnaissance globale par rapport aux réalités économiques. Il y a des gens qui arrivent en disant « Oh, SMart, j'aime pas parce que ça me prend la moitié de mon salaire ». Je réponds : « Et tu fais comment sinon ? Si tu es indépendant, tu sais ce que ça te prend ? » Evidemment, si tu compares SMart au fait de bosser en black, bien sûr que ça coûte plus cher.

Ce n'est pas uniquement un outil au service des utilisateurs, mais aussi des donneurs d'ordre, quand ils peuvent négocier sur des retards de paiements. Pour reprendre l'exemple de la galerie : l'asbl a eu à un moment des problèmes de trésorerie, vu la perte de points APE. Mais un subside devait arriver. Eh bien, SMart Liège a accepté de continuer à valider les bons de commande pour l'asbl en sachant qu'elle recevrait les subsides plus tard.

Selon toi, à quel type de public la prochaine coopérative SMart doit-elle s'adresser ?

C'est la question : est-ce ouvert à tout le monde ou pas ? J'ai quand même l'impression que, si on ouvre à absolument toutes professions potentiellement intermittentes, une expertise risque de se perdre. On parlait tout à l'heure de défense des intérêts, d'identité ... Pour certaines professions, c'est assez dur de trancher... En tout cas, le point négatif que j'y verrais, c'est de perdre son efficacité, son expertise. Le point positif, c'est que, plus on est nombreux, plus on est fort. A partir du moment où on conçoit un modèle participatif qui nécessite plus d'implications de la part des membres, le fait de l'ouvrir au grand tout venant, c'est une question difficile à trancher, à laquelle je n'ai pas forcément une réponse toute faite. Je suis arrivé chez SMart à un moment où c'était ouvert à tout le monde. La séance d'info initiale, justement, je trouve que le public aurait dû être trié par secteur parce qu'on était avec des gens qui émargeaient du CPAS, avec des boulots du genre manucure, etc. C'était assez difficile, pour la personne qui gérait cette séance, d'expliquer de manière concrète comment ça fonctionne à des jardiniers, des manucures et des graphistes, qui ont des backgrounds professionnels très différents. Quand je dis background professionnel, je pense à la législation du travail, à la comptabilité, la TVA, ... Je crois qu'il faut quand même garder une forme de spécificité. Par exemple, la frontière entre un menuisier et un... menuisier. Ça sonne comme une blague, mais tu as des menuisiers designers et tu as des poseurs de châssis. Pourtant, c'est le même métier.

Il faudrait faire une sélection à l'entrée ?

Je n'ai pas de réponse. Cela vaut aussi pour les graphistes. Il y a des jours où tu fais des boulots comme ça et d'autres jours une autre sorte de graphisme. Ce n'est pas évident mais c'est vrai que je n'ai pas l'impression d'être dans la même réalité qu'un entrepreneur en bâtiment.

Quelles sont les valeurs que tu as envie de défendre à travers une coopérative ?

Il y a des notions de collaboration qui sont intéressantes. C’est peut-être quelque chose à favoriser : faciliter plus encore les interactions professionnelles entre les membres de SMart. Je pense notamment à l’outil de transfert de budget d’Activité à Activité qui est un peu difficile à utiliser mais que, personnellement, j’utilise énormément. Il y a des échanges de services qui se font les uns avec les autres sans appliquer de nouveau des taxes, puisque ça reste au sein d’une même entité. Je me vois vraiment comme étant au sein d’un maillage de différents professionnels créatifs. Cela pour différentes raisons : parfois on ne peut pas tout faire, par manque de temps ou de compétences. C’est vraiment cool de pouvoir être épaulé par d’autres. Et le système de SMart permet de le faire de manière vraiment très simple. Par exemple : j’ai une copine qui n’a pas trop de boulot pour l’instant, j’ai des clients qui m’envoient des demandes de devis mais je sais que je ne pourrai pas les prendre, alors je lui dis : « Remplis les devis ». On les met sur mon Activité parce qu’ils m’ont écrit à moi ; du coup ils me font confiance. Je leur dis que c’est l’une de mes collaboratrices qui s’en occupe. Et hop, tout d’un coup, mon entreprise est passée d’un à deux employés le temps de la commande. C’est assez intéressant à plein de niveaux. Si j’étais en entreprise, je ne proposerais pas à une copine en rade de boulot de l’engager parce que ça voudrait dire que je devrais commencer à prendre des risques. Dans l’Activité, on peut voir de manière très souple si ça fonctionne et peut-être que ça va lui permettre de s’autonomiser aussi.

Quels services souhaiterais-tu améliorer ou voir apparaître ?

Une refonte de la plateforme informatique, en allant vers ce qui a été fait pour la gestion des frais, qui est plus moderne. Aussi une simplification au niveau des signatures parce qu’à l’heure actuelle, c’est possible. Je me suis parfois dit qu’on pourrait mutualiser du matériel. Je pense à certains outils spécifiques qui pourraient tourner entre membres de manière plus institutionnalisée. Si je dois acheter du matériel coûteux, est-ce qu’un autre membre ne pourrait pas en disposer ? Ou bien est-ce que SMart aurait une outillothèque dans laquelle on pourrait emprunter quand on en a besoin ? Un peu à l’image de ce qui se fait avec les véhicules, mais aussi anciennement avec les costumes. Je trouve que ce qui se fait au niveau des ateliers à La Vallée est intéressant, les Creative spots. A Charleroi ou à Bruxelles, s’il pouvait y avoir une sorte de coworking SMart, ça pourrait être cool aussi : si tu as besoin de quelques heures de bureau, des espaces de travail partagés, des infrastructures.

Je pense aussi à SMartAgora, je ne sais pas s’il vit toujours ou pas. Je ne l’ai jamais vraiment utilisé. Quand je l’ai vu, il ne m’a pas trop emballé car c’est un outil qui a déjà un peu d’âge, alors qu’en termes de possibilités et de modèles d’outils informatiques, pas mal de choses ont évolué. Mais dans l’idée de collaboration chez SMart, si tu cherches quelqu’un qui sait faire ça ou ça parce que tu ne disposes pas ça dans ton réseau direct, ça pourrait devenir une sorte de bottin interne.

Quels sont les inconvénients que tu penses avoir évités en étant chez SMart ?

C’est évident : de devoir payer systématiquement des charges sociales d’indépendant. C’est aussi probablement quelques contrôles fiscaux, car je ne suis pas le roi de la paperasse. Ma compta, elle est faite par SMart. C’est sûr que ça simplifie la vie. C’est sûr aussi que, comme on apparaît au fisc comme employé, on est moins susceptible d’être contrôlé qu’un indépendant. Mes copains graphistes indépendants, dès la 1ère ou 2e année, ils ont subi un contrôle. Et un contrôle de tout : contrôle d’indépendant, fisc, licences des logiciels... Je pense d’ailleurs à un truc vraiment capital que SMart devrait faire : négocier des licences logiciel groupées. A l’école où j’enseigne, ce sont des licences éducations qu’on devrait

payer 25€ par mois, mais qu'on paie 5€ par an. Donc, même si on n'est pas dans un cadre académique, on pourrait avoir des tarifs intéressants pour des licences de logiciels. Je suis certain que ça pourrait être possible de négocier. Ça permettrait à des gens d'arrêter de frauder. Il y en a sans doute qui le font, et le jour où ils auront un contrôle, ça risque d'être violent.

Un dernier mot ?

Bonne année!

Merci Nicolas.

Nicolas Belayew, graphiste

**Interview menée par Amaury Haegeman,
antenne de Charleroi, décembre 2015**

Le 23 décembre 2015, j'ai rendez-vous avec **Nicolas** à la « Quille ». L'interview se passe dans l'ambiance éthérée et décontractée de ce bistro typique de Charleroi, lieu préféré des artistes et des Carolos de souche, un endroit où l'on roule les « R ».



Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique.

Focus sur les coopératives de grande taille

Notre système économique a sans conteste permis l'amélioration du bien-être d'une partie de la population mais la situation actuelle met en lumière des tensions importantes dans la manière dont s'organise l'activité économique. Devant ces impasses, on en appelle à repenser l'entreprise, et les coopératives sont souvent présentées comme de potentielles sources d'inspiration. Parce qu'elles mettent leur finalité sociétale au cœur de leur modèle économique et reposent bien souvent sur des modes de gouvernance démocratiques et participatifs, les coopératives expérimentent d'autres manières de créer de la valeur et de la partager et contribuent à réinjecter de l'égalité dans notre société.

Cette reconfiguration du système économique n'est pas récente: en Europe, si le mouvement coopératif s'est constitué à partir du 19^e siècle, on observe un renouveau coopératif depuis les années septante grâce à l'émergence d'initiatives telles que les coopératives de travailleurs, les coopératives sociales, ou à travers l'exploration de nouveaux champs d'activités (Defourny, Simon, & Adam, 2002; Van Opstal, Gijssels, & Develtere, 2008). Ces projets coopératifs se déploient en effet non seulement dans les secteurs traditionnellement investis par le mouvement coopératif, tels que la finance éthique et solidaire ou l'agriculture, mais ils explorent aussi de nouveaux champs, comme les énergies renouvelables, les circuits courts en alimentation ou la création d'emplois de qualité pour des personnes fragilisées sur le marché de l'emploi traditionnel.

Ce renouveau coopératif prend la forme de projets économiques portés par des dizaines, voire des centaines de citoyens, qui y investissent une partie de leur épargne et en deviennent copropriétaires. Ce sont de nouvelles formes de coopératives qui se mettent en place, rassemblant diverses parties prenantes⁶ – on parle de coopératives *multi-stakeholders* – et visant l'intérêt général – et pas uniquement l'intérêt exclusif des membres comme c'était historiquement souvent le cas. Face à ces nouveaux types de projets coopératifs, se posent des questions délicates de gouvernance: comment encadrer de manière adéquate l'exercice du pouvoir sans entraver la bonne gestion de l'entreprise? Comment garantir l'idéal démocratique et régler les questions de contrôle qui en découlent,

⁶ La notion de «partie prenante» se définit comme tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par l'accomplissement de la mission de l'organisation. Dans une coopérative, il s'agit des membres-coopérateurs, des travailleurs salariés et bénévoles, des bénéficiaires, des consommateurs/usagers, des fournisseurs, des pouvoirs subsidiaires (le cas échéant), des financeurs, etc.

en particulier dans les coopératives de grande taille ? Comment articuler la répartition du pouvoir avec la participation d'une diversité de parties prenantes au projet coopératif ? Ce sont entre autres ces questions que notre article explore.

COOPÉRATIVES, PROPRIÉTÉ COLLECTIVE ET DÉMOCRATIE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La coopérative est une forme particulière d'entreprise qui s'est répandue à travers le monde depuis le 19^e siècle. L'Alliance Coopérative Internationale, organisation faîtière du mouvement coopératif, la définit comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise détenue conjointement et démocratiquement contrôlée.* » (International Co-operative Alliance, 1995) Mais qu'entend-on par ces principes de « propriété collective » et de « contrôle démocratique » ?

La propriété est un concept multiforme qui se définit, dans la théorie économique, comme un ensemble de droits, en particulier le droit d'appropriation des surplus résiduels et le droit de contrôle. Les droits de propriété dans les coopératives reviennent aux coopérateurs ; l'on parle cependant de droits de propriété atténués ou dilués (Mertens, 2005; Rijpens, 2014). Le droit d'appropriation des surplus résiduels peut prendre la forme d'une rémunération du capital mais celle-ci est généralement limitée (en Belgique, le taux de rémunération par versement de dividendes aux associés ne peut dépasser 6% sur base annuelle) ; il peut également prendre la forme d'une ristourne, c'est-à-dire d'un remboursement en fonction du montant des transactions effectuées par les membres avec la coopérative. Ce mode d'affectation des profits n'est donc pas uniquement lié aux apports en capital. Le droit de contrôle est, quant à lui, organisé de manière démocratique, ce qui implique que le pouvoir de décision est limité, souvent selon le principe « une personne, une voix », et non directement fonction du poids économique du membre-coopérateur dans la coopérative, que ce poids économique soit appréhendé via le nombre de parts détenues ou via le montant des transactions que le coopérateur réalise avec la coopérative.

Par ailleurs, les coopératives s'inscrivent – théoriquement – dans le principe de démocratie économique⁷. Selon Jonet & Noel (2014, p. 3), « *la démocratie, c'est l'idée que toutes et tous décident collectivement des règles qui les gouvernent et de la forme de vie qui les rassemble.* » Mais cette notion est parfois mal comprise (Rijpens, 2010). Elle est en effet souvent associée à la participation des travailleurs dans les organes de décision, alors qu'elle consiste en fait à laisser le pouvoir aux membres, sans lier ce pouvoir à leur poids économique. Le fonctionnement démocratique ne consiste donc pas à donner automatiquement aux travailleurs l'accès aux organes de décision mais, dans certains cas (coopératives de travailleurs, sociétés à finalité sociale ou organisations en auto-gestion), les catégories de membres et de travailleurs peuvent se chevaucher partiellement, voire totalement.

L'objet même de la coopérative – la satisfaction de besoins communs – et ses principes directeurs – la propriété collective et le contrôle démocratique – confèrent à ses membres une double identité : celle de propriétaires – puisqu'ils détiennent collectivement les parts de la coopérative – et celle d'usagers ou d'utilisateurs – puisqu'ils bénéficient de ses activités économiques (Gijssels & Van

⁷ Au-delà du principe de gestion interne, certains auteurs considèrent également les coopératives comme des vecteurs de démocratie participative (Rijpens, Jonet, & Mertens, 2014). Par les dynamiques prévalant à leur création, les finalités sociétales qu'elles poursuivent et les processus participatifs qui les caractérisent souvent, les coopératives favorisent un exercice plus actif de la citoyenneté dans une logique de réflexion collective aux problèmes de société et de co-construction des réponses à concrétiser pour y remédier. Une partie des coopératives jouent en effet un rôle de relais entre les citoyens et les institutions publiques et apparaissent comme des modes d'expression permettant aux citoyens de prendre part à la chose publique et d'intervenir dans les choix collectifs. Nous ne développons pas davantage cette dimension ici, afin de nous concentrer sur le modèle de gouvernance des coopératives.

Opstal, 2008). La nature de cette dernière relation dépend du projet coopératif; les coopérateurs décident en effet d’investir ensemble pour des raisons variées (Mertens, 2010; Novkovic & Miner, 2015): consommer/acheter ensemble (coopérative de consommateurs), travailler (coopérative de travailleurs), valoriser leur production (coopérative de producteurs) ou encore épargner et emprunter (coopérative d’épargne et de crédit). Dans le cadre de projets citoyens, se développent également des coopératives dites *multi-stakeholders* car les coopérateurs incarnent différents types de parties prenantes. C’est le cas par exemple d’une coopérative d’énergie renouvelable qui réunit, parmi ses membres-coopérateurs, tant des clients que des investisseurs ou des producteurs décentralisés. C’est également le cas d’un supermarché coopératif actif dans le circuit court alimentaire qui réunirait, parmi ses membres-coopérateurs, des producteurs locaux, des consommateurs et éventuellement des investisseurs (privés ou publics).

LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE EN BELGIQUE⁸

Contrairement à d’autres pays européens, la loi belge ne se réfère pas aux principes coopératifs énoncés par l’Alliance Coopérative Internationale pour définir le régime juridique de la société coopérative. De surcroît, le régime souple et peu onéreux de cette société a amené un certain nombre d’entrepreneurs à adopter cette forme sans pour autant se revendiquer d’un idéal coopératif, si bien que deux types de coopératives coexistent dans le paysage belge: celles qui s’inscrivent dans un idéal coopératif et celles qui ont adopté cette forme par pure convenance.

Pour permettre aux « vraies » coopératives de se distinguer, le législateur belge a institué en 1955 le Conseil National de la Coopération (CNC) avec pour mission de diffuser les principes de la coopération et de préserver l’idéal coopératif. Toute coopérative peut alors obtenir un agrément auprès du Ministre en charge de l’Economie pour devenir membre du CNC, ce qui garantit que la coopérative en question s’inscrit véritablement dans un idéal coopératif et fonctionne dans le respect des valeurs et principes coopératifs.

Notons finalement que le Code des Sociétés offre depuis près de vingt ans la possibilité de poursuivre une finalité sociale prioritaire en société commerciale. La loi sur la société à finalité sociale, en application depuis 1996, prévoit que la plupart des sociétés commerciales peuvent adopter la qualité de « société à finalité sociale » pour autant qu’elles ne visent pas l’enrichissement de leurs membres et qu’elles respectent une série de dispositions statutaires inspirées des principes coopératifs. On observe d’ailleurs dans la pratique que la plupart des sociétés à finalité sociale ont adopté la forme juridique de la société coopérative.

⁸ Pour un portrait plus complet du secteur coopératif en Belgique (notamment en termes statistiques), nous renvoyons le lecteur vers l’article de M. Vanhove (2011), vers l’ouvrage édité par W. Van Opstal et al. (2008) et vers le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique, coordonné par J. Rijpens et S. Mertens (2014, 2015).

QUEL MODÈLE DE GOUVERNANCE DANS LES COOPÉRATIVES ?

La **gouvernance** désigne un ensemble de principes, de pratiques et de mécanismes qui régissent non seulement les modalités de coordination, d’interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs au sein d’une organisation (dimension interne), mais également les relations entre l’organisation et son environnement plus ou moins proche (dimension externe) (Rijpens, 2014). Avec quel objectif ? Par la mise en œuvre de ces garde-fous, il s’agit, d’une part, de s’assurer que les actes de l’organisation sont en cohérence avec la mission sociale et les objectifs poursuivis, d’autre part, de s’assurer que l’organisation poursuit sa mission dans les meilleures conditions possibles. Dans le cas des coopératives, la gouvernance doit également protéger l’intérêt des membres et permettre le contrôle démocratique par ceux-ci tout en reflétant les valeurs de la coopérative (Novkovic & Miner, 2015).

Les principes, pratiques et mécanismes de gouvernance sont nombreux et variés⁹ ; ils se combinent de différentes manières si bien que l’on observe une grande diversité parmi les arrangements de gouvernance dans les coopératives, et plus largement dans les entreprises sociales. Comment expliquer cette diversité ? Trois éléments peuvent être mis en évidence : les coopératives présentent certains traits particuliers (I) ; le modèle de gouvernance des coopératives est le fruit de leur évolution (II) ; les coopératives sont influencées par des demandes et attentes externes (III).

(I) D’une part, les coopératives présentent certains **traits caractéristiques** qui influencent les mécanismes de gouvernance mis en place et bien souvent, rendent le modèle de gouvernance plus complexe. Quatre spécificités peuvent être mises en évidence :

- **Finalité sociale/sociétale et objectifs multidimensionnels :** Les coopératives entendent satisfaire les besoins communs de leurs membres, et bien souvent poursuivent plus largement une finalité sociale ou sociétale qui se traduit par une combinaison d’objectifs économiques, sociaux et politiques. Ces objectifs multiples constituent autant de *bottom lines* qu’il faut pouvoir accorder puisque la poursuite d’un type d’objectif peut se faire au détriment des autres, ce qui amène des difficultés de priorisation et d’allocation des ressources. Prenons le cas d’une coopérative de commerce équitable : comment allouer les ressources entre les objectifs économiques (ventes de produits équitables au Nord), sociaux (soutien de producteurs du Sud) et politiques (sensibilisation visant la transformation du système commercial) ? La coopérative a-t-elle plutôt intérêt à allouer ses ressources à la réfection de ses boutiques (afin d’attirer davantage de clients), au soutien de nouveaux producteurs dans le Sud ou à une campagne supplémentaire de sensibilisation ? Cette difficulté d’arbitrage est par ailleurs renforcée par la difficulté d’évaluer la performance globale de la coopérative, dont certains objectifs sont difficilement mesurables, ce qui rend plus complexe la mise en œuvre de procédures de suivi et de contrôle de la réalisation effective de la mission sociale.
- **Propriété et démocratie :** Comme explicité plus haut, les membres-coopérateurs, propriétaires de leur coopérative, jouissent de droits de propriété atténués, notamment limités par le contrôle démocratique. Ce principe démocratique, s’il participe à la reconnaissance d’une forme d’égalité de chacun des membres dans leur contribution au projet coopératif, soulève la question de leur motivation en regard du risque – notamment financier – que ceux-ci assument. La question du risque et de la motivation varie selon le type de coopérative en question : les coopérateurs pour qui leur propre entreprise, voire leur subsistance, dépend des activités de la coopérative (c’est le cas par exemple des coopératives de producteurs ou de travailleurs) seront d’autant plus motivés à exercer leur droit de contrôle et de décision pour la maintenir sur les rails.
- **Multiplicité des parties prenantes et participation :** L’ambition démocratique et participative des coopératives se révèle dans certains cas plus large que le seul fonctionnement des instances

⁹ Nous renvoyons le lecteur vers l’article de Charreaux (1997), vers l’ouvrage édité par Cornforth (2003) ou vers la publication de l’Alliance Coopérative Internationale (2015) pour des exemples de principes, pratiques et mécanismes de gouvernance pour les entreprises en général, et les coopératives en particulier.

formelles de décision. Elle vise la participation d'une diversité de parties prenantes à la gestion et à la gouvernance des coopératives, ce qui permet de rassembler divers intérêts, compétences et expériences dans le projet coopératif, avec tout ce que cela implique en termes de difficultés liées à l'action et à la décision collectives. Certains auteurs parlent de « structures de gouvernance élargies » (Rijpens, 2010) pour caractériser un système de gouvernance qui inclut des organes décisionnels reflétant la complexité du projet coopératif et encourage l'implication des membres à travers d'autres structures que les seules instances formelles (par exemple, au sein de comités consultatifs, de structures intermédiaires de gouvernance, de réunions *multi-stakeholders*, etc.).

- **Ethique, valeurs et culture organisationnelle:** Comme l'affirment Novkovic & Miner (2015), les coopératives sont des organisations reposant sur un ensemble de valeurs qui s'incarnent tant dans la vision et dans la mission de l'organisation que dans les modes d'organisation et de gestion. Ces valeurs, partagées dans une certaine mesure par le mouvement coopératif, concernent entre autres la solidarité, la coopération, la démocratie, la participation, l'égalité, la vision de long terme, l'ancrage local, l'autonomie, etc. (Mertens, 2010) Si elles constituent une garantie implicite que la coopérative respecte des principes de « bonne gouvernance », elles demeurent cependant insuffisantes pour assurer la poursuite de la mission sociale dans les meilleures conditions possibles.

Ces particularités appellent des modèles de gouvernance spécifiques, souvent plus complexes, qui s'éloignent du modèle dominant dans les entreprises classiques, à savoir un modèle reposant sur la théorie de l'agence. Dans les entreprises classiques, le problème de l'agence¹⁰, c'est-à-dire l'hypothèse selon laquelle les intérêts des propriétaires et du management ne sont pas alignés, encourage la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et de politiques d'incitants pour s'assurer que le management prend des décisions en ligne avec les intérêts des propriétaires. Dans les coopératives, le principe démocratique, la double qualité des coopérateurs (propriétaires et utilisateurs) et l'objectif même de l'organisation confèrent à la gouvernance un autre rôle qui consiste plutôt à créer une dynamique partenariale entre le management et les propriétaires pour assurer la pérennité de la coopérative et la satisfaction, sur le long terme, des besoins des coopérateurs (qui vont au delà de la maximisation d'un retour financier).

(II) D'autre part, une série d'auteurs mettent en évidence d'**autres facteurs internes** qui contribuent à expliquer la mise en œuvre de certains mécanismes de gouvernance dans les coopératives (Novkovic & Miner, 2015; Rijpens, 2010). Comme toute entreprise, une coopérative, et en particulier son modèle de gouvernance, résultent de l'évolution du mouvement coopératif dans son ensemble, et de l'histoire propre de la coopérative. Le type de coopérative, sa taille, son âge, son cycle de vie, son degré de professionnalisation, le niveau et les modalités de participation des parties prenantes, la stabilité de la coopérative ou encore le secteur d'activités dans lequel elle opère, sont autant de facteurs qui ont influencé dans le passé et influencent encore les décisions prises par la coopérative, notamment en termes de mécanismes de gouvernance à mettre en œuvre.

(III) Enfin, des **attentes, demandes et pressions externes** contribuent également à façonner les modèles de gouvernance. Les coopératives, comme toute entreprise, ne fonctionnent pas en vase clos : elles sont perméables à leur environnement. Or, une série d'acteurs externes peuvent avoir certaines attentes ou demandes à l'égard de la manière dont la coopérative se comporte ou organise son activité ; c'est par exemple le cas des pouvoirs publics, à travers les cadres légaux ou les dispositifs de financement, du secteur coopératif, des autres entreprises ou de l'opinion publique.

¹⁰ Pour plus d'informations sur le modèle de l'agence, voir par exemple Rijpens (2014) ou Cornforth (2003).

Ces attentes et pressions externes contribuent à structurer, voire contraindre, les comportements des organisations et forment ce que nous appelons les « cadres de la gouvernance » à l'intérieur desquels l'organisation est censée jouer (Rijpens & Adam, 2011). A l'intérieur de ces cadres, les organisations conservent cependant une certaine marge de manœuvre pour orienter leurs comportements en fonction de leurs propres besoins et objectifs. Il reste alors à adopter une perspective dynamique pour tenir compte de l'évolution des cadres de gouvernance, et par là de la marge de manœuvre, afin d'ajuster les modes de gouvernance à cet équilibre délicat entre les attentes et pressions externes et la capacité stratégique des organisations (Rijpens, 2014).

LE MODÈLE DE GOUVERNANCE À L'ÉPREUVE DE LA PRATIQUE

La transposition de l'idéal coopératif et la mise en œuvre effective des principes coopératifs ne sont pas toujours chose aisée dans les faits. Les obstacles relèvent principalement de difficultés liées aux coûts de propriété et de la prise de décision collective ainsi qu'au phénomène d'entropie démocratique, c'est-à-dire le phénomène de dégradation, au cours du temps, du fonctionnement démocratique des coopératives, en particulier lorsque le projet prend de l'ampleur, tant du point de vue de l'étendue des activités que de la taille de la coopérative elle-même.

En effet, si le fait d'organiser la propriété sur un principe collectif et démocratique présente des atouts, cela engendre aussi une série de coûts, en particulier des coûts de propriété liés au contrôle, au fait de porter le risque et à la décision collective. Bauwens (2013) et Birchall (2015) rappellent que lorsqu'une réalisation est le fruit d'un effort collectif et que les contributions individuelles ne sont pas facilement mesurables, le problème du passager clandestin peut survenir, à savoir le fait qu'un individu profite des bénéfiques produits collectivement sans pour autant investir autant d'efforts que les autres, notamment dans les processus de suivi et de contrôle. Par ailleurs, investir dans une coopérative implique de supporter le risque lié à cet investissement. Dans certains cas, ce risque peut paraître trop élevé pour que des individus se décident à devenir collectivement propriétaires de leur entreprise. Ce peut être le cas par exemple de producteurs ou de travailleurs qui placent leur capital et soit la réussite de leur entreprise, soit leur emploi, dans le même panier (Mertens, 2005), se trouvant dans l'impossibilité de diversifier leur risque. Dans d'autres cas – les coopératives de consommateurs ou les coopératives *multi-stakeholders* par exemple –, le lien ténu entre les activités de la coopérative et la réussite professionnelle (ou la subsistance) des coopérateurs peut amener ces derniers à se montrer peu motivés à s'impliquer. Enfin, la propriété collective peut ralentir les processus de décision ou mener à des décisions inefficaces. Selon Hansmann (1999) et Birchall (2015), les coûts liés à la décision collective augmentent avec l'hétérogénéité des préférences et des intérêts des parties prenantes représentées. Contrairement aux préférences supposées homogènes des investisseurs, ces derniers cherchant à maximiser leur rendement sur investissement, les intérêts des coopérateurs s'avèrent potentiellement plus diversifiés, en particulier dans le cas des coopératives *multi-stakeholders*. Des attentes ou des interprétations divergentes, voire conflictuelles, à l'égard du projet coopératif rendent la décision collective plus difficile puisqu'il faut pouvoir concilier ces intérêts divers pour atteindre des points d'accord.

Plus largement, certains auteurs s'interrogent sur la réalité ou l'effectivité des pratiques démocratiques (Rosanvallon, 1976). Ils soulignent notamment le phénomène d'entropie démocratique. Plusieurs facteurs sont avancés pour expliquer ce phénomène: type de coopérative (qui a une influence sur le degré de participation et d'attachement des membres à leur coopérative), augmentation de la taille de la coopérative et formalisation progressive, poids du marché et de la concurrence, renforcement du contrôle des pouvoirs publics, etc. (Collette & Pige, 2008; Novkovic & Miner, 2015). Au-delà de l'aspect formel du fonctionnement démocratique, apparaissent aussi souvent des jeux d'influence liés au charisme de certains individus, à leur rôle dans l'histoire de l'entreprise, à leurs compétences et même à leur poids économique.

FOCUS: QUID DANS LES COOPÉRATIVES DE GRANDE TAILLE ?

Les projets coopératifs peuvent avoir pour vocation de réunir des coopérateurs nombreux et diversifiés. Or, on ne gère pas de la même manière une entreprise qui se construit autour de plusieurs dizaines ou centaines de coopérateurs, et une entreprise créée par quelques associés.

S’inspirant de Birchall (2015), nous pouvons mettre en évidence cinq problèmes qui ont tendance à s’intensifier lorsque la coopérative grandit en taille :

- **Maintien du projet coopératif :** plus la coopérative grandit, plus elle éprouve des difficultés à maintenir le projet coopératif initial, au risque de ne plus satisfaire les besoins des coopérateurs – ou d’une partie de ceux-ci –, qui étaient pourtant, à l’origine, au cœur de la mission de la coopérative.
- **Dilution des droits de propriété :** la coopérative peut évoluer vers un sociétariat composé d’un grand nombre de coopérateurs détenant chacun peu de parts. Or, selon Birchall (2015), « moins les membres ont le sentiment de détenir leur coopérative, moins ils vont la soutenir et prendre part à la gouvernance. » (p. 25) Cette situation peut engendrer un manque de motivation mais également des faiblesses en termes de contrôle.
- **Complexification :** plus la coopérative grandit, plus elle se complexifie, tant d’un point de vue des activités réalisées que de sa structure. Cette nouvelle complexité peut nécessiter de s’adjoindre de nouvelles compétences (pour explorer de nouveaux marchés ou développer de nouvelles activités par exemple) ou de repenser la structure globale de gouvernance pour éventuellement privilégier des modes de décisions décentralisés.
- **Problème du passager clandestin :** plus la coopérative grandit, plus le problème du passager clandestin s’intensifie (cf. plus haut), pouvant mener à des comportements opportunistes et à des tensions entre des coopérateurs qui s’investissent à des degrés divers dans la coopérative.
- **Contrôle du management, et plus largement interactions entre les instances de gouvernance :** plus la coopérative grandit, plus il est difficile d’organiser de manière appropriée les interactions entre les différentes instances de décision. Les questions du fonctionnement de l’assemblée générale (AG), des relations entre l’AG et le conseil d’administration (CA), du contrôle du management par le CA ou encore celle des pouvoirs et contre-pouvoirs ne peuvent être négligées.

Face à ces problèmes potentiels, Birchall (2015) suggère de porter son attention sur trois dimensions qui doivent coexister dans une coopérative de grande taille – bien qu’à des degrés divers – pour assurer l’efficacité et la légitimité du modèle de gouvernance ; il s’agit de l’implication des membres, de la représentation et de l’expertise.

- Porter son attention sur les **modalités de participation des membres-coopérateurs** permet d’une part de maintenir leur implication dans les processus de décision et de gestion, d’autre part de s’assurer de rester au plus près de leurs besoins. Il y a différentes manières d’impliquer les membres dans une coopérative de grande taille. Une manière est de leur demander d’élire leur(s) représentant(s) dans les organes de gouvernance (ce qui peut se faire de différentes manières : élection directe, élection d’un conseil de délégués, élection décentralisée, etc.) Le conseil d’administration et le management ont sans conteste un rôle à jouer pour garder les membres impliqués dans leur coopérative. Réfléchir à d’autres mécanismes d’implication (structures intermédiaires et/ou décentralisées, groupes de travail, etc.) ou proposer des moments de réflexion commune pour maintenir le lien entre les membres et le projet coopératif sont d’autres

manières de maintenir cette implication. Par exemple, un travail régulier autour de la définition du projet coopératif, de la vision, des finalités, de l'identité de la coopérative, qui rassemble de manière large les parties prenantes pour favoriser une vision partagée et une compréhension commune du projet peut s'avérer utile. Ce travail de réflexion et de formalisation peut éviter qu'on en arrive à des situations extrêmes de dérive du projet coopératif ou de confiscation du pouvoir par un groupe restreint d'individus.

- **La représentation de tous les membres** – et de tous les intérêts – au sein des instances de gouvernance est un autre élément essentiel afin de maintenir le projet coopératif au plus proche des besoins et des attentes des membres. Quatre éléments complexifient cette question de la représentation : la diversité des types de membres et de leurs intérêts (comme par exemple dans une coopérative *multi-stakeholders*), le fait de combiner des membres individuels et des membres en coopératives, le fait d'entretenir des relations de marché avec des coopératives également membres et l'étendue transnationale de la coopérative. La coopérative doit alors trouver le moyen de représenter les différents intérêts (portés par des types de membres différents ou par des groupes locaux différents) ; différents mécanismes sont possibles tels que les groupements régionaux ou la mise en place de collèges différents par type de membres au sein de l'assemblée générale.
- La question de l'**expertise** et des compétences nécessaires pour mener à bien un projet coopératif en pleine croissance est également essentielle. Comme évoqué plus haut, au fur et à mesure que la coopérative grandit, tant ses activités que sa structure peuvent se complexifier, requérant de nouvelles compétences. A nouveau, le type de coopérative en question a une importance : dans le cas des coopératives de producteurs ou de travailleurs, les membres des instances de gouvernance – en particulier du conseil d'administration – connaissent bien le secteur d'activités et les activités de la coopérative. Ce ne sera pas forcément le cas dans une coopérative de consommateurs ou *multi-stakeholders* dans laquelle la distance entre les membres du CA et les activités de la coopérative peut être plus importante. Une manière de surmonter ce décalage peut être de s'adjoindre les compétences d'administrateurs indépendants ou mener une réflexion approfondie pour s'assurer de réunir, au sein des instances, les compétences nécessaires (tout en veillant à la représentation de la diversité des intérêts).

Le modèle de gouvernance, dans une coopérative de grande taille, doit refléter ce nécessaire équilibre entre implication des membres, représentation et expertise tout en permettant à chaque niveau de gouvernance de prendre des décisions dans les meilleures conditions possibles, c'est-à-dire en s'appuyant sur l'information pertinente et en ayant les compétences requises pour prendre ces décisions. Ce sont aussi dans ces conditions que peuvent s'exercer les pouvoirs et contrepouvoirs afin d'éviter qu'un groupe restreint de membres ou d'individus au sein de la coopérative ne confisque la prise de décision. Différentes idées sont avancées pour permettre ce nécessaire équilibre entre implication des membres, représentation et expertise : Novkovic & Miner (2015) suggèrent de recourir à un modèle de gouvernance polycentrique ou de réseau afin de favoriser une multiplicité de centres de décision décentralisés ; ces mêmes auteurs proposent aussi d'explorer les atouts de la sociocratie¹¹ pour organiser les interactions entre différentes instances de décision et favoriser l'implication des membres (Delstanche, 2014).

¹¹ La sociocratie propose un mode d'organisation et de prise de décision s'appuyant sur divers principes de fonctionnement (prise de décision par consentement, fonctionnement en cercles, double lien et élection sans candidat) avec l'objectif de tirer le meilleur profit de l'intelligence collective.

TROIS RECOMMANDATIONS

La double identité des coopérateurs – propriétaires et utilisateurs – la propriété collective et le fonctionnement démocratique confèrent à la forme coopérative des atouts certains dans des situations particulières. Ces caractéristiques permettent en effet de garder le contrôle sur des décisions importantes, à travers l’implication des coopérateurs dans les structures de gouvernance ; elles permettent également de renforcer la structure bilantaire – puisque les investisseurs sont également les utilisateurs – elles permettent enfin de réduire les asymétries d’information et d’augmenter le capital confiance à l’égard des coopératives, ce qui leur assure une capacité à mobiliser des ressources cruciales.

Mais, comme le rappelle Vanhove (2003), les coopératives « *sont créées et perpétuées par des individus, qui doivent avoir toutes les opportunités de réaliser au maximum les objectifs de l’entreprise ou, plutôt, de leur entreprise.* » (p. 47) Les coopératives sont porteuses d’un projet de société animé de valeurs. Ce projet de société, elles entendent le mettre en œuvre à travers un modèle d’entreprise alternatif qui repose notamment sur une structure de propriété collective et un principe démocratique. Parce qu’elles contribuent à réaffirmer l’importance de la solidarité et de l’action collective, parce qu’elles sont des lieux d’apprentissage et parce qu’elles révèlent les attentes et les besoins des citoyens et y apportent des réponses innovantes dans une logique de co-construction, les coopératives peuvent être perçues comme une autre voie de changement sociétal (Jonet & Noel, 2014) qui, à côté des politiques publiques, favorise l’engagement, la participation et l’innovation sociale à l’échelle locale. Cette réalité-là s’observe chaque jour sur le terrain.

Soutenir l’idéal coopératif et favoriser la vitalité démocratique des coopératives est essentiel. Et cette question se pose d’autant plus dans les coopératives de grande taille afin de maintenir le lien entre les coopérateurs et le projet coopératif. En nous inspirant de travaux menés sur la gouvernance des entreprises sociales plus largement (Rijpens, 2012), nous proposons trois recommandations pour atteindre cet objectif.

Premièrement, pour que les instances décisionnelles fonctionnent bien, il est impératif de **rendre à chacun son rôle et de clarifier les rôles de chaque niveau de pouvoir**. Différents acteurs et organes décisionnels se côtoient dans une coopérative ; ces derniers ont une utilité propre et doivent être complémentaires. Restituer à l’assemblée générale son rôle de gardienne des finalités ou le renforcer est essentiel pour préserver le projet coopératif et l’idéal démocratique ; s’assurer que le CA joue son rôle de maître d’œuvre du projet, en tandem avec la direction et l’équipe de travailleurs le cas échéant, est important pour la bonne conduite de la coopérative. Rendre à chacun son rôle, et réfléchir aux interactions entre différentes instances ou niveaux de gouvernance, en particulier dans les coopératives de grande taille, est donc primordial.

Deuxièmement, il est essentiel de **permettre à chacun d’assumer son rôle**. Plusieurs pistes peuvent être envisagées : informer les membres et les former aux rôles et au fonctionnement des instances décisionnelles, leur fournir une information au moins basique sur les obligations légales ou encore développer des savoir-faire (lecture des comptes annuels, tenue d’une réunion, etc.) et des savoir-être (écoute, ouverture d’esprit, égalité, etc.). Ce principe d’information et d’éducation des membres, et plus largement de la communauté, constitue d’ailleurs l’un des principes coopératifs.

Troisièmement, les coopératives doivent pouvoir se remettre en question, et remettre en question leurs pratiques. Pour cela, elles doivent **s’octroyer régulièrement des temps d’évaluation et de réflexion collective, pour s’assurer d’une vision commune** à l’égard du projet coopératif, nourrir la dynamique coopérative et associer activement les parties prenantes à la réflexion sur le fonctionnement général. Ce travail de réflexion collective participera du maintien de l’idéal coopératif et de la vitalité démocratique des coopératives.

Julie Rijpens, Centre d’Economie Sociale, HEC-ULg

Sybille Mertens, Chaire Cera en Entrepreneuriat social et coopératif, HEC-ULg

REFERENCES

- Bauwens, T. (2013). *New institutional economic theories of non-profits and cooperatives: a critique from an evolutionary perspective*. Paper presented at the 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, University of Liège.
- Birchall, J. (2015). The design of effective democratic governance structures for large co-operatives. In International Co-operative Alliance (Ed.), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity* (pp. 25-31). Brussels: International Co-operative Alliance.
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In G. Charreaux (Ed.), *Le Gouvernement des Entreprises: Corporate Governance, Théorie et Faits*. Paris: Economica.
- Collette, C., & Pige, B. (2008). *Economie sociale et solidaire. Gouvernance et contrôle*. Paris: Dunod.
- Cornforth, C. (Ed.). (2003). *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do boards do?* London/New York: Routledge.
- Defourny, J., Simon, M., & Adam, S. (2002). *Les coopératives en Belgique, un mouvement d'avenir?* Bruxelles: Editions Luc Pire.
- Delstanche, P. (2014). *Vers un leadership solidaire. La sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations*. Liège: Edi.pro.
- Gijselinckx, C., & Van Opstal, W. (2008). Entrepreneuriat coopératif. In W. Van Opstal, C. Gijselinckx & P. Develtere (Eds.), *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et pratiques* (pp. 15-36). Leuven: Acco.
- Hansmann, H. (1999). Cooperative Firms in Theory and Practice. *Finish Journal of Business Economics*, 4, 387-403.
- International Co-operative Alliance. (1995). The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity. *Review of International Co-operation*, 88(3), 3-4.
- International Co-operative Alliance (Ed.). (2015). *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*. Brussels: International Co-operative Alliance.
- Jonet, C., & Noel, B. (2014). Entreprise, changement social et démocratie. Quel rapport? *Analyse Barricade*. Liège: Barricade.
- Mertens, S. (2005). Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique. *Non-Marchand, Management, Droit et Finance*, 2(16), 13-27.
- Mertens, S. (Ed.). (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edi.pro.
- Novkovic, S., & Miner, K. (2015). Introduction: Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity. In International Co-operative Alliance (Ed.), *Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity* (pp. 10-21). Brussels: International Co-operative Alliance.
- Rijpens, J. (2010). La gouvernance des entreprises sociales. In S. Mertens (Ed.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 219-285). Liège: Edi.pro.
- Rijpens, J. (2012). *Volontaire de gestion... Et pourquoi pas? Outils pour les volontaires de gestion dans l'action associative et culturelle*. Bruxelles: Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Rijpens, J. (2014). *Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interactions. The case of WISEs*. (PhD in Economic and Management Sciences), University of Liege, Liege.

Rijpens, J., & Adam, S. (2011). La gouvernance dans les ASBL : dans quels cadres jouent les acteurs associatifs ? *Les Dossiers d'ASBL Actualités*(12), 18-36.

Rijpens, J., Jonet, C., & Mertens, S. (2014). Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives. In G. Van Gyes & S. De Spiegelaere (Eds.), *L'entreprise de nous tous. Innover la participation des travailleurs en Belgique* (pp. 179-192). Leuven: Acco.

Rijpens, J., & Mertens, S. (Eds.). (2014). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2014*. Liège: Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg.

Rijpens, J., & Mertens, S. (Eds.). (2015). *Le Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique - Edition 2015*. Liège: Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg.

Rosanvallon, P. (1976). *L'âge de l'autogestion*. Paris: Le Seuil.

Van Opstal, W., Gijssels, C., & Develtere, P. (Eds.). (2008). *Entrepreneuriat coopératif en Belgique. Théories et pratiques* Leuven: Acco.

Vanhove, M. (2003). *Bâtir ensemble notre avenir. La force des coopératives*. Leuven: Cera Foundation.

Vanhove, M. (2011). Les coopératives en Belgique. In Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises (Ed.), *Coopératives. Un modèle tout terrain* (pp. 44-65). Monceau-sur-Sambre: Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises.

Sybille Mertens est chargée de cours à HEC-Université de Liège, titulaire de la Chaire Cera en Entrepreneuriat social et coopératif et membre du Centre d'Economie Sociale. Ses recherches portent sur le rôle des entreprises d'économie sociale dans la transformation du système économique.



Julie Rijpens est docteur en sciences de gestion, chargée de recherches au Centre d'Economie Sociale à HEC-ULg et directrice de l'Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-ULg. Ses recherches portent essentiellement sur la gouvernance et les business models des entreprises sociales ainsi que sur les modèles économiques et organisationnels de l'économie circulaire. Elle commence fin janvier 2016 un postdoctorat dans ces domaines de recherche à McGill University, Montréal, Canada.



Interview de Papa Ours

Tu es ébéniste, créateur de meubles, menuisier ?

Je me qualifierais de bricoleur. En fait, je bricole à peu près avec tout et n'importe quoi. Notamment avec les besoins des autres. Les besoins des autres, j'ai essayé de les recentrer dans un domaine d'activité pour espérer un peu de productivité et de rentabilité. J'ai choisi la menuiserie numérique. Je fais ce que la plupart des gens ne savent pas faire. C'est un travail extra-ordinaire, dans le sens où peu de gens maîtrisent la chaîne complète, entre l'idée, un besoin, la transformation entre un visuel ou un rendu informatique et ensuite la création même avec la machine. J'essaie d'utiliser le moins possible mes mains pour travailler, de presque les éliminer. J'essaie aussi de supprimer la main d'œuvre, la réflexion pour éviter les erreurs, parce que chaque fois qu'on réfléchit on risque de se tromper.

Tu t'es lancé toi-même lancé dans un projet de coopérative ?

Il s'agit en fait d'une Activité, qui fonctionne au sein de SMart à la manière d'une coopérative.

Il y a trois façons de travailler aujourd'hui. D'abord, la façon traditionnelle, mais alors je ne serais pas ici chez SMart pour en parler: on se met en indépendant, puis on fait comme tout le monde. Quand on utilise ce système-là, on est seul ou entouré de gens qu'on rémunère: un comptable, des conseils, un secrétariat social, des collègues ou confrères indépendants qui vont prêter main forte, voire des employés ou des ouvriers. Un autre versant, par lequel j'ai commencé, est extrême: tout seul, dans un coin, sans rien demander à personne, en me faisant le plus invisible possible pour éviter toute cette machine qui va se mettre en route quand on commence une activité. Dans mon cas, il faut des autorisations, des permis pour travailler avec des machines de menuiserie, un permis d'environnement, une enquête de voisinage... Une structure assez lourde. Au départ, j'ai commencé tout petit. La troisième méthode, que j'ai découverte progressivement, se situe entre les deux. Travailler tout seul c'est bien, mais on est tout seul. A plusieurs, c'est mieux, mais c'est très difficile de tout partager. Et partager, c'est ce qui pose problème, au final, quand on travaille à plusieurs. Qu'est-ce qu'on partage? Des gains, des bénéfices? Comment évaluer ce qui est un bénéfice? Que retire-t-on comme charge, comme frais de fonctionnement? Quand on en vient à adopter ce système, il se peut qu'on paie les autres plus que ce qu'on se paie soi-même. Ma première idée de la coopérative était de proposer un même salaire pour tout le monde, et puis des avantages ou un bonus salarial...

Tu peux décrire ton projet ?

Mon projet est de réunir des personnes avec un objectif commun mais des compétences complémentaires. L'objectif est de fabriquer du mobilier pour une clientèle. On a tous une particularité, une compétence propre. A quelques pourcents près, chacun de nous est capables de réaliser le travail d'un autre, mais est spécialisé dans un domaine particulier: marketing, vente, atelier, technologie... On met dans un seul panier des compétences complémentaires. On fait rentrer les différents clients et l'argent dans ce panier. Puis il en ressort de quoi payer un espace qui est devenu un espace mutuel. On garde son indépendance, c'est pour ça que le recours à SMart est intéressant, parce qu'il permet de rentrer et de sortir facilement, comme avec une carte téléphonique prépayée, ce qui n'engage pas à grand-chose. Cela permet de s'associer d'une façon libre. Je peux créer une structure aujourd'hui, faire un contrat pour un client, arrêter cette structure et ne plus jamais revenir. Ou alors je m'y plais beaucoup et j'y reste, ce qui s'est passé. Quant à travailler à plusieurs, je pense qu'avant de commencer à se demander comment on va travailler ensemble, il faut se demander comment on peut faire pour arrêter de travailler ensemble. On amène chacun des choses. Moi j'amène des machines, de l'outillage, l'autre personne aussi. C'est facile de dire qu'on va tout mettre

dans l'atelier et que tout se passera bien. Le jour où tout se passe mal, comment s'arrête-t-on ? Avec SMart, c'est pratique, parce qu'on commence et on s'arrête facilement.

Si SMart devient une coopérative, cela ne change rien pour toi ?

Non, parce que, dans son fonctionnement, SMart gardera 98 % de ce qu'il propose aujourd'hui. Il va peut-être proposer 2 % en plus d'avantages qui, à mon avis, seront très discrets et qu'on découvrira au fil du temps.

Cela t'intéresserait-il de devenir coopérateur ?

Je le suis déjà dans ma façon de travailler avec SMart.

Tu n'as pas la propriété de SMart...

Je peux embêter SMart si je veux. Je peux faire des petits trous dans sa comptabilité. Si 1000 personnes pensent comme moi, à la fin du trimestre, au siège de Bruxelles, ils vont l'avoir mauvaise. Je pense que j'ai une part de responsabilité dans le fonctionnement de SMart. Pour moi, c'est un tout. J'ai besoin de SMart, je suis dilué dans SMart, mais SMart a besoin de moi aussi.

Le fait d'être potentiellement impliqué dans la gouvernance de SMart, cela t'intéresserait ?

Je veux bien essayer... Je verrai passer les comptes rendus de réunion et, quelques mois après, ce qui s'est effectivement mis en place. Mais en général dans les grosses structures, c'est très très long. J'ai même déjà vu des toutes petites structures comme un Groupe d'Achat en Commun, un GAC comptant 15 personnes... A chaque fois qu'il fallait prendre une décision, il fallait organiser une réunion où les 15 personnes devaient se montrer toutes d'accord... Pour finir, j'en suis arrivé à la conclusion qu'il valait mieux faire les choses et, si quelqu'un n'était pas content, il viendrait nous le dire. Il faut mettre en place des mécanismes pour que la gouvernance avance.

La gouvernance, ce n'est pas la gestion quotidienne.

Tu peux très bien avoir un directeur qui gère quotidiennement et un conseil de gouvernance qui donne les grandes lignes d'orientation...

Moi je fais confiance. J'utilise SMart comme un outil, il n'y a pas d'outil parfait, je le prends comme il est, il y a toujours moyen d'arriver à faire ce qu'on veut.

Si tu devais avoir un modèle coopératif, une attente particulière, que voudrais-tu qu'il te permette de faire ?

Je pense que SMart fonctionne déjà comme une coopérative. Quand j'ai quelque chose à dire, en général ça fonctionne très bien avec ma conseillère. Si j'ai une idée, elle est prise en compte, on y réfléchit, on en discute. Je ne sais pas trop dans quelle mesure devenir une coopérative est intéressant pour SMart. Au niveau de la comptabilité ou de la fiscalité, peut-être ? Ou bien l'intérêt repose-t-il sur le fait de créer une société à l'échelle européenne, dont le personnel pourra passer d'un pays à l'autre ?

Artiste ébéniste, **Papa Ours** (c'est un pseudo) a réalisé aussi bien des plateaux à sushis que des tables de réunion, des escaliers d'une stupéfiante légèreté ou des fusées en bois dont les enfants s'enchantent. C'est à Seraing, dans la région liégeoise, qu'est installé son atelier, qu'il présente comme un « espace de conception et fabrication numériques ». <https://fr-ca.facebook.com/pages/Latelier-de-Papa-Ours/473533399366570>



Économie coopérative, version 2.1

En septembre 2014, lorsque l’Université Libre de Bruxelles lui a décerné le titre de Docteur Honoris Causa, Peter de Caluwe, directeur de la Monnaie, a, dans son discours de remerciement, placé l’économisation croissante du secteur culturel face à la perspective d’un agencement plus culturel dans le monde économique. Ce faisant, il ne visait pas l’alliance axée sur le profit de la culture et de l’économie au sein de l’économie créative étouffée par la bienveillance des décideurs. De Caluwe avait une meilleure idée: l’économie de marché classique a encore beaucoup à apprendre de la manière dont, par exemple, un opéra est mis sur pied. Un tel processus de création n’aboutit que si un ensemble bigarré de professionnels collaborent de manière intensive, en partant d’une forte implication collective, pour un résultat incertain. Les conflits mutuels ne sont pas ignorés, mais au bout du voyage, il y a cette cohésion sans laquelle aucun bon opéra n’est possible. «Pourquoi une démocratie moderne ne pourrait-elle adopter ce modèle d’harmonie comme alternative au modèle conflictuel dans lequel nous sommes embarqués?», s’est demandé De Caluwe à voix haute.

Dans un nombre croissant de secteurs, le travail implique la collaboration. Sans un minimum d’intention commune pour un résultat final potentiellement intéressant, pas de laboratoire opérationnel, pas d’équipe d’architectes ou de création qui fait des étincelles, pas de productions cinématographiques ou télévisuelles novatrices. La collaboration est un facteur de production crucial dans l’économie créative actuelle. La pensée de génie romantique commence tout doucement à disparaître, ou tout au moins à être relativisée: le talent individuel, c’est bien, mais cela ne suffit plus dans de nombreuses branches. La création devient résolument de la cocréation dans le double contexte de réseaux sociaux et de projets changeants. Parce qu’il y a plus dans deux têtes que dans une, et surtout parce que l’échange avec autrui stimule la créativité. Des néo-marxistes patentés tels que Michael Hardt & Antonio Negri parlent même, dans leur ouvrage éponyme, de «common wealth»: une richesse sociale et individuelle qui ne peut émerger que d’un travail coopératif.

Les formes artistiques sociales intrinsèques sont un miroir de l’économie créative existante, mais aussi une pomme utopique. Créer un opéra, un ballet, de la musique ou un film ne va pas sans frictions. Toutefois, la cocréation est souvent bien moins compétitive et plus harmonieuse sur le plan social que lorsque le seul objectif est de faire des bénéfices ou du chiffre d’affaires. C’est ainsi que se dessine, dans le secteur artistique, le modèle d’une véritable économie sociale. Elle lie la productivité au dialogue dans le cadre de relations professionnelles linéaires, en partant de la conviction qu’une collaboration équivalente fournit des artefacts meilleurs et plus durables qu’en cas de concurrence. La rationalité économique et la rationalité sociales ne sont donc pas nécessairement opposées, que du contraire. Le management au sein de l’économie de marché privée a déjà noté ce revirement et essaie de concilier autant que possible travail d’équipe et concurrence mutuelle. Le résultat? Une «coopétitivité» encore socialement délicate: des relations professionnelles en partie coopératives et en partie compétitives.

Vivre ensemble, voire être un humain, suppose toujours l’existence de dépendances réciproques. Même l’égoïste réalise qu’il ne pourra souvent pas atteindre son objectif sans l’aide d’autrui. Participation et collaboration diffèrent: l’égoïste gère les dépendances sociales nécessaires d’une manière principalement calculée ou stratégique. Seuls ses propres bénéfices l’intéressent, et non le surplus spécifique pouvant être généré par une cocréation similaire. La collaboration naît justement quand les dépendances professionnelles deviennent des relations de coopération conscientes, au sein desquelles les autres parties sont toujours perçues comme des partenaires de même valeur.

“WRITINGS”

La récente « redécouverte » de la coopérative comme forme organisationnelle ne doit rien au hasard. Elle est étroitement liée à la percée d’une économie à la fois créative et coopérative, version 2.1. Dans la coopérative comme forme organisationnelle, la coopération trouve son pendant institutionnel comme forme de travail. L’organisation coopérative apporte en outre une importante plus-value. Elle fournit aux pratiques de collaboration ou de cocréation une assise juridique ou économique plus durable, et exprime surtout un engagement du côté des coopérants. Ils s’engagent mutuellement au sein d’un lien organisé qui, aussi minimal qu’il soit, symbolise une solidarité réciproque. L’économie créative louvoie encore souvent entre coopération et compétition. Cela ne va pas changer drastiquement de sitôt : la suppression du « marché » n’est pas pour demain. Organiser la collaboration comme pratique sur une base coopérative directe peut atténuer quelque peu les tensions.

Rudi Laermans est professeur en théorie sociale à la Faculté des Sciences Sociales de la KU Leuven, et il y dirige depuis longtemps le Centre de Sociologie Culturelle. Dans son livre « Moving Together: Theorizing and Making Contemporary Dance » paru récemment (2015) chez Valiz (Amsterdam), il approfondit la pratique de la collaboration artistique dans le ballet contemporain.



Interview de Matthieu Liétaert

L'Europe connaît un engouement pour le modèle coopératif. Les exemples foisonnent dans votre livre. De quelle manière le processus SMART in Progress, s'inscrit-il dans ces nouvelles formes de participation et de réappropriation de son outil de production ?

Nous sommes à un tournant. Soit l'économie collaborative s'inscrit dans une finalité mercantile, soit c'est l'humain et l'écosystème dans lequel il évolue qui sont privilégiés. SMART in Progress, c'est un processus qui vise la transformation d'une structure juridique pour que sa base se réapproprie le projet de SMART. Les tables de travail mises sur pied permettent de réfléchir la finalité de notre outil. Quand je dis notre outil, c'est fondamental car SMART appartient potentiellement à des dizaines de milliers de membres.

Cela dit, le fait de convoquer une partie de sa base pour parler de son avenir est une technique utilisée aussi par des multinationales sans finalité sociale. C'est ce que l'on appelle du « public relation ». C'est le fruit de 1968 et de cette envie de liberté. Le monde de l'entreprise l'a bien compris. Aujourd'hui, il est encore un peu tôt pour savoir dans quelle perspective s'inscrit la démarche SMART in Progress et quels défis seront relevés. D'ici deux ans, on pourra en faire l'analyse.

Depuis la nuit des temps, l'homme a toujours coopéré, vous l'expliquez dans votre livre. Aujourd'hui, après l'ère de l'hyper individualisme, n'avons-nous pas envie et besoin davantage de solidarité et de modèle de partage ?

Chacun dans son coin, ça ne nous excite plus. Au niveau matériel, la majorité d'entre nous possèdent énormément. Est-ce que ça nous excite de travailler comme des fous, sans même savoir pourquoi ? Pour la croissance ? Les gens n'en veulent plus. Si tu prends ton temps pour mettre la main à la pâte et construire le monde de demain avec les autres, là cela devient intéressant. Donc, le pari que fait SMART en lançant ce processus participatif va sans doute provoquer un retour très positif de ses membres.

L'économie collaborative qui se développe aujourd'hui n'est pas forcément solidaire. Pour certains, elle serait même « de droite ». Il y a une opposition entre ceux qui défendent la propriété et les défenseurs du libre accès. Comment positionner SMART dans ce contexte ?

Après l'arrivée d'internet et son accessibilité, nous en sommes aujourd'hui à la fin de la période dite d'alphabétisation. Certaines entreprises l'ont compris et ont créé des services : partir en vacances, échanger des vêtements, acheter ses produits chez un agriculteur local, covoiturer, etc. Et cela ne va pas s'arrêter. La question c'est pourquoi on fait tout ça ? Les valeurs sont évidemment multiples et SMART là-dedans doit se positionner sur un marché et être viable (mais pas forcément rentable). SMART va devoir réinventer son rôle pour favoriser le peer to peer. A titre d'exemple, on peut citer Cambio qui propose la location de 690 véhicules et qui a développé un service complémentaire appelé Autopia. Ce service offre la possibilité de louer la voiture de son voisin. SMART aura toujours un rôle d'intermédiaire, notamment pour ses services d'ordre administratif, mais rien ne l'empêche de créer avec ses membres des services peer to peer.

« L'homme a toujours cherché à coopérer avec ses semblables », déclare **Matthieu Liétaert**, auteur de l'ouvrage *Homo Cooperans 2.0*. Ce docteur en sciences politiques a naturellement rejoint SMART in Progress au sein du groupe « modèle économique » et nous partage son point de vue.



Les coopératives d'artistes

Directeur scientifique du Centre Jean Gol | Mai 2016

On m'a demandé d'exposer notre position relativement au mouvement coopératif, à l'occasion de la transformation de SMART en société coopérative. Il s'agit là d'un projet fort intéressant, assez bien résumé par le slogan de SMART: « vous créez, nous gérons ».

D'emblée, et en dépit des réserves que je voudrais apporter, je remarque que ce projet concrétise au moins trois principes chers aux libéraux: la liberté d'association, la division des tâches et la flexibilité du travail.

Comme chacun sait, choisir la profession d'artiste est un choix héroïque. Pour ne pas dire masochiste. Traditionnellement, on associait ce choix à une forme de rébellion contre l'ordre social et un refus de s'inscrire dans ses cadres. Aujourd'hui, les artistes ne sont plus stigmatisés pour des raisons religieuses ou morales. Mais, on regarde toujours avec une certaine méfiance le fait de n'avoir pas voulu s'inscrire dans une logique salariale ou de ne pas avoir opté pour la sérénité du statut de fonctionnaire. Il suffit, pour s'en convaincre, de réécouter la chanson de Brassens (*Les Philistins*) qui exprime le désarroi des parents bourgeois qui, rêvant d'un grandiose destin de notaires (!) pour leur progéniture, voient débarquer :

« Des Enfants non voulus

Qui deviennent chevelus

Poètes »

C'est un choix difficile pour diverses raisons: l'artiste exerce souvent des activités irrégulières. Il s'agit souvent d'un travailleur isolé. Il ne manifeste généralement pas beaucoup d'appétence ni pour les procédures administratives ni pour les démarches commerciales. Il ne peut bénéficier d'une protection sociale très développée et, n'étant pas salarié, il ne peut pas compter sur une représentation par les syndicats.

LES INDÉNIABLES AVANTAGES DE LA STRUCTURE COOPÉRATIVE

Comme l'explique clairement la chercheuse Maud Grégoire dans son article sur l'entrepreneuriat collectif,¹² le fait, pour un artiste, de s'associer avec d'autres artistes au sein d'une même entité juridique afin d'exercer son activité individuelle dans un cadre collectif offre pour ce dernier une multitude d'avantages indéniables. Cela permet d'abord de réaliser de substantielles économies d'échelle dans l'achat de matériel, dans la location de studios, de galeries et salles d'exposition, la mise à disposition d'outils, le partage de ressources documentaires, etc.¹³

¹² M. Grégoire, Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif, SMART, janvier 2016

¹³ En ce sens, lire Ph. Henry, Pôles Territoriaux de Coopérative Economique culture: des regroupements pragmatiques dans des secteurs d'activité de grande incertitude, août 2015, p.24 <http://www.lepole.asso.fr/article/1303/les-ptce-culture-decryptes-par-philippe-henry>

Cette coopération simplifie également considérablement la vie des artistes qui peuvent déléguer une partie des tâches administratives à la coopérative et jouir ainsi d'une certaine sécurité administrative, financière et juridique. En ce sens, cette facilité correspond bien au fameux principe qu'Adam Smith développe dans les premières pages de «La Richesse des Nations»: la division des tâches. Elle génère un gain considérable d'efficacité. En l'occurrence, l'artiste peut se consacrer tout entier à ce qu'il fait de mieux: la création.

L'artiste peut ainsi bénéficier du statut de salarié et de tous les avantages qui y sont attachés. C'est bien son travail qui est rémunéré mais, comme il facture au nom de la coopérative, celle-ci, si elle est parvenue à fédérer un très grand nombre d'artistes, est en mesure, grâce à la mutualisation des ressources, d'assurer le versement des revenus générés par l'artiste sous forme de salaires réguliers. Il s'agit du «portage salarial». Par ailleurs, entre autres avantages, l'artiste peut jouir, grâce à son appartenance à une grande entité juridique, d'une plus grande légitimité quand il va démarcher de futurs clients.

Notons aussi que ce schéma lui permet de sortir de son isolement et de rencontrer quantité d'autres artistes avec la même facilité que ne le font des collègues au sein d'une même entreprise. Outre le fait qu'elles permettent de s'enrichir humainement, ces synergies sont en elles-mêmes économiquement bénéfiques car elles permettent la redistribution d'un surplus de clientèle, la sous-traitance entre artistes, le partage de contacts et d'informations, etc. Elles favorisent aussi les associations entre artistes complémentaires dans le cadre de tel type de projets ponctuels ou plus pérennes.

J'ajoute que les coopératives, quel que soit le domaine d'activités qui est le leur, sont généralement des groupes qui, en raison de la solidarité de ses membres, sont plus à même de traverser les crises économiques. Il apparaît aussi que ces entités ont généralement une durée de vie plus longue que les entreprises classiques.

Voici pour les avantages. Cette forme a aussi, comme toute forme juridique, des inconvénients.

CONTRAINTES ET INCONVÉNIENTS DU NOUVEAU CADRE

D'abord, quoi qu'on en dise, l'artiste perd fatalement une petite partie de son indépendance. C'est inévitable. On ne peut à la fois avoir l'indépendance et la sécurité. L'identité coopérative est bâtie sur sept principes dont l'un consacre le contrôle démocratique exercé par les membres sur la coopérative. Le membre doit accepter, pour les décisions communes, de se soumettre à la loi de la majorité. L'artiste travaillant en coopérative est évidemment plus «libre» que l'artiste salarié. Il peut refuser de travailler avec tel ou tel client. Il peut organiser son emploi du temps. Néanmoins, il est beaucoup moins «libre» que l'artiste indépendant.

Précisons toutefois que le salariat a, dans l'absolu, beaucoup évolué lui aussi. Le présent gouvernement fédéral est d'ailleurs en train de réformer ce dernier de manière significative de façon à le rendre beaucoup plus flexible afin de concilier plus adéquatement vie privée et vie professionnelle. La réforme dite de l'annualisation du temps de travail va permettre aux salariés d'aménager leur temps de travail de façon à ne plus être tenus à des horaires intangibles.

Pour en revenir aux inconvénients de la coopérative, il faut savoir que le membre - autre principe - participe économiquement au capital de la coopérative. Une partie au moins de ce capital est propriété de la coopérative et ne peut être redistribué aux membres (ou alors seulement de manière limitée). Imaginons que l'un des artistes connaisse, du fait de son talent (ou pour toute autre raison), un succès important pour ses créations (et des rentrées financières importantes). Outre les impôts (assez lourds en Belgique) qui sont prélevés, une partie de ces rentrées sera, fort logiquement, captée par la coopérative. Du coup, dans ces cas-là, si l'on fait abstraction des valeurs de solidarité et l'attachement de l'artiste à sa coopérative, il devient économiquement peu intéressant

et peu rentable de rester dans la coopérative. Raison pour laquelle, sauf erreur de ma part, aucun, ou pratiquement aucun artiste qui a obtenu la consécration, ne fait partie ou ne demeure dans une coopérative.

A cet égard, notons que le fait d’adhérer à une coopérative, c’est faire le choix d’une certaine sécurité mais aussi faire le choix d’une certaine frugalité. Comme le dit Maud Grégoire : « Dans les coopératives d’activité et d’emploi (...), ceux qui parviennent à tirer plus qu’un SMIC de leur activité sont minoritaires, malgré le niveau relativement élevé de leur diplôme ».¹⁴

En raison du caractère démocratique de la prise de décision, il est nécessaire de mettre en place un dispositif qui permet de régler toute une série de questions : faut-il quelqu’un qui tente de concilier les points de vue et qui tranche en cas de désaccord ou laisse-t-on opérer la seule loi de la majorité ? Quel sera le statut des personnes qui s’occupent des questions administratives, fiscales, juridiques, etc. pour tous les autres ? Des coopérateurs comme les autres ou des salariés de la coopérative ? Comment lutter contre le phénomène des « passagers clandestins », c’est-à-dire des personnes qui profitent des ressources collectives sans rien donner (ou donner grand-chose) en retour ?

Ce sont là des problèmes qui s’intensifient à mesure que la coopérative grandit. A certains égards, cela fait d’ailleurs penser aux premières mutuelles et coopératives au XIX^{ème} siècle. Ces « sociétés de secours mutuel », constituées au départ de quelques travailleurs cotisant en commun, sont à la base de tout notre système de sécurité sociale. Mais, à l’époque, le travailleur qui abusait de la solidarité (qui prétendait être malade sans l’être, qui tirait au flan, qui lambinait, etc.) était rapidement identifié car les sociétaires entretenaient des liens étroits et tout le monde gardait un œil sur la cagnotte. Quand toutes ces caisses et mutuelles furent fusionnées dans une structure unique gérée par l’Etat, le contrôle des fraudeurs est devenu incroyablement plus compliqué car les procédures sont devenues impersonnelles en s’automatisant. En fait, c’est un problème inhérent à toute coopérative qui grandit.

Je pense que pour garder son efficacité, une coopérative d’artistes doit rester relativement souple au niveau de son fonctionnement et relativement neutre au niveau des valeurs.

Souple au niveau de son fonctionnement, cela veut dire laisser entrer et sortir ses membres le plus facilement possible. C’est d’ailleurs l’objet même du premier principe des coopératives. Cela veut dire aussi octroyer à certains permanents le soin de régler eux-mêmes rapidement des questions difficiles plutôt que d’attendre que tout se règle selon la loi de la démocratie intégrale. Dans cette hypothèse, ce seront d’interminables débats de type « Nuit Debout » qui risquent de paralyser le fonctionnement de la coopérative. Sans compter les conflits qui, si on y prend garde, risquent de plomber irrémédiablement l’ambiance de travail.

Enfin, je pense que la coopérative ne doit pas, en tant que telle, se mêler de politique. Si elle veut rester efficace, elle doit gérer au mieux les activités de ses membres pour produire de la richesse et se limiter à cela. Ces propos peuvent évidemment choquer mais ils doivent être bien compris. Il est évident que les artistes qui se regroupent ont des idées, des valeurs, des combats qui leur sont chers. Ils sont évidemment libres de les partager entre eux, d’en discuter et de réaliser des œuvres d’art véhiculant des messages politiques. Libres à eux, évidemment, de militer dans les partis qu’ils désirent et pour les causes qu’ils affectionnent. Libres à eux de créer ensemble tel ou tel type de mouvement.

¹⁴ M. Grégoire, Les enjeux de l’entrepreneuriat collectif, SMart, janvier 2016

PRIORITÉ À LA PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE DE LA COOPÉRATIVE

Mais, ces activités militantes doivent rester clairement distinctes des activités de la coopérative qui doit rester une cellule économique. Cette dernière doit avant tout être tendue vers sa viabilité financière. Cet objectif de la coopérative ne doit évidemment pas être la seule ou la principale finalité des membres. Il s’agit évidemment d’une entreprise un peu particulière et elle doit évidemment garder sa spécificité garantissant la solidarité entre ses membres, assurant leur formation, leur éducation, etc.

Néanmoins, la coopérative ne doit pas, elle-même, être instrumentalisée à des fins politiques. En effet, l’entreprise n’est pas un instrument politique. Sa finalité est le profit mais, comme le soulignait déjà Adam Smith, elle génère de nombreuses retombées socialement positives. Dans un passage célèbre de *La richesse des nations*, il écrit (à propos de l’entrepreneur) :

*« Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d’une manière bien plus efficace pour l’intérêt de la société, que s’il avait réellement pour but d’y travailler. Je n’ai jamais vu que ceux qui aspiraient, dans leurs entreprises de commerce, à travailler pour le bien général, aient fait beaucoup de bonnes choses ».*¹⁵

J’ajouterais ici la chose suivante. Le danger, c’est la confusion entre la finalité et les retombées socialement positives. Si l’on veut substituer les retombées socialement positives au profit ou si l’on veut subordonner le profit aux retombées socialement positives, on se prive à la fois du profit et des retombées socialement positives.

Avec l’argent généré, il appartient bien évidemment aux membres de décider démocratiquement l’usage qu’il convient d’en faire. Mais, sous peine de menacer la survie même de la coopérative (et l’action de ses membres), il ne serait pas souhaitable, selon moi, que la poursuite d’objectifs sociaux, politiques, environnementaux, etc. entrave la poursuite de la finalité économique. On entend souvent certains affirmer que la coopérative est une « alternative » au capitalisme. Lequel capitalisme est, bien évidemment, chargé de tous les maux passés, présents et futurs de la planète.

Ce n’est pas l’endroit ici débattre pour des mérites et dérives du capitalisme. Mais, avec tout le respect que j’ai pour les opinions d’autrui, je pense que cette analyse est erronée. La coopérative ne doit pas, je pense, être comprise comme une alternative au système économique actuel mais comme une forme différente de gestion de l’entreprise, forme qui existe depuis le début de l’histoire du capitalisme (voire antérieurement) et qui fait partie du système. La coopérative est un type d’entité qui a toute sa place dans l’écosystème économique. Elle permet à des hommes et à des femmes de s’organiser, de travailler et de vivre selon certaines valeurs. Mais elle n’a pas vocation à devenir le modèle indépensable de toutes les entreprises.

Cela dit, la coopérative connaît aujourd’hui un regain d’actualité à l’heure de l’émergence de l’économie collaborative.¹⁶ Michel Bauwens a beaucoup écrit sur ce qu’il appelle les « entrepreneurs sociaux ». ¹⁷ Evidemment, cet auteur combat le capitalisme mais il dit aussi que le but des entreprises axées sur les « communs » est d’amasser des moyens pour devenir autonomes et ne pas devenir dépendants de subventions, comme les ONG, ou de revenus de tiers. De cette façon, ces entités peuvent, dans un second temps, poursuivre les objectifs sociaux de leur choix.

Licencié en droit et Docteur en Philosophie, **Corentin de Salle** est directeur scientifique au Centre Jean Gol, le bureau d’étude du Mouvement Réformateur. Auteur de plusieurs ouvrages sur le libéralisme, il enseigne le droit, la philosophie et l’éthique à l’Ecole Pratique des Hautes Etudes Commerciales et à l’Université Libre de Bruxelles.



¹⁵ A. Smith, Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, Tome II, Flammarion, 1991, (1767), p.42

¹⁶ Précisons que, en dépit de la proximité de ce sujet avec celui dont nous traitons aujourd’hui, l’économie collaborative est un sujet distinct sur lequel le Centre Jean Gol va publier une étude de manière imminente (et à propos duquel il a déjà publié une étude en 2015 en ce qui concerne le transport des personnes).

¹⁷ M. Bauwens, Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer, Les Liens qui Libèrent, 2015, pp.86 et s.

Tensions dans la participation

La transformation de SMart en coopérative soulève inévitablement la problématique de la participation au travail et de sa dimension politique. En effet, au-delà du statut juridique proprement dit, l'idée de coopérative charrie un idéal démocratique. Se pose alors frontalement la question de la « participation citoyenne » au travail dont je voudrais clarifier ici quelques dimensions.¹⁸

Nous vivons en démocratie. La plupart d'entre nous bénéficient donc du statut de citoyen. Celui-ci impose quelques devoirs et ouvre de nombreux droits. Il autorise aussi, voire invite, à considérer les rapports sociaux à partir d'un référentiel démocratique : en tant que citoyens, nous pouvons évaluer les situations qui nous paraissent problématiques à l'aune des principes d'égalité et de justice.

Au travail, force est de constater que cette perspective n'est pourtant pas largement partagée, ni même discutée, et encore moins promue. En la matière, l'entreprise capitaliste et son gouvernement des actionnaires dominant nos représentations. Tout en le masquant, c'est alors un autre projet politique qui est à la fois véhiculé et visé, lequel est commun aux tenants du néolibéralisme : il ne faut gêner ni les volontés, ni les actions de l'entrepreneur. La limitation du pouvoir des puissants est pourtant bien l'une des choses principalement visées par la démocratisation, que ce soit celle des Etats ou des entreprises.¹⁹

Bref, la citoyenneté démocratique constitue un horizon largement partagé dans nos sociétés mais elle est généralement négligée dans l'espace du travail. Est-ce contradictoire ? Non, car l'absence de référence à cet idéal indique plutôt que la capacité à saisir la qualité politique du travail ne va pas de soi, et qu'il n'est dès lors pas évident de faire valoir la moindre ambition démocratique dans l'espace du travail. Comme toute capacité, celle-ci est « distribuée » dans un environnement (matériel, normatif, organisationnel...) qui l'entrave ou, au contraire, la soutient.

Faire le choix de la coopérative, c'est opter pour une structure juridique et des modalités de gouvernement du travail qui favorisent l'exercice de cette capacité chez ses membres. En effet, de nombreuses analyses indiquent que la citoyenneté au travail est plus qu'une utopie, qu'elle se réalise dans différents contextes.²⁰ Je n'aborderai pas ici le détail de ces enquêtes, qui constituent l'arrière-fond empirique de mon propos. Ici, je rendrai compte de quelques tensions inhérentes à la démocratisation du travail et de son organisation. J'indiquerai que si cet horizon est souhaitable, sa réalisation n'est pas pour autant spontanée, simple, apaisée et linéaire.

¹⁸ Une part de ces dimensions a été mise en lumière dans des articles rédigés avec d'autres, que je me dois de mentionner ici : d'une part, Anni Borzeix et Bénédicte Zimmermann et, d'autre part, Mathieu Berger. D'autres n'auraient pu être exprimées sans les précieux dialogues que j'entretiens avec Christine Delhaye, Isabelle Ferreras, Quentin Mortier, Joan Stavo-Debauge et Laurent Thévenot. Je les en remercie sincèrement.

¹⁹ Sur cette analogie, voir les travaux d'Isabelle Ferreras. Comme pour chaque auteur convoqué ici, je propose l'une ou l'autre référence bibliographique en fin de document.

²⁰ Non seulement dans des coopératives et plus généralement dans l'économie sociale (bien que ce ne soit pas systématique) mais aussi dans des entreprises capitalistes (ce qui est encore moins souvent le cas).

FAIRE/DIRE

Certains considèrent qu’il n’y a pas de travail sans participation, sans implication, sans engagement personnel dans la réalisation des tâches. Travailler, c’est faire face aux aléas des situations concrètes, instables, jamais conformes au modèle ou au guide. Automatiser le travail constitue sans doute le rêve de nombreux entrepreneurs mais le cauchemar des ingénieurs qui sont en prise avec les problèmes que pose la réduction du monde à quelques formules mathématiques.

Dans une telle perspective, la participation constitue le point de passage obligé entre le « travail prescrit » et le « travail réel ». Mais cette définition de la participation n’a rien de coopératif, rien de démocratique. En se focalisant sur l’activité dans ce qu’elle a de plus particulier, de plus situé, elle limite le travail à un geste opératoire. Il n’est pas question ici de mépriser les problématiques qui découlent de ces lectures « cliniques » et « ergonomiques » du travail, mais plutôt d’indiquer qu’elles ne devraient pas être dissociées de problématiques de justice et d’organisation.

En sciences politiques, c’est d’ailleurs une définition beaucoup plus ambitieuse de la participation qui prévaut. Dans ce champ de recherches, la participation est habituellement considérée comme un échange d’arguments rationnels en vue de parvenir à un consensus. La participation se réaliserait alors au cours de réunions ad hoc, où les personnes rassemblées se forcent à sortir de leurs histoires singulières pour contribuer au bien commun. Ici, sans généralisation, sans justification, sans argumentation, il n’y a pas de participation.

Or, on l’a vu, la participation ne peut être réduite à une parole : elle tient aussi à des gestes posés. Ceci se donne particulièrement bien à voir au travail, lequel est un espace de création ou de production. Plus nettement qu’ailleurs, si on y participe à quelque chose, c’est pour faire quelque chose. Et pour faire mieux, la coordination entre les personnes est souvent nécessaire. Cette médiation collective impose de se détacher quelque peu du « faire » pour se réaliser, également, dans un « dire » : la participation, aussi ancrée dans des activités pratiques soit-elle, implique des temps de réflexion collective hors du cours des actions.

Se dessinent ainsi des lieux d’élaboration de l’activité, non seulement dans ses modalités de mise en œuvre effective mais aussi dans sa signification. Autrement dit, une telle appréhension de la participation, qui prend l’activité professionnelle pour point de départ sans s’y cantonner, permet aux personnes de participer autour d’enjeux qui les concernent, de (re)prendre la main sur leurs tâches, de donner du sens à leur implication dans ce qui constitue parfois un « sale boulot », de penser l’inscription du travail dans un territoire donné, voire dans la société en général.

DEMANDER/RÉPONDRE

Passons maintenant à une deuxième tension, perceptible dans l’histoire même de la participation au travail. On y observe d’un côté une participation volontaire : les travailleurs s’organisent eux-mêmes pour produire ou consommer. Les coopératives ouvrières, principalement d’inspiration anarcho-communiste, représentent le mieux ce premier pôle. Le second est incarné par les phalanstères et autres familistères promus par les industriels adeptes du socialisme utopique. Ils donnent lieu à une participation involontaire, imposée par l’employeur. Dans le premier cas, la participation est une demande et, dans le second, elle constitue plutôt une réponse.²¹ Ce sont souvent les expressions anglophones *top-down* et *bottom-up* qui sont mobilisées pour décrire cette distinction.

La différenciation des modalités inaugurales de la participation ne considère cependant qu’une part du problème. Dans un cas comme dans l’autre, la participation devient rapidement le prix à payer pour accéder aux bénéfices de l’entreprise et, en premier lieu, à ceux associés au statut de

²¹ Je fais ici écho au titre de la thèse de doctorat de Mathieu Berger : Répondre en citoyen ordinaire.

travailleur (reconnaissance sociale, perception d'un revenu et d'autres avantages). Les possibilités de ne pas participer sont alors profondément réduites et pour le moins risquées.

Mais la participation est peut-être tout aussi coûteuse que la non-participation. En effet, l'institutionnalisation de la participation crée un écart entre, d'une part, les motifs qui poussent ses instigateurs et les modalités d'engagement qu'ils vont dès lors susciter et, d'autre part, les raisons qui portent les participants à entrer dans ces espaces et leurs manières de s'y exprimer. Dès lors, la question qui s'impose est la suivante: une fois le moment originel (dé)passé, comment la participation se déploie-t-elle? En suivant un plan imposé et des recettes à appliquer, ou en développant des espaces de réflexivité sur les pratiques donnant lieu à des révisions de l'organisation de la participation? En d'autres termes, les formats de participation (ou d'engagement, comme l'écrit Laurent Thévenot) sont-ils révisables par les participants?

Il ne fait aucun doute que l'appréhension initiale de la participation, conquise ou concédée, se répercute dans le présent. Une participation voulue par les travailleurs est intrinsèquement plus sensible à leurs volontés qu'une participation leur étant imposée. Mais il ne faut pas négliger que certaines formes de coopération, initialement autogérées, peuvent se rigidifier au point de devenir tout aussi bureaucratiques qu'une organisation taylorienne du travail.

La tension entre une participation imposée par les travailleurs et une participation imposée aux travailleurs, entre vouloir et devoir participer, ne recouvre donc pas entièrement la question, plus décisive à mes yeux, de la rigidité organisationnelle (et en creux la possibilité d'expérimentation au sens donné par John Dewey à ce mot). Le premier terme indique des étapes à suivre mécaniquement, le second fait place à des enquêtes sur des situations insatisfaisantes, enquêtes non seulement intellectuelles mais aussi porteuses d'effets pratiques sur les modalités de participation. D'une certaine manière, c'est donc la différence entre des espaces participatifs fermés et ouverts qui apparaît ici.

OUVRIR/FERMER

L'immense majorité des spécialistes patentés de la participation sont aujourd'hui troublés par l'absence de certains pans de la population dans les espaces qu'ils étudient. Leur malaise repose sur l'idée selon laquelle une participation démocratique n'a de sens que si elle est ouverte à tous, peu importent les manières dont les personnes s'y impliquent. Une telle «participation sans condition» est-elle envisageable? Comme je l'ai montré avec Mathieu Berger, aucune théorie contemporaine de l'espace public n'invite à suivre cette voie. C'est aussi ce dont témoignent nos expériences quotidiennes: quiconque a déjà été appelé à le faire peut confirmer que participer ce n'est pas faire n'importe quoi, n'importe quand, n'importe où, n'importe comment. Bref, pour qu'une participation soit reconnue comme telle, elle doit bel et bien remplir certaines conditions.

Dès l'introduction de ce texte, je notais que nous ne disposons pas tous du statut de citoyen. Certains sont déchus de leurs droits politiques, d'autres sont jugés trop jeunes pour en jouir, d'autres encore n'y ont pas accès parce qu'ils ne sont pas nés du bon côté de la frontière. Voilà un premier ensemble de conditions qui imposent une certaine fermeture à la participation. Chez SMart, cette tension se donne entre autres à voir dans l'intégration à la fois des permanents de la structure et des intermittents au service desquels les premiers travaillent. Cette formulation laisse voir que se joue également ici une part de la première tension abordée: au-delà de la diversité interne à chacun de ces deux groupes, leurs activités professionnelles sont assez nettement différenciées. Les espaces de participation vont-ils se réaliser dans un «dire» qui reconnaîtra les caractéristiques respectives de ces deux «faire»?

Au-delà des critères formels de fermeture qui viennent d'être traités, d'autres plus implicites doivent être considérés. Chaque instrument de participation, chaque dispositif, impose aux participants de se conformer à ses attentes

pour rendre compte de ce qui leur importe. Ces exigences semblent pour la plupart anodines : les personnes doivent être présentes pour espérer se faire entendre, utiliser un vocabulaire compréhensible par les autres, fournir des explications sur des choses qui leur paraissent aller de soi en d'autres lieux... Si ces conditions limitent la participation, dans le même temps, elles rendent possible la communication entre les participants. Elles sont donc à cet égard bien légitimes. Autrement dit, pour penser et réaliser une ouverture réelle de la participation, certains recadrages sont nécessaires. Comme l'a démontré Joan Stavo-Debauge, ils permettent de réguler la participation et en maintiennent la possibilité. Mais si je consacre une part de l'espace qui m'est imparti à noter l'importance qu'il y a à reconnaître l'existence de cadres dans la participation, c'est aussi parce que cela constitue une étape nécessaire pour critiquer les formes de fermeture et d'exclusion arbitraires, violentes et injustes.

SOUMETTRE/AFFRANCHIR

La question qui vient d'être soulevée gagne à être considérée sous un jour plus personnel. La tension entre ouverture et fermeture pèse en effet directement sur ceux qui souhaitent s'impliquer dans ces espaces : chaque dispositif, par les fermetures qu'il impose, contraint les participants à se conformer à quelques exigences. Il faut alors réfléchir aux positions et moyens divers dont disposent les acteurs de la participation. Si, comme le défend Jean-Louis Genard, les projets participatifs s'appuient sur l'implicite de participants responsables, il importe que soient prises en compte les conditions d'exercice de la responsabilité et les moyens effectivement accessibles à cette fin dans un environnement donné. La mise en œuvre des droits et libertés individuels, dont celui de participer dans le cadre de son travail, nécessite un engagement institutionnel fort pour garantir la pratique de ceux-ci. En d'autres mots, si une communauté démocratique peut légitimement requérir de ses membres quelques qualités, elle est en devoir de les cultiver chez ceux-ci et d'assurer les moyens de leur exercice.

Il faut alors préciser que ces contraintes pèsent surtout sur ceux qui ne s'engagent pas d'emblée de manière adéquate. Ceux qui ne se montrent pas capables de se plier dès le départ aux exigences annoncées plus ou moins explicitement doivent apprendre à transformer ce qui leur importe pour le rendre compatible avec ce que le dispositif peut recevoir. La participation fait ainsi peser certaines attentes sur les personnes, elle constitue une « charge » que nous ne sommes pas tous et toujours prêts à porter ou à endosser.

Mais la participation peut aussi devenir un lieu d'*empowerment* pour user d'un terme à la mode : elle ouvre des possibles, crée de la latitude d'action et du pouvoir d'agir. Je ne vais pas entrer ici dans des considérations techniques sur cette pédagogie de la participation mais simplement indiquer qu'elle ne concerne pas seulement des capacités à s'exprimer publiquement. En effet, comme l'explique Pierre Bourdieu dans *La Distinction*, avant de donner son avis, il faut non seulement se sentir légitime à le faire mais aussi, antérieurement, considérer que l'on dispose d'un avis propre. Ceci permet de comprendre qu'une part importante des dispositifs participatifs contemporains accorde tant d'attention à la confiance en soi, à construire le sentiment d'être en droit de s'exprimer publiquement. Cela rend ces expériences un peu légères aux yeux de certains. Mais si le projet d'une démocratie participative consiste, au travail et ailleurs, à prendre en compte ceux qui sans elle ne sont pas entendus, elle doit se donner les moyens d'y parvenir, en reconnaissant que c'est justement sur ces personnes que vont peser le plus lourdement les charges de la participation. Sans cela, elle se limite à recueillir les voix dominantes, celles qui parviennent déjà se faire entendre.

EN GUISE DE CONCLUSION : POUR QUOI ET À QUOI PARTICIPER ?

Ce qui tient à cœur au participant est souvent perdu au fil des transformations inhérentes à l'engagement dans ces espaces. Alors qu'elle prétend se rapprocher des personnes pour prendre en considération ce qui leur importe, les qualités et contraintes des activités sur lesquelles porte la

participation sont, en pratique, souvent négligées. Dès lors, si on participe toujours à quelque chose et que la participation fait bien quelques choses, ces choses n’ont parfois aucune valeur aux yeux des participants. Ils sont, par exemple, invités à prendre part à des discussions interminables, à coller des gommettes sur des cartes et des tableaux, à parler de leurs rêves, à choisir des images, à remplir des fiches pré-formatées... alors qu’ils espéraient participer à autre chose : résoudre d’autres problèmes pratiques, apaiser certains troubles, contribuer à quelque chose de plus ambitieux. Bref, la participation qui est permise est bien souvent éloignée de ce qui vaut pour les participants, de ce qu’ils entendent réaliser. Que fait alors cette participation au travail et au travailleur ? Quelles sont les ressources disponibles pour qu’il puisse participer autrement, pour déplacer les modalités, objets et finalités de la participation ?

L’espace du travail est particulièrement propice à l’expérimentation d’une participation démocratique forte. Effectivement, on l’a vu, travailler c’est toujours participer (au sens de l’implication personnelle dans la réalisation d’une tâche). Mais travailler, c’est aussi s’engager ou être engagé dans une entreprise (au sens économique du terme comme au sens généraliste) et contribuer à son projet politique. Participe-t-on à celui qui nous est imposé ou le définit-on collectivement ? Seule la seconde option peut être considérée comme relevant d’une participation démocratique et citoyenne ; elle seule prend en charge la question de la répartition des pouvoirs, à la fois au sens de capacité à faire quelque chose à quelqu’un, et au sens de la capacité à faire, tout simplement.

Dès lors, le travail est un espace où peuvent se redessiner les rapports de force. En effet, participer au travail, c’est penser les entours de l’entreprise collective, c’est réfléchir à ses contributions à la société, c’est prendre part à un bien commun qui dépasse l’addition des intérêts des parties prenantes. Mais, pour bien faire, cette extension ne doit pas laisser sous silence les troubles et problèmes qui se posent dans le cours des activités de chacun. C’est en faisant place à ceux-ci dans des discussions à prétention plus générale que peuvent s’imposer de nouvelles questions à l’agenda politique et que, plus fondamentalement, peuvent s’élaborer de nouveaux rapports au politique.

Julien Charles

SOURCES ET RESSOURCES

Berger, Mathieu, et Julien Charles. « Persona non grata. Au seuil de la participation ». *Participations* 9, no 2, 2014: 5-36

Borzeix, Anni, Julien Charles, et Bénédicte Zimmermann. « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d’un vieux débat? » *Sociologie du Travail*, 57/1, 2015: 1-19

Bourdieu, Pierre. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Les Editions de Minuit, 1979

Charles, Julien. « Les charges de la participation ». *SociologieS*, 2012. <http://sociologies.revues.org/4151>

— — —. *Critique de l’engouement participatif. Charges et conditions de la participation* (titre provisoire). Paris: Desclée de Brouwer, 2016 (à paraître)

Dewey, John. *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*. Paris: Gallimard, 2014 (éd. or. 1929)

Ferreras, Isabelle. *Critique politique du travail. Travailler à l’heure de la société des services*. Paris: Les Presses de Science Po, 2007

— — —. *Gouverner le capitalisme ?* Paris: Presses Universitaires de France, 2012.

Genard, Jean-Louis. «De la capacité, de la compétence, de l’empowerment, repenser l’anthropologie de la participation». *Politique et Sociétés*, 32/1, 2013: 43-62.

Laville, Jean-Louis. *Politique de l’association*. Paris: Le Seuil, 2010

Mortier, Quentin. *Et qu’est-ce que ça change ? Récits de l’économie sociale* (4 tomes), Monceau-sur-Sambre: SAW-B, 2014.

Stavo-Debauge, Joan. «L’idéal participatif ébranlé par l’accueil de l’étranger. L’hospitalité et l’appartenance en tension dans une communauté militante». *Participations*, 9/2, 2014: 37-70

Thévenot, Laurent. *L’action au pluriel. Sociologie des régimes d’engagement*. Paris: La Découverte, 2006

— — —. «Autorités à l’épreuve de la critique. Jusqu’aux oppressions du "gouvernement par l’objectif" ». in Bruno, Frère. *Le tournant de la théorique critique*. Paris: Desclée de Brouwer, 2015: 269-293

Julien

Charles est docteur en sociologie (EHESS et UCL), chargé de recherches et de formations au CESEP et chargé de cours invité à l’UCL. Ses travaux portent principalement sur l’engagement dans la participation et sur les articulations entre recherches associatives et académiques.





Interview de Stany Herman

Infographiste | Activité Stany Graphics | Liège | 1^{er} décembre 2015

Je suis membre de SMART depuis 2005 et en Activité SMART depuis 2007. J’ai commencé comme illustrateur de communication et très vite continué comme graphiste. J’ai développé également, par la suite, la partie webdesign. Cela fait un petit temps que je travaille dans le graphisme de communication et le webdesign, (charte graphique de sites webs, layouts pour applications mobiles, des softwares à installer...). Je m’occupe chaque fois de la partie charte graphique, de l’interface, je ne m’occupe pas du développement, je ne code pas, c’est un autre métier.

Que pourrais-tu gagner ou attendre d’un passage en coopérative de SMART ?

Gagner, personnellement, rien. Collectivement, peut-être un outil plus transparent, plus ouvert ? Mais personnellement, je n’ai strictement aucun intérêt, que ça reste comme ça ou que ça passe à un autre statut. peut-être l’aspect coopératif offre-t-il plus de place à chaque individu, tant dans l’écoute que dans les positionnements.

Cela t’intéresserait-il de devenir coopérateur ?

Bien sûr. C’est une manière de s’impliquer directement dans le projet. Tu bénéficies de toute une structure, sois également une brique dans la structure. C’est la réflexion que j’ai depuis longtemps. Je crois que la que coopérative permettra de participer à la structure de manière plus formelle.

Qu’envisagerais-tu comme forme de coopérative ? Uniquement avec des gens qui travaillent ? Avec des apporteurs de capitaux autres que les travailleurs ? Tu as des idées prédéterminées sur ce point ?

Je trouverais plus intéressant d’ouvrir la coopérative à un maximum de personnes, dans un maximum d’horizons, avec un maximum de visions. Cela serait d’autant plus le reflet de l’intérieur, mais également du monde extérieur, où chacun travaille. Peu importe la finalité que tu as. L’artiste qui fait une exposition et qui vend, vendra probablement à un architecte comme à un plombier. Il vaut mieux, dès lors, que le plombier, l’architecte et l’artiste, ou l’entrepreneur, ou le gros capitaliste, voire l’ultra-gauchiste soient représentés dans la coopérative. Ce sont tous nos clients.

Il y a pourtant parfois des intérêts contradictoires entre eux.

Cela donnera un débat contradictoire, ce qui n’est pas plus mal. C’est une réalité, autant jouer avec elle. Cela peut être intéressant que ces personnes-là comprennent un peu mieux le monde artistique, et que le monde artistique soit un peu moins opaque en retour. La notion de « flou artistique » est très vite péjorative, mais c’est intéressant de montrer qu’on n’est peut-être pas si différents. Et encore, je me situe sans doute dans la partie la moins marginale des métiers artistiques, vu mon activité et mon type de clientèle. Je trouverais intéressant que tant les artistes que le monde qui leur est extérieur puissent partager des lieux de discussion, de rencontre, pour mieux comprendre qui est l’autre.

Tu travailles comme un indépendant, soumis à une forte concurrence. N'est-ce pas incompatible avec une coopérative ?

Non, je travaille dans un lieu, les Tanneurs, où nous sommes plusieurs autres graphistes. Je bosse avec mon voisin immédiat depuis maintenant 5 ans. Il est graphiste, nous avons chacun nos clients. Nous ne sommes associés que sur des projets spécifiques. Par chance, si l'un d'entre nous a un projet sur lequel l'autre peut venir travailler, on le fait avec plaisir.

Tu n'as pas peur qu'il vienne te piquer tes idées ?

Pas du tout, on se partage même parfois les clients. Il arrive que l'un travaille pour l'autre et vice-versa. Je n'ai aucun problème avec ça.

Tu serais prêt à t'impliquer dans un processus de gouvernance d'une coopérative ?

Il y a le problème du temps. S'il faut faire quelque chose, il faut le faire bien. J'ai déjà été dans pas mal de collectifs où, pour finir, je n'avais qu'un pied dedans, par moment à moitié. On compte sur toi, mais tu n'es pas là, ça crée plutôt des frustrations qu'autre chose, tant personnelles que collectives. Il faut avoir du temps pour trouver le rôle ou la casquette qu'on peut vraiment endosser. Je fais déjà partie d'une autre coopérative, qu'on vient de lancer avec des amis : une brasserie liégeoise et bio. Le processus m'intéresse, et le rôle que j'ai rempli dans cette coopérative m'a déjà demandé beaucoup de temps. J'aide aussi ma compagne dans son activité. Ce sont des choses qui m'intéressent mais il faut voir le temps qu'il me resterait.

En tant qu'être humain, qu'est-ce que ça t'apporte, la coopérative ? Tu te sens plus riche ?

Je crois qu'on peut trouver ce sentiment de richesse ailleurs. Simplement, le processus coopératif amène certaines règles plus spécifiques, plus claires. Fondamentalement, ce sont le statut et le fonctionnement des dirigeants qui amènent l'esprit coopératif. Maintenant, les statuts d'une coopérative rendent les choses beaucoup plus légales, et créent un truc bien stabilisé duquel on ne peut pas sortir. Les statuts sont garants de certaines valeurs.

Quelles valeurs ?

Partager des idées, avancer ensemble, trouver des solutions ensemble...

Une sorte de démocratie économique ?

Oui, bien sûr. Ce qui est chouette aussi, c'est d'être dans des projets où l'on rencontre des gens, avec des parcours si possible un peu différents des nôtres. Chacun amène son petit lot de solutions et on va essayer de trouver une solution commune. La plupart du temps, je dois trouver des solutions tout seul, donc c'est gai d'avoir un autre type de relation, de vivre des situations nouvelles.

Stany
Herman est graphiste,
webdesigner, illustrateur,
dessinateur. Il vit et travaille à
Liège. <http://www.stany-graphics.com/>



Réflexions sur le rapport entre logique participative et logique d'action syndicale

Les syndicats et les entreprises de l'économie sociale ne confrontent pas souvent leurs actions et fonctionnements respectifs. Tous deux partagent pourtant une même intuition politique : que la démocratie se conquiert aussi sur le lieu de travail. Qu'est-ce qui s'oppose dès lors à leur convergence ? Quelques réflexions pour mieux cerner les obstacles à franchir.

Les valeurs de l'économie sociale et les valeurs syndicales semblent très semblables: elles se rejoignent bien souvent sur une distanciation avec un modèle économique mis en cause dans beaucoup de problèmes sociétaux. Pourtant, sur le terrain belge, on remarque une certaine absence de collaboration et de coordination entre ces deux mouvements sur les questions d'organisation du travail que les expérimentations des entreprises sociales participatives belges font émerger.

Pourquoi ces deux mouvements, malgré leurs objectifs communs de démocratie économique et de primauté des personnes et du travail sur le capital, n'ont-ils pourtant pas encore opéré de rapprochement sur ces questions de gouvernance et d'organisation du travail, alors qu'elles semblent être précisément au cœur de la réalisation des objectifs et des valeurs de ces deux acteurs ?

Le but de cet article, basé sur un mémoire réalisé dans le cadre d'un master en gestion des ressources humaines de l'UCL, est de tenter de donner quelques pistes de réponse à cette question.

LE LIEN DE SUBORDINATION, REMIS EN CAUSE PAR L'UN MAIS PAS PAR L'AUTRE

Un premier élément incontournable qui témoigne des divergences entre la logique syndicale et la logique participative de l'économie sociale est leurs différentes façons de traiter du *lien de subordination*, qui est au fondement de l'organisation du travail dite «classique». Les entreprises sociales participatives le remettent en cause, en donnant à ses membres à la fois la qualité de travailleur et d'employeur, point de départ pour se réappropriier les questions d'organisation du travail et expérimenter des modes de gouvernance démocratiques.

Les syndicats, quant à eux, même s'ils se sont soulevés pour faire entendre la voix des travailleurs dans les entreprises, se sont institutionnalisés autour de ce lien de subordination, sans le remettre en question (ou presque) car ne s'étant pas doté d'outils, principalement idéologiques, pour le faire (Ferreras, 2012).

Ces différentes manières de considérer le rapport de subordination au travail sont la conséquence de positionnements politiques différents: alors que l'économie sociale apparaît mener une démarche de proposition et d'expérimentation d'alternatives à l'économie capitaliste, impliquant notamment de nouvelles formes d'organisation du travail axées sur la participation, les syndicats sont dans une démarche de défense d'acquis sociaux durement obtenus via la lutte sociale et faisant peu de place à la recherche d'innovations. Ces positionnements différents concernant le lien de subordination et l'organisation du travail est l'origine principale des tensions qui émergent lorsque l'on imagine les deux logiques être actives au sein d'une même organisation.

DEUX CONTEXTES ORGANISATIONNELS

Avant de décrire plus précisément ce sur quoi les logiques divergent, il faut d'abord comprendre que chacune d'elles s'est formée et développée dans un contexte organisationnel particulier, c'est-à-dire dans les entreprises sociales participatives en ce qui concerne l'économie sociale, et dans les entreprises dites "classiques" en ce qui concerne les syndicats.

ENTREPRISES « CLASSIQUES »

Le contexte de l'entreprise « classique », même s'il recouvre une très grande variété de modèles d'organisation du travail, est caractérisé par deux éléments :

- Le premier et non des moindres est que la définition des finalités de l'organisation et de ses grandes décisions stratégiques n'est réservée qu'à quelques-uns (détenteurs du capital et direction).
- Le deuxième élément est la logique de contrôle, avec la dimension hiérarchique qui en découle et le rapport de subordination qui en est le support, destinée à s'assurer que les décisions prises au niveau supérieur soient bien appliquées à tous les niveaux inférieurs.

Historiquement, en réaction à cet état des choses et à la domination que subissaient les travailleurs, les syndicats, pour arriver à ce que les travailleurs puissent être entendus dans les organisations, ont donc fait avec les moyens du bord. Etant donné qu'aucune place n'était prévue ni souhaitée pour eux dans le processus de décision, ils ont dû essayer de se faire entendre de force à l'aide du seul moyen de pression que possédaient et continuent de posséder les travailleurs : la grève.

ENTREPRISES SOCIALES PARTICIPATIVES

Dans le contexte des entreprises sociales participatives, il s'agit fondamentalement de penser l'organisation de telle façon que chaque membre puisse participer aux décisions qui les concernent, et ce en partant du niveau le plus opérationnel pour aller vers le niveau le plus stratégique. Concrètement, cela se fait à travers l'accès à des droits ainsi qu'au travers de formations (formelles et informelles) qui permettent à tous d'être en mesure de participer.

L'organisation vise à ce que chaque problème qui surgit, chaque thématique à développer, puisse être traité au niveau le plus adéquat, à savoir par les acteurs concernés au plus près. Cela peut se faire à travers un recueil d'avis ou une délibération et une prise de décision en commun, ce qui dépend du compromis particulier que l'entreprise a adopté entre prise de décision en commun et délégation des décisions (étant donné qu'il n'est pas souhaitable de délibérer sur tout, tout le temps²²).

Un tel fonctionnement implique que les travailleurs s'engagent envers l'organisation et témoignent d'une certaine pro-activité. Ils doivent en effet jouer un rôle dans la détection des problématiques à régler qui surgissent à leur niveau, problématiques qu'ils doivent ensuite prendre en considération

²² Il faut rappeler que le fonctionnement démocratique dans une entreprise sociale ne prendra effectivement pas la même forme dans une autre entreprise sociale, étant donné qu'énormément de facteurs influencent sa mise en place concrète, comme l'activité de l'entreprise, sa grandeur, ses ressources, mais également ses travailleurs : leur différents profils, leurs différents type de contrat de travail, et leurs différentes fonctions.

dans les autres niveaux de décision (avoir un avis sur la question et le partager/en discuter avec les autres).

Conséquence de cette dynamique participative : la définition des finalités et des orientations stratégiques est ouverte aux travailleurs, qui siègent à l'assemblée générale et s'accompagne d'un management au jour le jour qui se veut lui aussi participatif.

DEUX CONFIGURATIONS DE POUVOIR

Ces deux contextes se traduisent donc bel et bien par des configurations de pouvoir différentes:

- Dans le cas des entreprises classiques, le pouvoir de décision est circonscrit à la direction et aux managers. Et s'il est transféré aux travailleurs, c'est toujours de manière limitée, les décisions de la direction continuant de s'imposer. Les travailleurs et leurs représentants, privés de pouvoir de décision, ne peuvent dès lors que tenter d'obtenir des compensations.
- Dans les entreprises sociales participatives en revanche, le pouvoir de décision est explicitement réparti dans le chef de tous les membres. Cela leur permet de siéger jusqu'au plus haut niveau de l'entreprise et d'avoir un impact sur sa stratégie, ainsi que de pouvoir faire valoir leur avis aux niveaux plus opérationnels.

D'un contexte à l'autre, ce n'est donc pas du tout le même jeu qui se joue. En effet, ces répartitions différentes du pouvoir ont pour conséquence qu'émergent deux façons bien distinctes d'envisager la gestion de la protestation au sein des organisations.

DEUX FAÇONS DE CANALISER LA PROTESTATION EN ENTREPRISE

En effet, la protestation, comprise comme une remise en question des règles qui a pour objectif de "*rétablir les conditions d'une coopération plus satisfaisante*" (Bajoit, 1988, p.332), est gérée de façons différentes.

EN ENTREPRISE CLASSIQUE : DIMINUER LES CONSÉQUENCES NÉGATIVES DU MODÈLE CLASSIQUE PAR UNE ADHÉSION SYNDICALE ET UNE DÉLÉGATION AUX REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

En entreprise classique, lorsque les travailleurs souhaitent protester et faire valoir leurs voix sur les décisions prises par la hiérarchie, cette protestation s'effectue au travers d'un rapport de force dualiste toujours basé sur la menace de grève et prenant la forme d'un système de délégation et de représentation chargé de négocier avec la hiérarchie. C'est une conséquence du nonaccès des travailleurs et de leurs représentants au pouvoir de décision. Dès lors, dans ce système, les syndicats se retrouvent cantonnés à un rôle de gestion des conséquences des décisions prises par le management (Ferreras, 2012), comme nous l'avons déjà souligné plus haut.

EN ENTREPRISE PARTICIPATIVE, PARTICIPER AUX DÉCISIONS À TOUS LES NIVEAUX

Dans le cadre des entreprises sociales participatives, la protestation est quant à elle canalisée à travers la participation directe aux décisions et la recherche de solutions, basée sur l'émulation collective et rendue possible par un effort explicite de l'organisation.

Cela ne passe donc plus à travers un système de représentation fondé sur un rapport de force entre travailleurs et direction, étant donné que tous les membres accèdent au processus de décision dans son intégralité. Cela est possible grâce à la double qualité de travailleur et d'employeur dans le chef des membres, qui leur permet de nommer et révoquer eux-mêmes la direction.

Au lieu d'être dans une démarche de *gestion* comme le sont les syndicats, ces entreprises sont donc quant à elles dans une démarche de *gouvernement* de l'entreprise (Ferrerias, 2012). En effet, *gérer* consiste à mettre en œuvre un cadre pré-établi par ailleurs et par d'autres acteurs, ce que font les acteurs syndicaux en tentant d'aménager la mise en œuvre des décisions prises par la direction à travers la négociation de contreparties. *Gouverner*, au contraire, consiste à voir les salariés être associés à la délibération en amont, prenant donc part à une négociation sur les termes de l'échange économique et débattant des finalités de l'organisation et de ses moyens.

Ces façons différentes d'envisager la protestation, à travers une distribution différente du pouvoir, sont une source fondamentale de tension entre les deux mouvements lorsque l'on imagine les deux logiques coexister. En effet, l'un est conduit à développer une démarche de défense collective basée sur la représentation, alors que l'autre y préfère la participation.

QUEL RÔLE POUR LES ACTEURS SYNDICAUX DANS LES ENTREPRISES PARTICIPATIVES ?

Si l'on imagine les deux systèmes coexister au sein d'une même organisation, par exemple lorsqu'une délégation syndicale ainsi que les organes légaux où siègent les représentants des travailleurs sont amenés à être créés dans une entreprise sociale participative, il va de soi qu'étant donné qu'ils sont chacun nés dans un contexte différent, des points de frictions risquent d'émerger.

En effet, le fonctionnement syndical traditionnel, basé sur une logique de rapport de force entre deux groupes qui s'excluent (travailleurs et direction), ne trouvera en réalité plus d'adversaire en face de lui puisque, en entreprise sociale participative, les deux groupes, qui précédemment s'excluaient, n'en font plus qu'un et se dotent de règles différentes de canalisation des protestations. Dès lors, le processus représentatif dualiste, caractéristique des règles "traditionnelles" de gestion de la protestation en entreprise classique, risque d'entrer en collision avec le processus participatif. En effet, celui-ci prévoit d'autres espaces et processus pour l'information aux travailleurs et pour leurs revendications, dont disposent respectivement les représentants du personnel et la délégation syndicale en contexte classique.

UN PREMIER PROBLÈME: LA REPRÉSENTATION DE LA DÉLÉGATION SYNDICALE

Un premier problème est posé par la nature même du processus représentatif. Celui-ci fonctionne de telle sorte que les délégués syndicaux, les organisations syndicales et les représentants patronaux peuvent se retrouver en position de nier ou d'inclure ce que les travailleurs expriment selon leurs intérêts et leur grille de lecture. En ce qui concerne les acteurs syndicaux, ce sont les délégués syndicaux et/ou les permanents syndicaux seuls qui opèrent les arbitrages entre le mot d'ordre de leurs organisations syndicales, les revendications de la base et celles des travailleurs non-syndiqués, qui peuvent être des positions très différentes. Ce sont bien souvent eux seuls également, qui effectueront les arbitrages entre ces revendications et les exigences de l'employeur. Cela peut alors générer une distance importante entre les revendications du travailleur ou d'un groupe de travailleurs isolés, issues de la réalité précise du travail qu'ils exécutent au jour le jour, et ce qui se retrouve dans l'accord final avec la direction. Ce "filtre" syndical va donc à l'encontre de la dynamique participative qui souhaite impliquer plus directement tous les travailleurs à trouver des solutions à ce qu'ils souhaitent voir changer, en leur donnant le pouvoir de le faire.

Dans le même ordre d'idée, en contexte classique, un écart se fait entre représentés et représentants, ce qui polarise l'engagement et la "citoyenneté organisationnelle": bien souvent seuls les délégués sont "responsabilisés" et formés à la conciliation des exigences des travailleurs avec toutes les autres dimensions de l'entreprise. Eux seuls bien souvent disposent des informations nécessaires à cette fin. En entreprise participative au contraire, tous sont censés prendre en compte les différents types d'exigence en toute connaissance de cause, à travers la participation et un accès à une information transparente.

UN DEUXIÈME PROBLÈME: UNE MÉFIANCE SYNDICALE PAR RAPPORT À LA PARTICIPATION

En second lieu figure sans doute une crainte des entreprises sociales participatives à ce que les acteurs syndicaux s'opposent à des façons de s'organiser impliquant davantage de responsabilité, ainsi qu'à des comportements plus engagés et proactifs de la part des travailleurs -pourtant essentiels à la dynamique participative.

En effet, les acteurs syndicaux ont appris à se méfier des initiatives patronales favorisant la participation et l'engagement. Avec raison, car dans le contexte classique auquel les syndicats sont habitués, les travailleurs sont parfois rendus responsables de flux sur lesquels ils n'ont pas de prise (Cousin, 2009), la définition des finalités et des grandes orientations ne leur étant pas accessible.

Or, dans une entreprise participative, cette proactivité et cet engagement envers l'organisation sont nécessaires au fonctionnement participatif. D'où la crainte qu'une opposition syndicale envers la participation ne s'importe dans le contexte participatif et le mette en danger. En effet, étant donné le faible niveau de rapprochement ayant eu lieu sur ces questions, les syndicats n'ont probablement pas encore pu se rendre compte que le contexte des entreprises sociales participatives est différent et distinct du contexte classique qu'ils connaissent, et sont dès lors encore très sceptiques.

En résumé, le « groupe des travailleurs de l'entreprise » sur lequel se base le système de représentation syndicale cache une réalité plus complexe, ce groupe étant loin d'être homogène en termes d'intérêts. Or, c'est à cette réalité plus complexe que les entreprises sociales participatives adaptent l'organisation, en considérant que les processus de démocratie représentative ne sont pas suffisants.

UN OBJECTIF POLITIQUE COMMUN AUX DEUX MOUVEMENTS EN JEU DANS LES QUESTIONS ORGANISATIONNELLES: LE SENS DU TRAVAIL ?

Lorsqu'on analyse les deux systèmes, on peut aussi être amené à penser que la démarche des entreprises sociales participatives, même si elle doit encore évoluer et s'améliorer constamment, apparaît plus à même de mener à bien un objectif fondamental qui, selon mon hypothèse, pourrait être commun aux syndicats et à l'économie sociale.

En effet, on peut se demander si ces deux mouvements ne seraient pas fondamentalement animés par un même but politique, une même intuition: qu'il est nécessaire que le monde des organisations accepte de voir le travail non pas comme un simple outil qui sert à gagner sa vie (et du point de vue des entreprises dans le contexte néo-libéral, comme une ressource sur un marché), mais avant tout comme une partie essentielle de la vie sociale des personnes, et donc comme une activité sur laquelle les travailleurs veulent pouvoir s'exprimer sur ce qui leur semble juste et injuste sur base de la réalité de leur quotidien et du sens qu'ils donnent à leur travail, et ce de façon démocratique (Ferreras, 2012).

Si l'on suit cette hypothèse, l'on pourrait donc considérer que les deux mouvements ont chacun poursuivi cet objectif politique d'une façon différente car dans des contextes différents, l'un expérimentant en faisant accéder les travailleurs à la gouvernance, l'autre en contestant les effets néfastes du capitalisme face aux employeurs dans les organisations classiques.

Les entreprises sociales participatives, par leur remise en cause de l'organisation du travail et leurs expérimentations, font probablement mieux que les syndicats pour tenter d'atteindre cet objectif. La raison est qu'elles mettent en place des systèmes où la voix des travailleurs est susceptible d'avoir un impact bien plus important et profond sur les organisations. Cela montre la nécessité et la pertinence pour les acteurs syndicaux d'engager également une réflexion sur l'organisation du travail, et en partenariat avec l'économie sociale.

UNE ALLIANCE SOUHAITABLE, MAIS DES OBSTACLES.

Une alliance sur ces questions d'organisation du travail apparaît donc souhaitable entre les syndicats et l'économie sociale. En effet, malgré les positions politiques différentes citées plus haut, les syndicats auraient tout avantage à diversifier leurs outils et leur panel d'actions en s'intéressant aux questions d'organisation du travail à travers un dialogue constructif avec l'économie sociale. À cette fin, il serait intéressant que les deux acteurs puissent identifier ce que leurs démarches ont de commun.

Dans cette perspective, il faudrait cependant faire face à plusieurs obstacles. En effet, la relation entre les deux mouvements hérite d'un passé tumultueux, fait d'échecs et d'incompréhensions, ce qui amène les acteurs de chaque mouvement à peu se connaître et à faire des amalgames.

D'un côté, certains acteurs d'économie sociale peuvent par exemple se représenter des syndicats ayant des positions d'opposition trop tranchées par rapport à la dynamique participative positive qu'ils tentent de mettre en place.

De l'autre, les acteurs syndicaux peuvent mal se représenter le concept d'économie sociale et penser que ce mouvement ne serait qu'un « effet de mode », ou encore une « voiture-balais de l'économie » (Mayné, 1999, p.38), alors qu'il porte des ambitions bien plus vastes.

Également, les deux mouvements appartiennent à des formes de critique sociale différentes (Vendramin & Cultiaux, 2011), ayant donc des modes de pensée et d'action différents, qu'il faudra pouvoir concilier. En effet, l'économie sociale a tendance à s'organiser en réseau d'entreprises de taille encore relativement limitée, chacune portant des projets spécifiques dans le cadre d'une logique entrepreneuriale. Les syndicats quant à eux se structurent en organisations de taille importante et fortement institutionnalisées, s'appuyant sur des règles, s'inspirant de la démocratie représentative et se basant sur la légitimité politique du nombre et de la majorité.

On pourrait encore citer comme obstacle à un rapprochement la faible représentativité syndicale dans les organisations d'économie sociale, qui n'incite pas les organisations syndicales à y prêter beaucoup d'attention. Inversement, les travailleurs de l'économie sociale, ne se sentant pas représentés par ces organisations syndicales, ne sont pas portés à s'y affilier (Mayné, 1999).

LA SUITE ?

Ces obstacles surmontés, comment opérer concrètement un rapprochement ? Comment adapter les organes légaux à la dynamique participative ? Quelle marge de manœuvre pour cela ? Comment envisager la délégation syndicale dans ces entreprises ? Lesquels de ces rôles devraient-ils être assurés par le fonctionnement participatif et lesquels devraient-ils rester dans le chef des délégués

syndicaux ? Pourquoi ne pas leur confier de nouveaux rôles, comme par exemple la surveillance et l'amélioration continue des processus démocratiques et participatifs ?

Le but de cet article et du mémoire sur lequel il s'est basé n'est pas de donner des réponses toutes faites. Il semblerait en tous les cas intéressant que les organisations syndicales considèrent les entreprises d'économie sociale comme un terrain d'expérimentation bénéfique à leur renouvellement politique, et qu'elles puissent communiquer à leurs affiliés les initiatives, les modèles ou les pratiques qui émergent en termes d'organisation du travail et qu'il est nécessaire de mettre en place dans les entreprises afin d'améliorer le monde du travail et le monde économique.

Précisons enfin que cet article s'est avant tout concentré sur une réflexion au niveau de l'entreprise. Cependant, il ne faudrait pas oublier que les autres niveaux de la concertation sociale pourront eux aussi à terme être impactés par une représentation syndicale repensée dans les entreprises sociales participatives. En effet, si les syndicats se positionnent sur l'organisation du travail et travaillent à soutenir et améliorer la logique participative, leurs modes d'action à l'échelle sectorielle et nationale pourraient bien évoluer aussi. Cela pourrait donner lieu à une concertation sociale elle aussi repensée entre les deux mouvements, au niveau sectoriel et intersectoriel. Le recours à une démarche participative pourrait même à terme servir d'exemple et de modèle à opposer aux instances patronales et aux pouvoirs publics chargés de réguler la concertation sociale. Cela pourrait aussi provoquer chez ces acteurs une réflexion quant à l'évolution du droit du travail, en questionnant par exemple le lien de subordination.

Il paraît en tous les cas essentiel que l'organisation du travail soit intégrée à la lutte politique, y compris syndicale, afin que les organisations puissent devenir des institutions démocratiques capables de changer le visage du travail et de l'économie à l'échelle de la société.

François Flamion

Master 2015 en gestion des ressources humaines.

SOURCES ET RESSOURCES

Bajoit, G., (1988), «Exit, voice, loyalty.. and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement», *Revue française de sociologie*, 29(2), pp. 325-345, En ligne : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1988_num_29_2_2503

Cousin, O., (2009), «Quelle place pour le travail ?», *Revue Interventions économiques*, 39, En ligne : <http://interventionseconomiques.revues.org/229>

Ferreras, I., *Gouverner le capitalisme ?*, Presses Universitaires de France, Paris, 2012

Mayné, E., *Syndicalisme et économie sociale*, Editions Luc Pire, Bruxelles, 1999

Vendramin, P., Cultiiaux, J., *Militer au quotidien, regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Presses Universitaires de Louvain, **Louvain-La-Neuve, 2011**

Master
2015 en gestion
des ressources
humaines



Ne pas se contenter du rêve

Il existe assurément des points de convergence entre les objectifs des organisations syndicales et ceux des entreprises coopératives qui s’inscrivent dans l’économie sociale et solidaire. Pour Nico Cué, secrétaire général des métallos FGTB de Wallonie et de Bruxelles, un rapprochement sur la base de valeurs communes mériterait d’être tenté.

Homme de rapprochements, Nico Cué l’est à l’évidence puisque qu’on le trouve parmi les initiateurs des Acteurs des temps présents, mouvement qui s’efforce de réunir des travailleurs de l’industrie, du secteur socio-culturel, des paysans, et des artistes autour d’actions communes destinées à « tracer les lignes de force d’une nouvelle société plus juste ». Nous l’avons rencontré en marge d’une table-ronde organisée à Liège en novembre 2015 sur les liens qui s’établissent entre culture et économie sociale.

Le mouvement ouvrier s’est beaucoup investi, par le passé, dans la création de mutuelles ou de coopératives. Au début du XXe siècle, on trouvait un peu partout des épiceries, des pharmacies du peuple. Puis on a connu une certaine méfiance et aujourd’hui, les syndicats semblent avoir abandonné ce terrain. Quelle est la position actuelle de la FGTB à cet égard ?

Non, on n’a pas abandonné les coopératives. On s’y est cassé la figure. Mais nous restons bien présents sur le terrain mutualiste. Ici à Liège, par exemple, nous avons toujours la FMSS, la Fédération des mutualités syndicales et socialistes.²³ Nous sommes toujours présents à la clinique André Renard, à Herstal, avec une participation au capital. Au niveau des mutualités, de la mise en commun en cas d’aléas de la vie, nous sommes encore très présents. Dans les coopératives, par contre, nous avons raté l’équation économique.

Les grandes coopératives centrées sur la distribution de pain, qui ont été les prémices des mises en commun des mouvements ouvriers pour faire en sorte que chacun ait de quoi manger tous les jours, ont connu une certaine expansion puis se sont effondrées. Que reste-il de ce mouvement ? Il reste notamment la Coop, chaîne de distribution en Italie, qui a encore de nombreux magasins,²⁴ mais en Belgique, il n’y pratiquement plus rien. Dans le cadre des coopératives, on a perdu tout ce qui relevait du secteur marchand.

Même au niveau paysan ?

Là, les coopératives sont nouvelles. Les coopératives du lait naissent à partir de la crise du lait en 2009. Les agriculteurs se rendent compte qu’ils sont trop dépendants des grands distributeurs et commencent à s’organiser, avec le MIG (Milcherzeuger Interessengemeinschaft).²⁵ Ils créent à Arlon une coopérative qui leur permet en tout cas de revendre le lait dans les circuits de distribution normaux.

²³ http://www.ihoes.be/PDF/brochure_115ans_FMSS.pdf

²⁴ <http://www.e-coop.it/web/guest/coop-chi-siamo>. Coop Italia est le consortium national qui « assure la fonction de centrale logistique (acquisition, tri et distribution), dans le secteur non alimentaire, pour le système Coop. Il poursuit ses activités à travers les canaux des hypermarchés et supermarchés, avec l’objectif de fournir un service adéquat aux coopératives associées, aux associés et aux consommateurs Coop, en contribuant à garantir la qualité, des prix corrects et le respect de l’environnement. »

²⁵ http://www.milcherzeuger.eu/cms/index.php?article_id=1&clang=1

Je ne suis pas un spécialiste des coopératives, mais je peux dire qu'historiquement, ce qui n'a pas fonctionné, c'est qu'on s'est montré capable de produire un certain nombre de matières et de produits, alimentaires ou autres, mais pas de les distribuer. L'Italie a pris beaucoup d'avance sur ce terrain avec les Coop, qui non seulement ont permis de produire mais aussi de distribuer les matières, avec des grands magasins qui existent toujours, même s'ils connaissent quelques difficultés économiques.

Créer une coopérative, c'est construire quelque chose et l'échanger. Je crois qu'il y a encore un espace pour ça. Il faut que tous les acteurs, syndicalistes, politiciens, citoyens... se disent : on est capables d'alimenter des circuits courts, pour un produit culturel, agricole, ou autre, mais il y a une autre façon que le système capitaliste pour échanger des biens entre nous, quel que soit le bien, sans que tout ne devienne une marchandise, sans une perspective de multiplication du capital. On ne peut continuer à s'inscrire dans une économie marchande avec toute la brutalité que l'on observe au quotidien, les fermetures d'entreprises, mais aussi l'absence totale de réflexion par rapport à nos outils de production. Nos outils sont très lourds et consomment beaucoup d'éléments de la terre, que ce soit du minerai ou du pétrole. On ne peut pas continuer comme ça.

On a observé une réticence de la FGTB à l'idée que des travailleurs, en tant que membres d'une coopérative, soient à la fois employés et employeurs. Qu'en pensez-vous ?

Nous sommes très divisés là-dessus.

Certains d'entre nous pensent que si l'on se contente d'une forme d'autogestion dans des échanges capitalistes, tôt ou tard, l'expérience se meurt. Certaines réponses ponctuelles permettent de maintenir la création de richesses, de maintenir une entreprise où les employés peuvent vivre, mais on sait que quand on en arrive à une dimension où on se trouve en concurrence brutale avec des multinationales, ces multinationales ont suffisamment de moyens pour nous écraser. Il faut trouver des parades. La bataille des camarades de la CGT du thé « L'éléphant » avec Unilever est significative à cet égard. Quand Unilever a annoncé en 2010 son projet de fermer l'usine qui produisait ce thé à Gémenos, en Provence, et le transfert de sa production en Pologne, les salariés et leurs organisations syndicales ont décidé d'occuper l'usine pour le maintien de l'activité et de l'emploi. Ils ont finalement obtenu qu'on leur laisse les outils.²⁶ Maintenant, ils sont arrivés à développer un système de distribution qui leur permet non seulement de vivre, mais aussi de développer d'autres produits.

En Grèce, où l'économie s'est totalement effondrée, on a vu du côté de Thessalonique des gens qui ont repris leur propre entreprise – de savon, de parfum – et qui sont en train de développer tout un circuit européen d'échange de marchandises à travers une coopérative.

Faire une coopérative, c'est tailler des croupières à l'échange capitaliste. C'est dire qu'on est capable de produire, dans l'intérêt général, un certain nombre d'objets qui ne sont pas dans le circuit capitaliste. On échange, personne ne nie que ça ait un coût et que ce coût doit répondre aux coûts de production, parce que les salariés ou les coopérateurs qui sont derrière doivent avoir la capacité de vivre de cette production. Mais est-ce cela qui va changer le monde ?

²⁶ « En mai 2014, après l'annulation par trois fois de son plan social par la justice et 1 336 jours d'occupation de l'usine, un accord est trouvé avec Unilever, qui conserve la marque, mais cède les machines pour un euro et finance la création d'une SCOP : la SCOP-TI. Sous la marque « 1 336 », en référence au nombre de jours de lutte, le SCOP annonce sa relance. 58 anciens d'Unilever ont intégré la SCOP en y investissant 177 000 euros. » (Source Wikipédia.) Voir aussi : <http://www.lindependant.fr/2015/05/25/avec-leur-nouvelle-societe-cooperative-les-ex-fralib-lancent-leur-production-de-the,2035553.php>. Voir aussi Le Figaro du 28 août 2015 : « Le thé des ex-Fralib arrive chez Auchan, Carrefour, Casino, Intermarché et Franprix » (<http://www.lefigaro.fr/societes/2015/08/28/20005-20150828ARTFIG00296-le-the-des-ex-fralib-arrive-chez-auchan-carrefour-casino-intermarche-et-franprix.php>)

Il ne faut pas que l'économie sociale soit juste une économie réparatrice. Le système capitaliste implique tellement de dégâts qu'on vous demande de vous organiser pour limiter ces dégâts. Il ne faut pas tomber dans ce piège-là. Il faut faire en sorte que l'économie sociale soit une alternative à l'économie capitaliste. C'est facile à dire, mais c'est comment s'organiser concrètement dans nos quartiers, dans nos villes, peut-être dans des échanges internationaux ?

Comment développer des échanges qui soient égaux entre les citoyens du nord, du sud, du centre de l'Europe ? En définitive, toute action sociale, politique devrait nous amener à questionner le vivre en commun. C'est quoi le vivre en commun ? Consommer dans un hypermarché ? Aller au cinéma voir une production hollywoodienne ? Ou dire qu'on essaie d'obtenir une harmonie sociale, qu'on a pour objectif le bonheur commun, de vivre ensemble dans une économie qui soit partagée ?

Au XXe siècle, on s'est planté de manière monumentale, parce que l'équation économique n'a pas tenu la route. Ne devrait-on pas recommencer en corrigeant les erreurs du passé ? Mais il faut des lois, des règlements qui permettent le développement de ce système différent. Il est intéressant de voir ce que la Région développe à cet égard.

Le syndicalisme semble dépassé par certaines évolutions très rapides du monde du travail, la multiplication des travailleurs autonomes, des situations précaires... Comment pouvez-vous réagir ?

Le syndicalisme est désarmé par rapport à une série de services, ceux qui se développent via des plateformes internet notamment, qu'il n'arrivera pas à contrôler. Ces gens qui passent par Uber, les dépanneurs qui, à travers une plateforme internet, peuvent rendre un service sans pratiquement de contrôle... A mon avis, cela va nous échapper. Nous devons réfléchir à des alternatives. Je trouve intéressant, si je suis précaire, de m'associer à SMart ou à Pierre ou Paul, pour essayer de faire en sorte que mon quotidien échappe aux aléas de la vie, que j'aie un contrat de travail ou non. C'était la définition des organisations syndicales, il y a deux cents ans : la mutuelle, la mise en commun, une caisse commune, etc. Aujourd'hui, nous sommes institutionnalisés, nous avons beaucoup de mal à voir les choses qui bougent très vite. En ce qui concerne le travail précarisé, sur lequel on est battu - je suis très plat, par rapport à ça : on est battu, ne pourrait-on pas collaborer avec d'autres, qui ont commencé à travailler sur ce sujet ? C'est nous qui devrions faire le pas vers les autres. Nous avons des connaissances certaines - en particulier une connaissance des législations, de la manière de faire changer la législation, mais nous n'avons pas une bonne connaissance du travail précaire. Moi, je suis habitué aux contrats à durée indéterminée et je suis très maladroit par rapport au travail précaire. Chez SMart, vous avez une expertise à propos des contrats qui bougent : un jour de contrat par-ci, deux par là... Comment faire pour que ces gens-là aient un revenu correct, qui leur permette de vivre décemment - ce qui est l'origine de l'organisation syndicale ? Je pense que nous devons coopérer, réinventer la sécurité sociale pour faire face à ces aspects-là. Il y a déjà des éléments qu'on pourrait récupérer. Mais il faut changer nos habitudes et engager la discussion sans à priori des uns vis-à-vis des autres.

Comment penser la défense des travailleurs dans une coopérative où l'employé est en même temps coopérateur ?

Il faut une formation très pointue des coopérateurs, des travailleurs coopérateurs. Ils doivent comprendre qu'ils ne sont pas dans une société traditionnelle capitaliste, où les bénéficiaires rentrent dans leur poche de patron. Non, nous sommes des coopérateurs, nous faisons une œuvre utile, collective, de création de richesse, qu'il s'agisse de culture ou d'un produit marchand. La formation est un élément de base. Gérer une entreprise coopérative nécessite que l'ensemble des coopérateurs soient formés - sur la gestion de l'entreprise, sur la démocratie, puisqu'ils sont tous coopérateurs à égalité de droit, sur le fait qu'ils ne sont pas une île dans un monde capitaliste - il faut

donc qu'ils maîtrisent aussi tous les éléments extérieurs à l'entreprise, sinon c'est l'extérieur qui va les bouffer. Il faut aussi une vision de la société égalitaire, c'est une forme d'éducation permanente sur l'ensemble de ce que devrait être la société, si on veut une société meilleure, plus redistributive, plus égalitaire.

On peut avoir aussi des coopérateurs qui engagent des travailleurs. Quel est le rapport entre les coopérateurs et ces travailleurs engagés ? A l'intérieur de la coopérative, les coopérateurs doivent aussi avoir une formation sur les questions sociales. Quels sont les droits des travailleurs qu'il faut respecter ? Il faut essayer de mettre tous ces éléments dans la tête des coopérateurs, de tous les coopérateurs et pas seulement d'un directeur, sinon on va au clash. On a connu l'exemple d'une société qui faisait du nid d'abeilles, un matériau pour le remplissage de volumes creux dans les avions. Le directeur commercial, qui avait tous les contacts des clients, s'est dit à un moment donné : pourquoi devrais-je me préoccuper de l'ensemble des coopérateurs ? J'ai tous les clients, il me suffit de recréer une société en France, et avec ma liste de clients, je revends mes produits ailleurs.

C'est une conscience, aussi, une coopérative. Et il faut que tout le monde adhère à cette conscience. Ce n'est pas parce que tu es directeur commercial ou gérant, que tu as une responsabilité supérieure à l'ensemble des coopérateurs. C'est une vraie éducation à l'égalité, qui n'est pas facile à développer.

D'où l'importance d'une formation collective ?

S'inscrire dans l'économie sociale, c'est aussi se dire qu'on participe à un approfondissement de la démocratie. Pourquoi le domaine économique échapperait-il à l'analyse globale et à la critique des citoyens ? Ce doit aussi être un lieu où les citoyens ont leur mot à dire. L'économie sociale, au-delà du fonctionnement démocratique, des assemblées, repose aussi sur l'éducation. Quand on produit une richesse, c'est un événement collectif. Cette production de richesse doit être acceptée par les uns et les autres, mais aussi être un élément commun de débat et de discussion. Quelle richesse ? Pour quel type de produit ? Pour quel type de marché ? Pour en faire quoi ? C'est une mutation du monde du travail. Chaque travailleur qui produit la richesse collective en coopérative permet d'éduquer soi et l'autre sur l'action qu'il fait tous les jours quand il va travailler. C'est le plus important dans l'économie coopérative ou sociale. Ce n'est pas simplement se dire qu'on s'organise différemment par rapport à l'économie capitaliste. C'est une éducation. Qu'est-ce qu'on produit ensemble ? Dans les caisses de qui ? Pour quoi faire ? Évidemment, tant qu'on est dans le système capitaliste, il faut aussi de demander quelle est l'équation économique qui nous permet de résister aux attaques qu'on aura par rapport à ce système ? C'est une éducation non seulement sur la manière dont on produit, mais aussi sur la manière dont on débat les uns et les autres au moment de faire cette production : quelle est l'énergie qu'on dépense par rapport à cette production, quelle capacité avons-nous à discuter entre nous pour voir si ce produit est meilleur ? Comment pouvons-nous décider collectivement dans l'intérêt général, et non pas en raison du fait qu'on possède une majorité d'actions dans une entreprise ?

Et comment faire si l'entreprise regroupe 20 000 ou 50000 personnes ?

Il faut aller voir ce qui se fait ailleurs. Aller voir les grandes coopératives qui existent en France ou en Espagne. Une coopérative comme Mondragon, dans le pays Basque, a plus de cent mille membres⁵. On y rencontre des expériences positives mais aussi négatives : le groupe Fagor, qui faisait de l'électro-ménager en Espagne et comptait plus de 5000 travailleurs, est tombée en faillite⁶. La coopérative Mondragon, propriétaire du groupe, a refusé de le refinancer et a donc accepté sa faillite. Il faut aller voir ces expériences. Ne pas se contenter du rêve qu'on fait d'un échange plus égalitaire, mais aussi voir quels bâtons on a dans les roues. En Andalousie,

on trouve plutôt des coopératives agricoles, qui emploient plus de 100 000 travailleurs et qui ont traversé la crise plus facilement que les entreprises capitalistiques. Pour le secteur artistique, c’est encore plus intéressant. Pour le secteur artistique, c’est encore plus intéressant. Par exemple, du côté de Montpellier, le groupe Taraf Goulamas, une fanfare extraordinaire, avec un fort engagement politique, a fondé une coopérative qui fait du cirque, de la musique, de l’éducation permanente, une série d’activités sociales...

Il faut découvrir les expériences qui existent, repérer celles qui sont les plus intéressantes et voir qui peut être adapté à notre législation. Mais on peut aussi faire en sorte que la législation se modifie. Sur ce point, on peut imaginer des points communs entre les organisations syndicales, dans le cadre de leurs négociations avec le gouvernement fédéral ou le gouvernement wallon, et le mouvement coopératif, si on arrive à le structurer. C’est aussi une bataille. Et elle en vaut la peine.

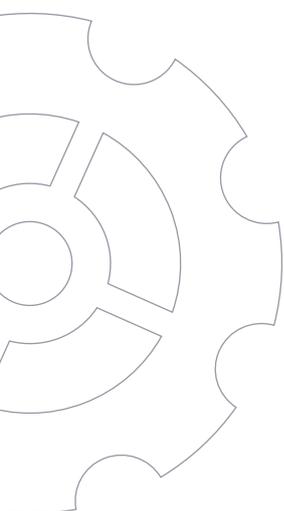
En tant que citoyens, en tant que militants syndicaux, en tant qu’hommes ou femmes qui analysent ce qui est autour de nous, nous devons nous poser la question du vivre ensemble L’avantage de l’économie sociale, c’est de repenser tout ce qu’on fait au quotidien pour lui redonner du sens. En tant que femmes, hommes, nous croisons le fer pour essayer de faire les choses différemment, et pas simplement pour dire que ça ne va pas et que le monde, c’est de la merde.

Entretien réalisé par Carmelo Virone, SMart, Novembre 2015

Nico

Cué a rempli en 2014 à la FGTB pour un troisième mandat de secrétaire général des Métallos de Wallonie et de Bruxelles. C’est un des initiateurs des Acteurs des Temps Présents. Il se réfère volontiers à l’article premier de la Déclaration des droits de l’homme et du citoyen (1793) : « Le but de la société est le bonheur commun. »

ncue@mwb-fgtb.be | ncue@metallos-fgtb.org



Interview Roland Pauwels

Quel est votre travail ?

Je suis artiste physique, photographe et je fais aussi du théâtre de rue. On fait appel à mes services sur demande. Je photographie et je diverts les gens depuis déjà 12 ans. En Belgique, je suis le seul à faire cela. Mes clients sont des entreprises, des villes, des communes, des musées et des acteurs du secteur événementiel.

Pourquoi êtes-vous membre de SMart ?

Je travaille avec SMart depuis 10 ans. Auparavant, j’avais travaillé trois ans avec un contrat de travail, puis comme photographe et marketeer indépendant. À 62 ans, j’ai pris ma prépension et j’ai supprimé mon numéro de TVA, puis j’ai poursuivi ma carrière avec SMart. Chez SMart, je me sens comme un indépendant. L’avantage de la méthode de travail de SMart, c’est que je suis autonome, je cherche moi-même des clients, et je peux déduire mes frais professionnels (comme les batteries pour mon appareil photo et les cartouches d’encre). Je peux également récupérer en partie les investissements plus conséquents, comme un ordinateur et un écran, que je préfinance moi-même. Je ne connais aucun autre endroit qui permette de déduire les frais de la sorte et d’utiliser le numéro de TVA de SMart pour récupérer la TVA. Je suis vraiment partisan de SMart, car j’estime qu’il s’agit d’une manière idéale de travailler pour les starters qui doivent encore tout construire, ou pour des gens comme moi qui veulent travailler à un rythme moins soutenu. Les jeunes peuvent encore choisir de devenir indépendants par la suite, évitant ainsi de travailler au noir ou de s’engager sur une voie déficitaire en tant qu’indépendant.

Pourquoi participez-vous au groupe de travail SMart In Progress ?

Parce que je suis curieux de l’évolution de SMart à long terme. Je pense que ma longue carrière peut apporter quelque chose d’utile. J’ai envie de suivre l’évolution du travail comme indépendant ou avec SMart. Je me sens très impliqué dans SMart et je perçois cela comme une sorte d’engagement social. Je participe au groupe de travail «vers une coopération : avec qui, pour qui?». Ce groupe de travail a une vision large et est fait pour les membres, les salariés et les fournisseurs de SMart. En quelque sorte, ce groupe participe tant au marketing social interne qu’au marketing (social) externe de SMart, sur la voie qui mène à une forme d’entreprise coopérative.

Que pensez-vous du fait que SMart devienne une coopérative ?

SMart peut être fier de ses réalisations. Je pense que pour le sentiment communautaire d’une coopérative, il est important que les deux groupes linguistiques, francophones et néerlandophones, soient sur un pied d’égalité et soient traités de la même manière. Les Flamands doivent pouvoir parler leur langue et mener leur politique. Ce serait donc peut-être une bonne idée de scinder la coopérative en un volet néerlandophone et un autre francophone. Je pense que de toute façon, SMart n’a pas d’autre choix que de continuer à évoluer, car qui n’avance pas recule. Cela peut être l’occasion de décrire et de redéfinir clairement l’activité principale et les services. Dans ce processus, la transparence est capitale. Retracer les grandes lignes permet d’apporter un coup de frais. Et l’on peut voir ce qu’il en est des autres coopératives SMart en Europe pour s’en inspirer.

Que pensez-vous de la copropriété ?

J’ai quelques questions à cet égard. Qui veut soutenir SMart financièrement et en a les moyens ? Peut-être les clients et les fournisseurs, ou également les membres et les collaborateurs « fixes » de SMart ? Va-t-on opérer une distinction entre les membres qui travaillent régulièrement ou occasionnellement avec SMart, entre les membres qui gagnent beaucoup ou peu d’argent ? Peut-on acheter une part avec notre cotisation annuelle ? Quel sera le retour sur investissement ? Le droit de vote est-il valable par part ou par personne ? Sur le plan financier, il y a peu de risques : si la coopérative est dans le rouge, la dette est répartie entre les différents coopérants. J’aimerais devenir copropriétaire et contribuer à déterminer le cours de SMart, car SMart dessert un objectif communautaire et a une utilité commune. Je suis partisan du bilinguisme, éventuellement garanti par une scission, et d’une politique propre à la commission d’experts néerlandophone et francophone au sein de la coopérative SMart. Au sein de la commission d’experts néerlandophone, j’aimerais œuvrer à une communication de qualité qui soit bénéfique à l’implication et à l’histoire communautaire.

Une coopérative serait-elle plus à même de défendre les intérêts des membres dans le secteur artistique ?

Peut-être. Si SMart veut devenir une plus grande coopérative, elle ferait bien d’impliquer des activités non artistiques, de s’adresser idéalement à tous ceux qui travaillent avec des contrats de courte durée, peu importe que cela soit sur une base régulière ou non. Cette main-d’œuvre autonome peut rester sous le statut de salarié et ne doit pas devenir indépendante, avec un statut plus favorable et donc moins de travail au noir. C’est pour cela que je pense que c’est une bonne chose que SMart se charge maintenant de l’administration des salaires des livreurs à vélo qui travaillent pour Deliveroo et Take Eat Easy. Ce serait peut-être une bonne chose que les conseillers pour les contacts et les activités de SMart se spécialisent dans le domaine artistique ou non artistique.

Quelles doivent-être les valeurs défendues par SMart en tant que coopérative ?

SMart doit œuvrer pour un emploi socialement équitable pour tous !

Roland Pauwels est membre de SMart



Travailler différemment

Nous vivons une période mouvementée. En transition entre divers systèmes. À une époque où les dictatures luttent pour leur survie, les changements climatiques sont de plus en plus tangibles et les inégalités atteignent des sommets. Le mot « crise » est utilisé à tort et à travers, à bon ou à mauvais escient. Et l'économie s'en ressent. La crise bancaire de 2008 nous a douloureusement fait comprendre à quel point le monde financier s'insinue dans la création de nouvelles bulles, qui disloquent l'économie réelle, au point parfois de la faire basculer. Des dizaines de milliers d'emploi ont été perdus. De nombreuses entreprises ont fermé leurs portes ou subi une restructuration. Et l'économie réelle ne va pas bien non plus. Dans leur quête d'un gain maximal, les pays s'affrontent, des départements ferment ou s'ouvrent en fonction des avantages fiscaux ou des subsides octroyés. La fermeture de Ford Genk en est le parfait exemple. Il était possible de faire plus de bénéfices ailleurs. La mondialisation dans toute sa laideur.

Pourtant, il est devenu évident que cet ancien modèle industriel connaît ses dernières heures. L'Europe se repose sur des États membres qui participent à une course fiscale, instaurant des avantages fiscaux insensés. La vieille économie industrielle est de plus en plus défiée par de nouveaux modèles, qui remettent ses fondements en question : sa dépendance aux matières premières fossiles et sa forte propension à une croissance (infinie). Sans oublier la répartition très inégale des bénéfices et les statistiques alarmantes sur le burn-out...

Le pire, c'est qu'au fil de ces tendances aujourd'hui bien connues, une forme d'entreprise reste étonnamment stable. Une forme d'entreprendre qui connaît plus d'un milliard de partisans de par le monde, et qui a parfaitement survécu à la crise financière de 2008. Je parle évidemment de la société coopérative.

Il existe de nombreuses formes de coopératives. Les sociétés coopératives de consommateurs sont sans doute les plus connues dans notre pays, avec des exemples comme Ecopower. Il y a aussi des sociétés coopératives d'achat, comme Selexion, des sociétés coopératives agricoles comme Milcobel, des sociétés coopératives financières comme Crelan, des sociétés coopératives pharmaceutiques comme Multipharma, des sociétés coopératives d'utilité publique comme Eandis, des sociétés coopératives du logement, etc. Les sociétés coopératives culturelles sont moins présentes, malgré la forte tradition créative de notre pays. Pourtant, c'est possible. Dans son livre « *Coöperaties. Hoe heroveren we de economie?* » (*Sociétés coopératives. Comment reconquérir l'économie?*), Dirk Barrez décrit par exemple les *fábricas recuperadas* argentines. Il s'agit d'usines amorties par les actionnaires classiques et ensuite « reconquises » par les ouvriers et/ou de simples citoyens, qui y développent par la suite d'autres activités en gestion autonome. Leurs portes sont ouvertes au voisinage, à la musique, au théâtre, à la danse, au yoga... Et cela va même jusqu'à la création de hautes écoles du peuple.

Le potentiel de ces entreprises est beaucoup plus grand que nous ne le pensons. Elles anticipent souvent les nouvelles tendances, comme l'économie verte, la responsabilité sociale d'entreprise, l'économie partagée ou les nouvelles formes de travail. Les formes de travail coopératif conviennent parfaitement pour renforcer la durabilité et l'implication sociale dans notre économie.

La Belgique connaît une forte tradition de ce type d'entreprises, mais assez paradoxalement, elles font l'objet de peu d'attention. Et je ne parle pas en priorité des médias, qui se soucient souvent des entrepreneurs célèbres lors des salons et des grandes entreprises, mais surtout de notre cadre légal.

Le droit des sociétés reconnaît l’existence de la société coopérative comme forme juridique depuis 1873. Il est donc étonnant de constater que le cadre normatif et de valeurs de l’entrepreneuriat coopératif n’ait jamais été repris dans la législation. En 1955, le Conseil National de la Coopération a vu le jour, afin de sécuriser l’idéal de la société coopérative. Toutefois, les sept principes ICA (les principes coopératifs qui ont été développés par l’Alliance Coopérative Internationale²⁷) ne sont toujours pas repris dans la loi. De ce fait, sur plus des 26.000 sociétés coopératives belges, seule une fraction travaille selon les principes de l’ICA.

À l’heure actuelle, le ministre Geens prévoit une révision du droit des sociétés, en vue de réduire considérablement le nombre de systèmes, qui est actuellement de quinze. Il ne fait aucun doute que la réforme et la simplification du droit des sociétés actuellement préparées par le cabinet Geens doit conserver, voire même améliorer, le statut de la société coopérative.

Non seulement en ancrant les principes ICA dans la législation, mais aussi en anticipant simultanément une nouvelle évolution : celle de la coopérative de travailleurs. Une coopérative au sein de laquelle le travailleur est également entrepreneur. Les coopératives de travailleurs sont des entreprises qui appartiennent à leurs membres, qui en assurent le contrôle, et qui en sont des travailleurs.

Les coopératives de travailleurs présentent deux caractéristiques claires : les travailleurs entrepreneurs investissent en commun dans l’entreprise qu’ils possèdent ensemble, et les décisions sont prises en commun selon le principe d’une voix par membre. Cette forme de coopérative est en plein essor et s’inscrit parfaitement avec l’esprit du moment, où la dichotomie classique entre le travailleur et l’entrepreneur laisse de plus en plus de place à un continuum, où les statuts et les relations professionnelles confluent de plus en plus. Cela s’inscrit aussi parfaitement dans l’air du temps : plutôt que de travailler pour une entreprise dont le centre décisionnel se trouve dans un pays lointain, ce modèle opte pour une forme organisationnelle où le travailleur peut intervenir comme dirigeant, et donc participer à la décision. Une forme organisationnelle qui implique par ailleurs un net effet d’émancipation.

En Europe, un million et demi de personnes travaillent aujourd’hui en tant que travailleur entrepreneur dans une coopérative de travailleurs²⁸, de Mondragon en Italie à Muszuniarka en Pologne. Une étude révèle que cette forme de société coopérative a particulièrement bien résisté à la crise financière. En France, en Espagne et en Italie, la coopérative de travailleurs est déjà ancrée dans le droit des sociétés. Ce cadre légal permet de valoriser la particularité de la coopérative de travailleurs. Il est par exemple possible, au sein d’une entreprise, de constituer suffisamment de capitaux propres, afin que l’entreprise puisse assurer sa croissance sans faire appel à des fonds extérieurs. En outre, il est possible de reverser une partie des bénéfices aux travailleurs. Qui plus est, la réglementation relative au statut légal des travailleurs entrepreneurs a été clarifiée, afin qu’ils soient reconnus dans ce double rôle. Dans notre proposition de loi²⁹, déposée par les verts au parlement fédéral, nous nous inspirons de cette législation étrangère. Dans ce que nous appelons une « société à gestion coopérative et participative » (SGCP), nous accordons une place plus importante à l’intérêt des travailleurs entrepreneurs et à la formation de réserves financières que ce n’est le cas dans les autres formes de société. La SGCP met en effet ses moyens financiers au service du projet de cette société, et ne se contente donc pas de reverser des dividendes à ses actionnaires.

De la sorte, nous voulons prévoir un cadre fiscal et juridique qui stimule l’économie et qui permet aux travailleurs de diriger l’entreprise pour laquelle ils travaillent, ce qui favorise l’engagement et la satisfaction professionnelle.

²⁷ <http://ica.coop/en/what-co-operative>

²⁸ <http://www.coopburo.be/info-en-onderzoek/documentaire-together-toont-kracht-van-werknemerscooperaties> & <http://www.together-thedocumentary.coop>

²⁹ <https://www.dekamer.be/flwb/pdf/54/1068/54K1068001.pdf>

“WRITINGS”

En accordant une place prépondérante au rôle des travailleurs dans le capital et la gestion de l'entreprise, les moyens et les risques peuvent être répartis, les responsabilités peuvent être partagées et la continuité de l'activité économique devient la préoccupation de tous les travailleurs. L'argent gagné par la société coopérative est très logiquement consacré avant tout aux coûts et aux salaires. Les bénéfices sont ensuite répartis de manière équitable : une partie est réinvestie dans l'entreprise, une partie est reversée aux travailleurs (même ceux qui ne participent pas au capital) et une partie va aux associés, avec un dividende maximal de 6 %. Les collaborateurs décident ensemble de la politique à suivre et désignent le coordinateur, directeur ou dirigeant. Cela implique que les travailleurs décident de la stratégie (à long terme notamment), mais aussi des aspects de management (les moyens et l'équipement), et organisationnels (les relations de travail).

La coopérative de travailleurs s'inscrit parfaitement dans ce que nous, les verts, appelons l'économie du futur. Une économie de collaboration, où la durabilité et le réseautage vont de pair. Une économie qui part davantage des intérêts communs plutôt que des intérêts individuels. Avec des entreprises durables et rentables, mais pas au détriment de l'homme et de l'environnement.

Dans l'économie circulaire vers laquelle nous tendons, ces coopératives de travailleurs bénéficient d'une place particulière. Parce qu'elles favorisent l'égalité et tendent presque d'elles-mêmes vers un équilibre parfait entre rendement et humanité. Le travailleur entrepreneur surpasse le modèle actuel, basé sur une répartition des rôles, qui est source de tensions, avec des travailleurs qui n'ont que peu de prise sur le contenu de leur fonction et la stratégie de l'entreprise, et des employeurs parfois seuls en charge du bien-être et des salaires de leurs travailleurs, portant la continuité de leur entreprise à bout de bras.

Rendre possible un travail différent, tel est le but de notre proposition de loi. Dans le cadre d'un exercice visant à moderniser et à rendre plus durables les relations économiques. Place au débat.

**Meyrem
Almaci** est la
présidente de Groen



Interview de Marie Van Caster

Collaboratrice du projet BarVIZart | le 28 avril 2016

Qu'est-ce que BarVIZart ?

BarVIZart est un atelier d'art qui encourage l'esprit d'entreprise des jeunes créatifs et soutient les artistes débutants dans leur recherche d'une place dans la culture. Grâce à ce soutien, les artistes acquièrent les outils et aptitudes nécessaires à leur professionnalisation dans le paysage artistique. Le trajet d'entrepreneuriat prépare les artistes à trouver leur voie sur le terrain de manière autonome et à réaliser les projets de leurs rêves. C'est également un réseau, en s'affiliant à BarVIZart, les artistes font la connaissance de professionnels du terrain et étoffent leur réseau. Ils s'influencent et s'inspirent mutuellement, ce qui donne naissance à d'intéressantes collaborations. Enfin, ce projet propose également un espace de travail et de répétition, un hall d'exposition, un lieu de rencontre et un laboratoire expérimental. En outre, des activités sont organisées tous les deux mois, où tout le monde, et pas uniquement les artistes de BarVIZart, a l'occasion d'y découvrir la culture sous toutes ses facettes.

Que faites-vous chez BarVIZart ?

Je suis la nouvelle collaboratrice du projet dans le centre pour la jeunesse VIZIT, qui se charge du projet BarVIZart. J'ai fait des études de linguistique, de littérature et de gestion culturelle. Nous nous attelons à stimuler l'esprit d'entreprise culturel des jeunes. Nous encadrons les artistes et créatifs débutants (notre plus jeune artiste a 17 ans, le plus vieux en a 32 et la moyenne d'âge est de 21 ans). Nous mettons entre autres un atelier à la disposition de nos artistes et prévoyons plusieurs types d'encadrement. Nous avons plusieurs partenariats avec des organisations culturelles telles que l'Académie de Wilrijk, le Fameus (lié au Kunstbende), le CC De Kern, etc. Les artistes formulent des demandes à plusieurs niveaux : des artistes peuvent organiser des expos au sein de BarVIZart, nous les aidons si par exemple un réalisateur de théâtre veut construire un décor et a besoin d'assistance à cet effet, nous apportons une aide pour le financement, etc. Nous avons également instauré un système d'échange, dans le cadre duquel l'aide et l'encadrement sont gratuits pour les artistes, mais rien n'est pour rien. En fonction de la durée d'affiliation des artistes, ils doivent récupérer un certain nombre de «gozers» (notre monnaie d'échange). Pour ce faire, ils doivent fournir des contre-prestations : participer aux réunions, tenir le bar et participer à l'organisation des activités. Nous soutenons les artistes locaux de Wilrijk, mais aussi des artistes d'Anvers et même de Bruxelles. Nous sommes très ouverts et leur offrons une grande liberté. Nous sommes subventionnés par les autorités flamandes et notre action est évaluée chaque année. À l'heure actuelle, BarVIZart compte 19 artistes pour 11 projets. Nous adressons les artistes à SMART s'ils ont des questions administratives et spécifiques. SMART a déjà sponsorisé certains de nos projets et partagé une expertise et des connaissances intéressantes avec nous.

Que pensez-vous du fait que SMART devienne une coopérative ?

Je ne comprends pas bien pourquoi ce n'était pas encore le cas, car SMART a déjà une forme coopérative dans d'autres pays d'Europe. Les artistes qui arrivent chez vous peuvent alors participer aux décisions. Cela me semble une suite logique pour l'histoire de SMART, et c'est intéressant pour les membres.

Que pensez-vous de la copropriété ?

Cela me semble moins intéressant si l'on ne travaille que de temps à autre avec SMART. Par contre, si l'on travaille régulièrement avec SMART, il peut être intéressant de participer à la définition de la politique. BarVIZart reçoit également davantage de feedback des artistes qui travaillent le plus avec nous, car ils se sentent plus impliqués et ont envie de nous donner leur avis. C'est aussi une forme d'échange : « je t'aide et tu m'aides ». Il s'agit d'un groupement naturel de personnes qui, ensemble, peuvent apporter quelque chose. Dans le cas d'une coopérative, les clients deviennent employeurs et inversement. Le risque, c'est de devoir être très flexible au sein de l'organisation, quand on promet une cogestion il faut pouvoir la réaliser. Comment allez-vous y parvenir dans la pratique au sein des différentes entités de SMART ? SMART doit veiller à définir une ligne directrice et à s'y tenir. Commencer une coopérative est également une forme de solidarité, pourquoi faudrait-il qu'une personne du secteur artistique rafle tous les bénéfices éventuels ? Si l'on communique bien sur ce modèle avec le monde extérieur, cela peut apporter beaucoup aux membres. Et comme on vous écoute en tant que membre, vous vous sentez important. SMART devrait, pour éviter les écueils éventuels, voir ce qui marche et ne marche pas dans d'autres coopératives à l'étranger.

Une coopérative pourrait-elle mieux défendre les intérêts des membres dans le secteur artistique ?

Cela dépend largement de la façon dont on le fait. Il s'agit d'une forme d'organisation dans le secteur. Comme les autorités s'en mêlent de moins en moins, cela peut pourvoir à une partie des besoins. Certains artistes préfèrent rester indépendants, mais pour d'autres qui n'ont pas de numéro de TVA, SMART peut être une très bonne solution. En tant que coopérant, ils peuvent écouter et agir. Je me demande toutefois ce qu'il en sera des artistes qui ne peuvent pas s'affilier parce qu'ils n'ont pas les moyens d'investir dans la coopérative. Seront-ils mis sur la touche ?

Un autre avantage de la coopérative peut aussi résider dans l'adéquation de l'offre et de la demande. Une sorte de « matchmaking » permettant d'étoffer ses contacts et donc le marché. Les contacts personnels sont primordiaux. SMART peut être une sorte d'interlocuteur, mais aussi servir de base de données de connaissance et orienter les membres vers les instances adéquates et vers d'autres membres lorsqu'ils ont besoin d'une aide externe. Cela se produit déjà en partie dans la pratique, grâce au contact personnel avec les conseillers, mais ce besoin devrait être davantage satisfait.

col-
laboratrice du
projet **BarVIZart**



Reconstruire du collectif autour des trajectoires professionnelles individualisées : les enjeux de l'entrepreneuriat collectif

Etre plus grands ensemble, c'est l'un des avantages de l'entrepreneuriat collectif, comme le montrent de récentes initiatives françaises. En se regroupant au sein d'une même entreprise, des travailleurs autonomes peuvent sécuriser leur activité professionnelle tout en déclenchant des mécanismes de solidarité utiles à chacun et à tous. Avec toutefois un risque important : justifier les discours néolibéraux sur l'ultra-flexibilité, contribuer à détricoter les acquis sociaux. D'où la nécessité d'un projet politique fort, porté par les travailleurs eux-mêmes.

« Professionnel autonome » (Cadet et Reynaud, 2003), « travailleur nomade » à la « carrière sans frontière » (Beaucourt et Louart, 2012 : 9), « travailleur au projet » (Bureau et Corsani, 2012 ; De Heusch *et al.*, 2011), « travailleur-entrepreneur » (Rosa, 2013 : 213)... sont autant de termes utilisés pour décrire la montée de la figure d'un nouveau travailleur qui se démarque de la norme du salariat fordiste. La figure du salarié employé en CDI à temps plein et à long terme dans la même entreprise est remise en cause à la fois par les entreprises, le monde politique et par un pan des travailleurs eux-mêmes. Côté entreprises, l'externalisation des fonctions périphériques et le fonctionnement en mode projet permet de baisser les coûts fixes et de gagner en flexibilité : le recours ponctuel à des prestataires externes ou aux contrats de travail atypiques (CDD, temps partiel...) se développe (Reynaud dans Bernard et Vatin, 2007 : 301). Côté politique, l'entrepreneuriat de soi est l'un des fils directeurs des politiques de l'emploi : il « diffuse des valeurs d'indépendance, d'autonomie, d'esprit d'entreprise qui se nourrissent des critiques du salariat » (Giraud *et al.*, 2014 : 41 et 50). Côté travailleurs, le rejet de la subordination salariale, l'aspiration à des formes plus indépendantes de travail, conduisent certains à se détourner du salariat traditionnel (Méda, 2010). Tout cela favorise le développement d'une catégorie de travailleurs qui décident de vivre de leurs compétences, de leur savoir-faire, en marge de la relation salariale traditionnelle. Cette décision est plus ou moins subie : de « l'entrepreneur dans l'âme » au chômeur qui se résigne à créer son propre emploi, il existe une multitude de situations où les aspirations individuelles se mêlent à la contrainte économique (Beaucourt et Louart, 2012 : 12).

Nous montrerons ici en quoi l'entrepreneuriat collectif permet de répondre à certaines problématiques rencontrées par ces travailleurs, que nous les appellerons ici « travailleurs autonomes », pour reprendre le terme de Laurent Cadet et Emmanuèle Reynaud (2003, 2007). Notre propos est illustré par des citations tirées d'entretiens réalisés avec des entrepreneurs-salariés de la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) Grands Ensemble à Lille. Une CAE est une entreprise coopérative dont les salariés créent et développent leur activité individuelle. Elle prend en charge une partie de la gestion administrative et financière de leur activité et leur propose un accompagnement ³⁰

LE « TRAVAIL AUTONOME » ET SES LIMITES

Ces formes de travail en émergence recouvrent de multiples activités, principalement dans le secteur tertiaire : le consulting et le coaching, l'informatique et le web, le journalisme, les métiers de la création et de la culture, etc. (Reynaud, 2007 : 300). Elles s'exercent sous divers statuts juridiques, qu'il s'agisse du régime indépendant (micro-entrepreneur en France, entreprise de droit commercial...) ou salarié (salarié en CDD, salarié-entrepreneur en CAE, salarié en portage³¹...). Si elles peuvent être considérées comme émancipatrice, elles soulèvent pourtant un certain nombre de problèmes en ce qui concerne la qualité du travail et le niveau de vie des travailleurs :

- **L'activité est irrégulière :** structurée autour de projets, de missions menées auprès de différents clients ou employeurs, elle dépend de la capacité du travailleur à trouver des contrats (de travail, ou commerciaux). Les revenus sont donc eux-aussi irréguliers, et lorsque le travailleur peine à vendre ses services à un bon prix, sa situation peut devenir délicate.

« Ma difficulté c'est le fric, j'en ai pas assez ! C'est toujours très tendu. »

- **La protection sociale est inadaptée :** le système de protection sociale a été construit autour de la norme du CDI à temps plein. Pour ceux qui n'exercent pas en continu via un contrat de travail, se pose la question de la continuité des droits sociaux. En France, c'est notamment le cas des travailleurs qui alternent des contrats de travail, passant d'une période de chômage à un période d'emploi ; c'est aussi le cas des indépendants qui ne cotisent pas à l'assurance chômage (s'ils cessent leur activité, ils n'ont droit qu'au Revenu de Solidarité Active – le revenu minimum) et qui ne bénéficient que d'une indemnité forfaitaire, inférieure à leur revenu, en cas de problèmes de santé ; les micro-entrepreneurs (anciennement auto-entrepreneurs, qui relèvent du régime indépendant) cotisent peu pour leur retraite ; enfin, ceux qui cumulent plusieurs régimes juridiques pour exercer leurs diverses activités ne bénéficient pleinement d'aucun régime de protection sociale.

« Quand tu n'as pas d'Assedic³², si tu ne veux pas crever sous un pont, il faut trouver un boulot ! »

- **Le travailleur est souvent isolé :** d'une part, il développe souvent son activité « en solo » pour « s'auto-employer », sans associés ni ambition d'embauche (du moins au démarrage). D'autre part, il n'est pas rare que son entourage peine à comprendre cette démarche risquée de création, l'emploi salarié apparaissant comme un gage de stabilité et de sécurité (Messenghem et Sammut, 2010 : 75).

« C'est un isolement professionnel, parce que si on n'est pas rattaché, si on n'a pas... comment dire, si on n'a pas d'autres confrères ou collègues avec qui on puisse entre guillemets, pas s'associer, mais du moins créer un groupe, ou travailler avec d'autres, on est vite à travailler chez soi et à ne voir que son ordinateur, et son téléphone, alors qu'il faut démarcher. »

« [L'autoentrepreneuriat] bah ! c'est totalement précaire. Ça veut dire qu'en fait, clairement on est tous seuls, d'ailleurs on peut crever, y a personne qui... tout le monde s'en fout ! »

- Le travailleur autonome est souvent mal à l'aise avec la démarche commerciale. Il souhaite vivre de façon indépendante de son savoir-faire. Il n'a pas forcément cette facilité, associée à la figure de l'entrepreneur, à aller à la rencontre des clients, développer un argumentaire de vente, négocier...

³⁰ Voir Canfin, Pascal, « Les coopératives d'activités et d'emploi » dans Comment Entreprendre Autrement, Alternatives Economiques, août 2007 http://www.alternatives-economiques.fr/les-cooperatives-d-activites-et-d-emploi_fr_art_350_27917.html

³¹ Une société de portage est une entreprise dont les salariés développent leur activité individuelle. Comme les CAE, elle prend en charge une partie de la gestion administrative et financière de leur activité. La différence avec la CAE est qu'il s'agit d'une entreprise « classique » qui n'a pas le statut coopératif (pas de gouvernance démocratique) ; de plus, la société de portage n'a pas forcément vocation à accompagner les entrepreneurs.

³² Nom de l'association délivrant l'allocation chômage en France jusqu'en 2008.

« Parler d'argent, ce n'est pas forcément quelque chose qui est très évident pour moi. C'est dur de me vendre à une valeur correcte. J'ai tendance à minimiser : je pourrais faire du bénévolat. J'ai beaucoup plus de facilité à parler du projet que de son coût. Ce n'est pas quelque chose de super naturel. »

- Le travailleur ne bénéficie pas de représentation collective : n'appartenant pas à un collectif de travail, il n'a pas accès à la représentation syndicale afin de défendre ses droits. Il ne bénéficie pas de la force de négociation d'un collectif face à ses employeurs ou face à ses clients. Il se retrouve parfois dans une situation de faiblesse par rapport à ceux-ci.

Ces obstacles rencontrés par le travailleur autonome induisent souvent une certaine précarité. Cependant, cette précarité est quelque peu différente de celle vécue par d'autres travailleurs atypiques : alors que les formes d'emploi particulières (temps partiel, intérim, CDD...) qui se sont développées à partir des années 1980 concernaient principalement les classes « populaires », faiblement diplômées et aux marges de l'emploi (Fourcade, 1992), les travailleurs que nous étudions ici sont souvent issus de milieux favorisés et sont bien qualifiés (Reynaud dans Bernard et Vatin, 2007 : 301). Ils ne se retrouvent pas dans les situations de pauvreté auxquelles d'autres travailleurs moins bien dotés en capital sont confrontés. Leur capital social, leur réseau des relations, leur fournit un soutien (psychologique, matériel, financier...) dans les moments difficiles ; ils ont parfois un capital économique, quelques économies, qui leur permet de maintenir un certain niveau de vie en cas de ralentissement de l'activité ou de démarrage poussif ; leur capital culturel leur fournit des ressources intellectuelles pour organiser et assumer leur mode de vie frugal, voire pour revendiquer cette frugalité en tant que moyen de s'extraire de l'économie capitaliste et de la société de consommation.

L'INTÉRÊT DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF POUR LE TRAVAILLEUR AUTONOME

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat collectif ? Il s'agit d'une démarche qui consiste à regrouper des travailleurs autonomes au sein d'une même entité juridique, afin que chacun puisse exercer son activité individuelle dans une cadre collectif et se protéger de la précarité et de l'isolement décrits ci-dessus. Son ambition est d'éviter « [le développement de] formes précaires d'auto-exploitation » (Graceffa, 2011 : 64).

En termes juridiques, l'entrepreneuriat collectif peut prendre le format associatif (à l'instar de SMart Belgique), celui d'une entreprise coopérative (c'est le cas des coopératives d'activité et d'emploi en France), celui d'une entreprise de droit commercial « classique » (les sociétés de portage salarial en France), voire la forme d'une mutuelle, comme l'ambitieuse le projet « Bigre ! » porté par un réseau de coopératives d'activité et d'emploi françaises.

Quels sont les intérêts concrets de l'entrepreneuriat collectif pour les travailleurs ?

SÉCURISER SON ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

Le « service de base » est la prise en charge administrative et financière de l'activité des travailleurs. La plupart du temps, c'est le motif premier d'adhésion à une structure d'entrepreneuriat collectif, comme semblent l'indiquer les entretiens que j'ai réalisés avec des travailleurs de la CAE Grands Ensemble et ceux qui les accompagnent. Le travailleur reste chargé de la partie commerciale de son activité (démarchage, négociation) mais facture au nom de l'entreprise collective. L'intérêt pour le travailleur est multiple :

- **L'entreprise collective prend en charge une partie de la gestion** administrative et financière des activités des travailleurs. En particulier, elle assure l'émission et la réception des factures, et, la plupart du temps, propose aux travailleurs une interface de suivi de leur trésorerie. De plus, elle

s'assure de la conformité des contrats signés avec la loi. Elle fournit donc une certaine sécurité administrative, financière et juridique. C'est un avantage majeur pour ceux qui souhaitent « juste vivre de leur savoir-faire », mais ne sont pas familiers, voire exècrent le suivi administratif.

« Moi j'ai jamais été très comptabilité, ce n'est pas que je ne sais pas gérer mes comptes, mais bon voilà, ça me gonfle un peu... Faire une déclaration de TVA, aller voir l'URSSAF, déclarer le RSI ³³, machin, bon, c'est pas ça qui m'enchante. Là, (...) je laisse un pourcentage à la coopérative, mais en quelque sorte c'est zéro emmerde à ce niveau-là, donc ça c'est bien. »

- **Elle permet au travailleur de bénéficier du statut de salarié** et de tous ses avantages. Les prestations sont facturées et perçues par l'entreprise coopérative. Le chiffre d'affaires récolté est affecté au compte personnel du travailleur qui l'a généré; il est ponctionné du montant des cotisations sociales et patronales, ainsi que d'un pourcentage revenant à l'entreprise. Le reste est versé sous forme de salaire au travailleur, le taux horaire et le nombre d'heures mentionnés dans le contrat de travail dépendant du chiffre d'affaires réalisé. Le travailleur bénéficie donc du statut de salarié et de tous les droits sociaux attendus. Il n'a pas à basculer sur le régime indépendant, souvent perçu comme complexe. Par ailleurs, en France, les CAE signent des accords au niveau local avec les Pôle Emploi afin que ceux dont le revenu est faible puissent continuer à toucher des indemnités chômage.

« L'entrepreneuriat salarié c'est une bouffée d'oxygène car il faut faire rentrer l'argent, mais on a un appui avec la structure, on cotise au régime général, si on se plante, on a les Assedic. Ça apporte une certaine sécurité sur les aspects familiaux. »

Elle propose parfois un soutien à la création: le travailleur est accompagné dans le développement de son activité par un salarié de l'entreprise (qui exerce, lui, dans le cadre d'un contrat salarié « traditionnel ») et a accès à des temps collectifs (ateliers et formations en lien avec l'entrepreneuriat). C'est le cas des CAE en France et de certaines sociétés de portage salarial.

« [Il y a un] encadrement du fait que, déjà, il y a une obligation de résultat par rapport à un salaire qu'on se fixe (...) Le fait que la coopérative soit là pour dire: « ben voilà, il faut tant [de chiffre d'affaires] pour te verser tel salaire », c'est un peu une carotte... »

Elle apporte de la légitimité à l'entrepreneur. En facturant au nom d'une entreprise qui fait des milliers d'euros de chiffre d'affaires, certains entrepreneurs indiquent se sentir plus sûrs d'eux, plus à l'aise avec la démarche commerciale.

« Donner sa carte de visite et facturer au nom de GrandsEnsemble, ça claque! »

« Je me sens... mieux commercialement... C'est le fait d'être au sein d'une entreprise qui a pignon sur rue... J'ai moins de réticence à aller taquiner de gros poissons... »

RECONSTRUIRE DU COLLECTIF AUTOUR DE TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES INDIVIDUALISÉES

Si certaines entreprises s'en tiennent à la gestion administrative et financière des activités portées (certaines sociétés de portage salarial par exemple), l'intérêt de l'entrepreneuriat collectif est aussi de rompre avec l'isolement en mettant leurs travailleurs en contact les uns avec les autres. L'ambition est de reconstruire du collectif autour des trajectoires professionnelles individualisées de toutes ces personnes, qui ont décidé (de façon plus ou moins subie) de travailler à leur compte. L'intégration de l'entreprise collective donne accès à un vaste réseau qui permet d'échanger avec d'autres travailleurs, de favoriser la solidarité professionnelle entre les membres, de viser plus grand à plusieurs et de bénéficier de représentants du personnel.

³³ Régime Social des Indépendants, organisme français ayant pour mission d'assurer la protection sociale des travailleurs indépendants, artisans, industriels et commerçants et professions libérales (Wikipédia).

- **Échanger avec d'autres travailleurs**

Les échanges avec les autres travailleurs passent souvent par l'adhésion à un groupe « métier » constitué à l'intérieur de l'entreprise. Sa vocation première est de favoriser l'échange d'expériences et de contacts entre des travailleurs d'une même filière. Il peut aussi permettre de lisser les tarifs pratiqués par les uns et les autres pour éviter la concurrence déloyale (Bureau et Corsani, 2015b : 224-225). Au sein de la CAE Grands Ensemble (Lille), on compte les groupes suivants : communication, mode, coaching, jardiniers, formateurs, architectes d'intérieur, bien-être, cuisine / restauration, traducteurs / interprètes, sport et numérique / fablab.

Mais ces échanges se font aussi sans que les travailleurs appartiennent à la même filière métier : à Grands Ensemble, le groupe « S.O.S Entrepreneurs Amitiés » est né de la volonté d'entrepreneurs de pouvoir échanger librement sur leurs « galères » avec d'autres, quel que soit leur secteur d'activité. Il s'agit d'un espace d'échange totalement ouvert et informel dont l'objectif n'est pas de faire des affaires, mais simplement de pouvoir s'écouter et se parler dans une ambiance bienveillante.

L'entreprise collective peut elle-aussi être à l'initiative de moments de rencontres, notamment via l'organisation d'ateliers en lien avec la création et de temps conviviaux et festifs.

- **Favoriser la solidarité professionnelle entre les membres.**

L'appartenance au réseau de l'entreprise collective favorise l'interconnaissance entre les travailleurs, qui peuvent alors se recommander mutuellement auprès de leurs clients respectifs, pratiquer la sous-traitance en interne, ou encore se redistribuer un surplus de clientèle lorsqu'ils pratiquent le même métier (Bureau et Corsani, 2015 : 225). Cette solidarité peut alimenter une source de revenus significative.

- **Viser plus grand à plusieurs**

Des groupes métiers centrés sur l'échange de pratiques et des rencontres informelles peuvent découler des projets de travail collectif. Les travailleurs mettent en commun leurs compétences complémentaires pour viser de plus gros marchés et répondre à des appels d'offre, tout en préservant leur indépendance.

Ce regroupement se fait à différentes échelles : on observe souvent la formation de petits groupes informels (duos, trios...) aux compétences complémentaires et constitués par affinités, dont les membres se mettent à travailler régulièrement ensemble sur leurs projets respectifs. Par exemple, les duos développeur / infographiste sont fréquents car ils permettent de vendre un site internet dans sa globalité à un client. A plus grande échelle, les groupes métiers peuvent déboucher sur la création d'une marque au sein même de l'entreprise, à l'instar du groupe communication de Grands Ensemble qui a créé la marque « Bien fait pour ta com ». Au sein de la CAE Coopaname, un groupe d'entrepreneurs a créé la marque « Kit à se marier », rassemblant plusieurs professionnels dans diverses branches autour du mariage (Bureau et Corsani, 2015 : 226). Ces marques permettent d'être plus visibles, de se positionner sur de « gros » marchés et de proposer une solution unique et complète au client.

Ceux qui sont peu à l'aise avec les aspects commerciaux trouvent dans ces groupes l'émulation pour réaliser ces démarches, voire, dans les groupes importants, peuvent se décharger de cette partie du travail.

Tandis que pour les petits groupes, les décisions sont prises de façon informelle, tout l'enjeu pour les membres des groupes importants est de mettre en place des règles de fonctionnement interne qui permettent de travailler efficacement ensemble. En l'absence de tout lien hiérarchique, les membres doivent instaurer des processus de gouvernance horizontale pour prendre les décisions.

L'observation d'une réunion du groupe communication de Grands Ensemble permet d'entrevoir la multiplicité des questions qui se posent :

- Quelle est l'identité du groupe ? Ses valeurs ?

« On est en plein débat en ce moment sur l'ADN de notre groupe, les valeurs qu'on partage, qu'est-ce qu'on va aller dire à un client. (...) C'est bien beau de se constituer comme un groupe, mais quelles valeurs on a ? De l'extérieur, il faut aussi que ça se ressente. »

- Quelle légitimité le groupe a-t-il pour décider (ou non) de l'intégration ou de la sortie de nouveaux membres ? Cette intégration doit-elle être automatique ?

- Faut-il désigner quelqu'un pour trancher en cas de désaccord ? Ou préserver l'horizontalité de la gouvernance, avec le risque que des conflits s'enlisent si le groupe ne parvient pas à se mettre d'accord ?

« Comment va se gérer la concurrence entre chefs de projet ? Y en a qui ont des centres d'intérêt que les autres n'ont pas. Si on est les mêmes à avoir les mêmes centres d'intérêt, comment on fait ? On a tous besoin de bouffer. Est-ce qu'il y a une règle ? Est-ce qu'il faut en une ? »

- Faut-il « exiger » un investissement minimal de chacun, et lequel, pour éviter les comportements opportunistes ?

- Faut-il distribuer des rôles « permanents » au sein du groupe (facilitateur, trésorier, chargé du lien avec l'entreprise collective, responsable logistique), avec le risque que des personnes se rendent indispensables, prennent du pouvoir dans le groupe ou le déstabilisent en le quittant ? Ou faut-il opter pour des rôles « tournants », dont l'efficacité sera peut-être moindre ?

• Bénéficiaire d'une représentation du personnel

Les entreprises collectives sont soumises aux mêmes règles que les autres en matière de représentation du personnel. Là où les travailleurs autonomes étaient isolés, l'entreprise collective peut être le lieu où se structure une parole collective de ces travailleurs, afin de mieux défendre leurs intérêts auprès de leurs clients, des pouvoirs publics et de l'entreprise elle-même. Par contre, les réticences des syndicats actuels à défendre des formes de travail hyperflexibles, ainsi leur perte d'influence sur la scène politique et économique, constituent les limites d'un éventuel soutien de l'entrepreneuriat collectif par le mouvement syndical (Méda, 2010 : 81).

L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF EST AUSSI UN PROJET SOCIAL ET POLITIQUE

Les coopérations décrites ci-dessus, qui se nouent de façon informelle, plus ou moins ponctuelle et libre entre les travailleurs de l'entreprise collective, ne constituent pas seulement un moyen de multiplier les opportunités commerciales. Elles illustrent plus largement la volonté de certains travailleurs de s'affranchir de la norme salariale fordiste, selon laquelle chacun ferait le même travail, toute sa vie, avec les mêmes collègues (Méda, 2010 ; Bureau et Corsani, 2015).

L'idéal de l'entrepreneuriat collectif est un collectif de travail où chacun viendrait apporter sa compétence et son savoir, pour mener des projets variés, se greffer plus ou moins ponctuellement à des collectifs, participer à des ateliers et formations de toutes sortes, trouver des collaborateurs ou encore partager

son expérience et bénéficier de celle des autres. Chacun bénéficierait donc d'une grande liberté dans l'exercice de son activité, dont la diversité serait source d'épanouissement et d'émancipation. C'est cette liberté que beaucoup recherchent. Dans les entretiens avec les salariés-entrepreneurs de Grands Ensemble, celle-ci est évoquée sous deux angles: la liberté de «dire non» et la liberté d'organiser son travail comme on l'entend.

«Je ne suis pas subordonnée, je me sens libre. C'est du partenariat. J'ai déjà envoyé chier des clients (...) Faut pas le faire souvent, mais c'est vrai que quand tu es salarié et qu'on te donne un client salarié, tu ne peux pas te permettre de dire: ça va pas du tout »

«De mémoire, quand j'étais salarié, je savais exactement clairement le nombre d'heures que je faisais. C'était forfaitaire, 39 heures et plus, vu que les boîtes sont toutes des presse-citron. En tant qu'indépendant, ça dépend vraiment des moments. (...) Je peux me prendre une demi-journée si j'ai quelque chose de perso à faire : c'est ça qui est bien aussi. C'est quelque chose de très important : la liberté d'organiser son travail.»

Cette vision de l'entrepreneuriat collectif correspond au concept de «mutuelle de travail» décrit par Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer: la mutuelle de travail est «un carrefour de travail et de rencontres réunissant une multitude de travailleurs autonomes, un “bouillon de culture” dans lequel se font et se défont de petites PME internes, souples et opportunistes, comme autant de lieux où l'on se salarie, où l'on s'accompagne et où l'on se forme les uns les autres. On n'y entre plus avec un projet entrepreneurial mais avec un métier, un savoir-faire, et chacun y évolue comme il le souhaite» (2009: 57-58).

La «Bigre Rencontre», séminaire réunissant les salariés de plusieurs CAE françaises³⁴, montre à quel point des travailleurs, malgré des revenus modestes voire très faibles, peuvent porter l'ambition de l'entrepreneuriat collectif et imaginer ensemble le foisonnement des possibles. Ce séminaire d'une semaine était structuré autour de formations, d'ateliers métiers et d'ateliers créatifs pour favoriser l'apprentissage mutuel et l'échange. Il fut l'occasion de formuler une multitude d'idées pour favoriser la protection mutuelle des travailleurs et la solidarité: une monnaie complémentaire pour valoriser l'implication dans le collectif, des systèmes d'échange de clientèle entre pairs pour limiter l'impact économique d'un congé maladie ou d'un congé maternité, des systèmes de formation mutuelle etc. Il fut aussi l'occasion de discuter des enjeux politiques induits par ce mouvement qui questionne la société salariale, le droit du travail et la protection sociale. Les parcours «au projet» de ces travailleurs pose la question de la continuité des droits sociaux malgré la discontinuité de l'activité rémunérée et malgré la diversité des formes juridiques qu'elle peut prendre. C'est tout un travail de sensibilisation et de lobbying à mettre en place autour de la réforme du droit du travail et de la protection sociale.

CONCLUSION: LA QUESTION DE LA PRÉCARITÉ

L'entrepreneuriat collectif peut s'inscrire dans un ambitieux projet d'émancipation des travailleurs, de promotion de formes plus épanouissantes et plus souples de travail. Cependant, les risques liés à la figure du professionnel autonome sont nombreux: enjeux juridiques liés à l'évolution de la protection sociale et de la notion de subordination dans le droit du travail, problématiques de salariat «déguisé»³⁵ (Bureau et Corsani, 2015), stress lié à l'urgence véhiculée par le mode projet (Rosa, 2013), prépondérance du réseau et de la réputation pour parvenir à facturer ses prestations (Roux, 2014)...

³⁴ <http://recma.org/actualite/naissance-de-bigre-la-premiere-mutuelle-de-travail-associe>

A défaut de pouvoir explorer tous ces éléments, nous revenons en conclusion sur l'un des plus cruciaux : la précarité. La figure du « travailleur autonome », sans attache et vivant de contrats « à la mission » est très proche de la vision (néo)libérale qui voit en chaque travailleur un entrepreneur individuel, doté d'un portefeuille de compétences (Aubrey, 1996), et vendant ses services sur un marché complètement dérégulé. L'entrepreneuriat collectif court le risque de justifier les discours néolibéraux sur l'ultra-flexibilité des travailleurs et le recul des droits sociaux acquis tout au long du XXe siècle. La promotion de ces nouvelles formes de travail doit donc nécessairement s'accompagner d'un fort lobbying pour la sécurisation des trajectoires professionnelles et la continuité de la protection sociale. Car même si, on l'a dit, la frugalité est pour certains travailleurs assumée, voire un mode de vie, il n'en reste pas moins qu'une majorité de travailleurs est dans une situation fragile. Dans les coopératives d'activité et d'emploi par exemple, ceux qui parviennent à tirer plus qu'un SMIC de leur activité sont minoritaires, malgré le niveau relativement élevé de leur diplôme.

De plus, cette conquête de l'émancipation du travail, qui appelle à la refonte du droit du travail, à l'évolution du lien salarié « traditionnel » ne doit pas se faire au détriment des autres travailleurs, souvent moins diplômés, qui subissent de plein fouet les conséquences de la flexibilisation externe (temps partiel, intérim...) et interne (travail le dimanche, annualisation du temps de travail...).

Le projet politique des entreprises collectives doit donc être d'autant plus fort que le risque de récupération est majeur. Or, toutes les entreprises collectives ne veulent pas ou ne parviennent pas à porter ce projet politique. Certaines favorisent les rencontres et la formation de groupes de travailleurs pour multiplier les opportunités de travail, mais cela ne signifie pas qu'elles s'inscrivent dans un courant de pensée visionnaire sur l'émancipation du travailleur. Et pour celles dont c'est le cas, tout l'enjeu est qu'une majorité de travailleurs se saisisse de ce projet politique, notamment via des formes de démocratie participative. Cela n'est pas simple car l'entreprise est un collectif assez mouvant, où les travailleurs vont et viennent, s'investissent et se désinvestissent dans des projets. Il faut transmettre le projet à chaque nouvel arrivant et maintenir sa cohérence et sa continuité malgré la diversité et la mobilité et la multiplicité des travailleurs. Par ailleurs, il est délicat d'amener des personnes qui sont déjà précaires, ou qui travaillent déjà beaucoup pour gagner peu, à s'engager dans un collectif et donner du temps bénévole. La valorisation du temps non rémunéré dédié au projet de l'entreprise collective (participation à la structuration de groupes internes, implication dans la gouvernance...) est un autre sujet qui mérite d'être exploré.

Maud Grégoire, doctorante

Université de Lille 2, CERAPS (UMR 8026) | Janvier 2016

SOURCES ET RESSOURCES

- Aubrey, Bob (1996), « L'entreprise individuelle », Futuribles, mars
- Beaucourt, Christel, et Pierre Louart (2012), « Des entrepreneurs dans les franges du salariat », dans Encyclopédie des Ressources Humaines, de José Allouche, Vuibert, Paris
- Bureau, Marie-Christine, et Antonella Corsani (2014), « Du désir d'autonomie à l'indépendance », La nouvelle revue du travail, n°5

³⁵ « Le salariat déguisé désigne les travailleurs qui, bien qu'ils s'insèrent dans une relation de travail salarié, sont recrutés en tant que travailleurs indépendants » (Cacciomali, 2004, citée par Bureau et Corsani, 2014 : 3). En Belgique, on parle plutôt de « faux indépendants ».

- Cadet, Laurent et Emmanuèle Reynaud (2003), Les professionnels autonomes. Une nouvelle figure du monde du travail, Rapport Final d'une étude réalisée pour la DECAS, Ministère de l'Économie des Finances et de l'Industrie

<http://archives.entreprises.gouv.fr/2012//www.pme.gouv.fr/essentiel/etudesstat/pdf/rap-odc-decas03.pdf>

- De Heusch, Sarah, Anne Dujardin et Hélène Rajabaly (2011), « L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet », dans L'artiste, un entrepreneur?, Bruxelles, SMartBe - Les Impressions Nouvelles

- Fourcade, Bernard (1992), « L'évolution des situations d'emploi particulières », Travail et Emploi, n°52, février 1992

- Giraud, Olivier, et al. (2014), « Les normes d'emploi au défi de l'auto-entrepreneuriat et des micro-entreprises individuelles. Une comparaison France Brésil », Revue Tiers Monde, vol. 2 n°2, p. 35-52

- Graceffa, Sandrino (2011), « L'artiste, créateur de son propre emploi », dans L'artiste, un entrepreneur?, Bruxelles, SMartBe - Les Impressions Nouvelles

- Méda, Dominique (2010), Le travail, Paris, PUF

- Messeghem, Karim et Sammut Sylvie (2010), « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », Revue de l'Entrepreneuriat, n°1, vol. 9, p. 82-107

- Rosa, Hartmut (2013), Accélération. Une critique sociale du temps, Paris, La Découverte

- Roux, Nicolas (2014), « Créer de la continuité : un travail en soi », La Nouvelle Revue du Travail, n°5

- Sangiorgio, Joseph, et Stéphane Veyer (2009), « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », Projectics / Proyética / Projectique, vol. 1 n°1, p. 51-61

- Vatin, François, et Sophie Bernard (dir.) (2007), Le salariat. Théorie, histoire et formes, Paris, La Dispute

Sites des CAE membres de Bigre!

<http://grandsensemble.org/>

<http://www.coopaname.coop/>

<http://www.oxalis-scop.fr/>

<http://www.smartfr.fr/>

<http://www.vecteuractivites.com/>

Réseaux des CAE

<http://copea.fr/>

<http://www.cooperer.coop/>

Maud

Grégoire

prépare un Doctorat en sciences de gestion et science politique à l'Université de Lille 2. Elle est actuellement en charge du projet Transco – Inclusion de demandeurs d'emploi en espaces de coworking, développé par Initiatives et Cité. Elle est passionnée de salsa (5 ans de pratique), de bachata, de kizomba et de rock, qu'on se le danse !



SMart

Elio Di Rupo

Le processus entamé par SMart afin de se transformer en entreprise coopérative me réjouit à plus d'un titre.

Le modus operandi, d'abord. SMart a souhaité largement associer ses travailleurs, compris dans un sens large, à la réflexion. Le chantier de transformation de l'association sans but lucratif en coopérative veille à impliquer chacun. Ce faisant, SMart applique des principes essentiels de démocratie économique, trop peu fréquents dans le monde de l'entreprise.

La coopérative en tant que telle, ensuite. Instrument de démocratie par excellence, la coopérative est également une force de mobilisation et un puissant levier de justice sociale.

La coopérative a été conçue et imposée par le mouvement ouvrier au 19e siècle. Depuis lors, cette forme juridique atypique a survécu, connaissant un succès qui s'érodait avec le temps. Pourtant, ces dernières années, nombre d'experts soulignent la pertinence du modèle et la modernité de ses principes.

En réponse aux échecs cuisants du capitalisme et du néolibéralisme, qui prônent la recherche effrénée du profit pour les actionnaires, la coopérative met en avant des valeurs de solidarité, d'égalité, d'équité, de responsabilité et de démocratie.

Elle s'avère en outre particulièrement adaptée aux enjeux du XXIe siècle, au premier rang desquels figurent les défis qu'impose la numérisation. Nous devons saisir toutes les opportunités offertes par le numérique notamment pour ce secteur ô combien important pour nos sociétés qu'est la culture. Si l'émergence de nouveaux supports nécessite une adaptation du secteur culturel, elle peut également constituer un moteur pour la diffusion des œuvres des artistes, futurs membres d'une coopérative SMart. Le numérique permet de toucher des publics qui, précédemment, pouvaient se trouver éloignés des œuvres, de leur création comme de leur diffusion, tout en épargnant parfois des investissements dans des coûteuses infrastructures.

Les principes cardinaux qui fondent l'action des coopératives sont totalement en phase avec ceux qui définissent l'économie collaborative ou participative, au sens où nous l'entendons, c'est-à-dire visant l'intérêt commun. Des nouveaux modes de production émergent et cette économie dite collaborative ou de partage porte en elle les germes d'une alternative au modèle capitaliste. Les nouvelles technologies offrent en effet de nombreuses opportunités pour changer de modèle. Le numérique permet de privilégier l'usage plutôt que la possession, l'accès plutôt que la propriété. C'est un nouveau modèle économique à soutenir. C'est avant tout un combat d'idées à mener et à gagner. La régulation est également un aspect crucial pour l'avenir de cette nouvelle économie, pour le respect du droit du travail et la protection des consommateurs dans un marché numérique européen en pleine construction.

Nous préconisons comme socialistes un autre modèle que celui de la maximalisation du profit et de la répartition inéquitable des fruits du travail. Nous voulons un modèle qui soit avant tout source de progrès pour les travailleurs. Il convient donc de combiner les évolutions technologiques avec nos valeurs de solidarité, de justice, d'égalité et de partage.

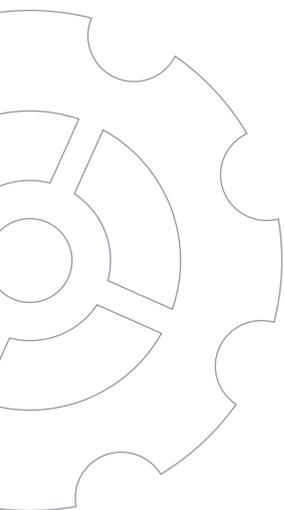
“WRITINGS”

Et la coopérative est la structure d'entreprise qui incarne le mieux ce modèle alternatif au modèle capitaliste. Elle permet de mettre en place des initiatives qui privilégient le bien commun, les valeurs d'équité et de solidarité, et une autre organisation du travail, moins hiérarchique, davantage basée sur la participation des travailleurs à l'ensemble des décisions de l'entreprise. C'est la structure d'entreprise la plus pertinente pour encadrer les nouvelles formes d'entrepreneuriat collaboratif innovant et pour remettre en question le capitalisme individualiste.

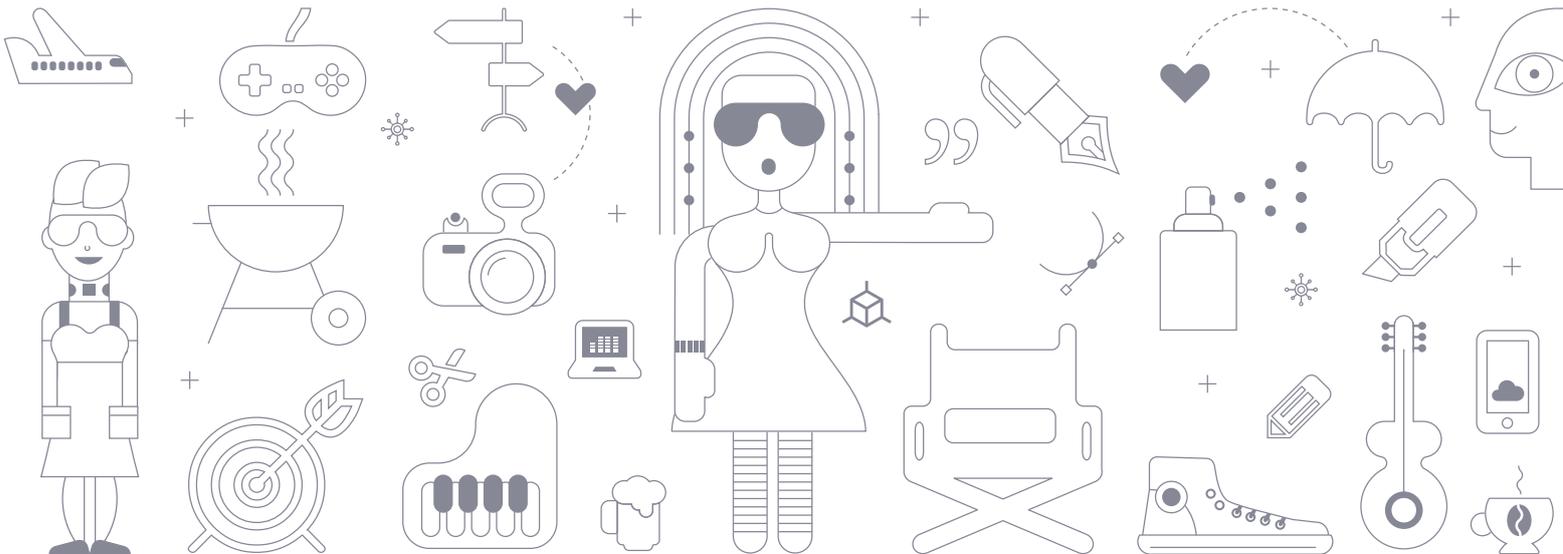
C'est aussi un modèle économique qui a fait preuve de son efficacité. Il a globalement mieux résisté à la crise économique et financière de 2008 que le modèle du capitalisme financier. C'est un modèle économique durable, qui produit des emplois peu sujets aux délocalisations et qui réintroduit de la valeur ajoutée dans ses propres investissements.

Transformer SMart en entreprise coopérative au travers du processus de réflexion participative «SMart in progress» présente donc, à la lumière de ces différents éléments, de belles opportunités pour son avenir, pour ses membres et pour le rayonnement et la diversité de l'activité culturelle.

Elio Di Rupo est
président du Parti
Socialiste



Design graphique Isabelle Tribouloy - Mise en page: Maryne Lamblin
Editeur responsable : Sandrino Graceffa - SMart - Rue Emile Feron, 70 - B-1060 Bruxelles



UN DEVENIR COOPÉRATIF :
contributions à une
réflexion
collective

Compilation des *writings* SMart in Progress

.SMart