

INTERVIEW

« *La représentation, c'est personnaliser une structure* »

Marc Moura pour Dynamo^{Coop}

Marc Moura a travaillé pendant près de 15 ans chez SMart et a été notamment directeur de l'Association. Aujourd'hui, c'est en tant que figure marquante de Dynamo^{Coop} à Liège que nous sollicitons son avis. Dynamo^{Coop} est une coopérative fondée sur l'économie sociale qui a pour vocation l'achat groupé d'infrastructures et d'équipements destinés à accueillir, favoriser et diffuser le développement de projets artistiques et créatifs dans la région liégeoise.

Bonjour Marc, fort de tes expériences qui t'ont mis chaque fois à l'avant-plan, comment vois-tu la fonction de représentation ? Qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

La fonction présente deux aspects : elle implique un rôle de représentant proprement dit et celui de porte-parole d'une structure. La mission principale du représentant, c'est de faire valoir les valeurs ou la vision de la structure qu'il représente. Il y a beaucoup de situations différentes, que ce soit dans le cadre de partenariats, d'opportunités ou simplement de discussions avec des tierces personnes. Le représentant va personnaliser la structure, il va en être son référent humain. Plus les structures sont grandes, plus les personnes risquent d'avoir des difficultés à les représenter. On peut rencontrer des administrateurs qui vont craindre de ne pas être légitimes ou de ne pas connaître suffisamment l'esprit de la structure. Cela vaut pour SMart qui est une très grande entreprise. Or, il ne faut pas oublier que lorsqu'une structure nomme des représentants ou des administrateurs à cette fonction, c'est justement pour que de nouvelles personnes s'emparent du projet, le colorent, le personnalisent, car c'est aussi ça la représentation, c'est personnaliser une structure. Mais celle-ci évolue en fonction des personnes qui la constituent. C'est ainsi que les structures se renouvellent dès lors qu'elles sont portées par de nouvelles personnes. On peut aussi rencontrer des structures où les administrateurs représentent les différentes parties prenantes au projet, c'est-à-dire la structure dans son intégralité : bénéficiaires, travailleurs, investisseurs...

The logo for SMart, featuring the word "SMart" in a bold, red, sans-serif font. The "S" is slightly larger and more prominent than the other letters.

SMart in Progress 2017-2018

Comment construire cette mission ? Qu'est-ce qu'elle nécessite comme profil, comme organisation ?

Au départ, les missions, notamment de représentation, se construisent de manière assez spontanée. Elles sont généralement assumées par les personnes qui portent le projet et qui souvent, même, l'ont fondé. Ce sont elles qui sont les plus proches de l'esprit de départ. Il s'agit d'un élément très important, qui aura un impact sur les générations suivantes de représentants, notamment dans une perspective de transmission. Dans le cas de Dynamo^{Coop}, c'est mon rôle, je l'ai porté et créé avec les administrateurs fondateurs, ceux avec qui j'ai travaillé pour démarrer le projet. Le fait que je représente la structure est venu tout naturellement. Cependant, on s'est très vite rendu compte qu'une seule personne c'était insuffisant dans le cadre de la levée de fonds. Dans la mesure où on savait qu'on allait beaucoup parler aux médias et qu'on voulait faire parler de nous, on a cherché qui pouvait prendre ce rôle-là dans l'équipe de base, qui pouvait se spécialiser dans cette mission. Et là, encore une fois, on a vu assez naturellement qui était à l'aise pour prendre la parole devant les médias, qui cernait bien le projet, mais qui aussi était disponible pour remplir cette mission.

J'ai parlé des fondateurs qui sont les plus à même de représenter une structure. Or, avec le temps et en fonction des projets, il sera intéressant de définir des rôles de plus en plus précis et de faire en sorte que plusieurs personnes les assument. Comme je l'ai dit plus tôt, plusieurs personnes vont incarner et ainsi faire évoluer la structure. Ce doit être difficile de représenter une structure dont on appréhende mal les valeurs. Il faut donc qu'une stratégie soit définie pour la transmission de ces valeurs aux générations suivantes de représentants.

Nous y sommes : comment transmettre ce qui à la base est « incarné » ? Quelle va être la marge de manœuvre d'un représentant, va-t-il pouvoir amener sa patte, son réseau ?

Le rôle de porte-parole est un rôle délicat car il est en partie lié à un rôle de pouvoir dans la structure. Les médias, les négociations politiques vont se jouer avec ce représentant, souvent sur des sujets dans des domaines où la structure elle-même n'a pas encore défini de réponse-type. Et là, la personne va se retrouver dans l'obligation d'improviser sur des sujets sur lesquels elle n'aura pas encore été en réflexion. C'est évidemment plus facile d'improviser lorsqu'on est proche du lieu de prise de décision, de la stratégie. Quand une structure grandit et qu'il est nécessaire de transmettre, la meilleure manière, c'est d'encadrer, d'accompagner ces nouvelles personnes avant de leur passer le témoin. Ceci vaut lorsqu'il y a un passage du rôle de porte-parole unique ou de dirigeant de la structure. Et même, en fonctionnant ainsi, la structure va changer en termes de représentation.

The logo for SMart, featuring the word "SMart" in a bold, red, sans-serif font. The "S" is slightly larger and more prominent than the other letters.

SMart in Progress 2017-2018

Dans votre projet SMart, je crois que si vos représentants ne sont pas administrateurs, c'est très délicat. Dans les milieux socio-culturels, et je fais volontairement la distinction avec les grandes entreprises comme la SNCB ou Coca-Cola, on est dans une forme de complexité car ce qu'on met en place est porté par des valeurs fortes et idéologiques. Ce sont ces valeurs, ces raisons politiques, ces fondements qui font que l'association est née. Et au fil des générations, on voit souvent que ces valeurs se délitent peu à peu. Donc, dans le cas de SMart, proposer la représentation à des personnes qui ne vivent pas la structure de manière complète, parce que SMart est complexe, parce que chacun est pris dans ses projets, ça me semble très compliqué. Peut-être cela pourrait-il fonctionner dans un cadre circonscrit et limité. Ce que ça m'inspire, c'est qu'il y a intérêt à être très clair sur ce qui est attendu de cette mission ainsi que les limites et prérogatives du pouvoir de ces porte-paroles. A partir du moment où vous allez légitimer ces « postes », vous allez distribuer du pouvoir.

Qu'est-ce que cette casquette de représentant implique dans ta façon d'être, ta façon de parler ?

C'est effectivement tout un mode de fonctionnement, il faut avoir une approche assez pédagogique, donc partir du principe que nos interlocuteurs ne vivent pas dans notre environnement et ne vivent pas toute une série de choses qui les aideraient à comprendre. Il faut éviter de critiquer ou d'être négatif. Quand on s'exprime en tant que représentant, c'est très différent que si on s'exprime de manière spontanée entre copains. Il faut éviter de rentrer dans des débats ou conflits de type « discussion de comptoir », qui sont sans intérêt dans ce contexte. Quand je suis dans ce rôle, il m'arrive parfois d'édulcorer un peu le discours, d'être flou, de ne pas répondre précisément à la question. C'est un peu comme font les politiciens, alors que je déteste ça ! Et là je me rends compte que si je me retrouve à noyer le poisson, si je ne suis pas suffisamment fin dans mon explication, dans mon discours, c'est parce que ma réflexion n'est pas assez aboutie. Cela peut être le cas notamment lors de débats ou dans des rencontres avec les médias, où il y a beaucoup d'improvisation. Il arrive que notre esprit n'ait pas encore analysé les choses selon l'angle qui nous est proposé. On n'a pas encore la bonne manière d'analyser la problématique et surtout de l'expliquer et la transmettre.

Et si tu n'es pas d'accord avec le projet ? Quelles sont tes limites, comment gères-tu ?

Quand je ne suis pas d'accord, j'essaye néanmoins d'être le plus fidèle possible à la réalité et donc, il m'arrive de dire que les choses devraient ou pourraient s'améliorer. On peut dire que tout n'est pas parfait, c'est le cas partout, il ne faut pas se leurrer. Je prends le parti de

The logo for SMart, featuring the word "SMart" in a bold, red, sans-serif font. The "S" is significantly larger than the other letters, and the "a" has a unique shape with a dot above it.

SMart in Progress 2017-2018

ne pas mentir. Mais on peut se retrouver dans des situations où c'est délicat de dire la réalité.

Chez SMart, il m'est déjà arrivé plusieurs fois qu'on me demande de me positionner alors que je sais que le positionnement de la structure n'était pas mûr, pas prêt, n'était pas encore défini. Dans ce cas, je signalais que je m'exprimais en mon nom propre en utilisant les termes « si c'était moi », « je m'exprime en mon nom propre ». L'idée est de ne pas engager la structure qui n'a pas encore pris un positionnement officiel sur ce sujet-là. Cela permet bien entendu de donner une réponse, mais aussi de tester le discours et de donner une orientation. Dans Dynamo^{Coop}, cela ne m'arrive pas trop souvent car je suis très proche du décisionnel mais je sens qu'on va y arriver car après deux ans d'existence, le Conseil d'administration participe de plus en plus à la prise de décision et c'est intéressant. Avant, j'étais plus solitaire dans les décisions à prendre quant aux orientations de la structure, alors qu'aujourd'hui, avec ce CA, elles sont davantage débattues. Ce Conseil d'administration représente aussi la structure et ça sera d'autant plus facile pour ses membres car ils participent aux débats, ils auront des arguments, un historique des discussions, ça aide.

Pour terminer, j'aimerais aborder le côté « public », le fait d'être régulièrement interpellé un peu partout, un peu tout le temps. Je pense notamment au lancement du projet et pendant la levée de fonds mais cela est encore valable aujourd'hui car tu personnalises encore fort Dynamo^{Coop}.

Une partie du public avec lequel on travaille est aussi une partie de notre réseau personnel. Cela donne parfois le sentiment qu'il n'y a pas une frontière étanche entre le professionnel et le privé. Cette impression qu'on est tout le temps dans le cadre du travail, c'est un peu usant à la longue. C'est pour cela qu'il y a intérêt à rester proche de soi-même et à ne pas travestir la réalité, parce qu'à un moment ça nous rattrape. D'où l'intérêt d'être proche du projet qu'on porte et ainsi on ne fait pas du théâtre, à aucun moment. Jouer, être un personnage public, c'est quelque chose qui est indispensable à la naissance et à la survie des projets, même si, pour la personne qui incarne la structure, ça peut être fatigant. A tout moment, on croise des personnes partout, tout le temps. Et c'est un peu comme si on ne pouvait pas faire n'importe quoi parce qu'on est sûr qu'on va croiser des personnes qu'on côtoie dans son boulot. Attention tout cela, ça n'a rien de grave, toutes les personnes dont je parle sont des personnes avec lesquelles je m'entends bien, mais je reconnais que ça pompe de l'énergie d'être souriant, sympa, de prendre le temps. On a surtout envie de ne pas être mal perçu. L'amalgame peut être rapide, car tout le monde ne distingue pas le rôle professionnel et la personne dans le cadre privé, puisqu'on travaille dans des milieux où tout est mélangé. Et ceci d'autant plus, dans Dynamo^{Coop}, il serait quand même malvenu de ne pas prendre trois minutes pour discuter avec des personnes que nous sollicitons à d'autres

The logo for SMart, featuring the word "SMart" in a bold, red, sans-serif font. The "S" is significantly larger and more prominent than the other letters.

SMart in Progress 2017-2018

moments pour des investissements ou du temps de travail. Je ne souhaite pas « serrer des mains » seulement lorsque nous avons besoin d'argent ou d'autres soutiens. Nos représentants politiques doivent vivre exactement la même problématique. Et j'utilise exprès ce terme de « représentant » car ils représentent les personnes qui les ont élus. Tout comme les administrateurs sont élus par l'Assemblée générale.

Cette interview a été réalisée le 16 octobre 2017, dans le cadre du groupe de travail SMart in Progress chargé de proposer un modèle de représentation de la coopérative.

- [Retrouvez la présentation du processus et les étapes de travail](#)
- [Découvrez le projet Dynamo^{Coop}](#)

SMart

SMart in Progress 2017-2018