Une entreprise démocratique et participative

- Société mutuelle pour artiste, SMart vient de passer en coopérative.
- Un projet ambitieux, pour une autre gouvernance et un modèle de travail différent.
- Zoom sur ce modèle d'entreprise qui donne la parole à ses travailleurs.

"La plus grande coopérative d'Europe"

Entretien Solange Berger

Créée en 1998 en Belgique et active aujourd'hui dans dix pays européens, SMart est une entreprise sociale dont l'objectif premier est de décharger de la gestion administrative les artistes et créateurs. Elle vient de passer en coopérative, comme nous l'explique son directeur Sandrino Graceffa.

Votre changement de statut va se faire en plusieurs étapes.

Lors de notre assemblée générale de 2014, nous avons décidé de devenir une coopérative. Lors de l'assemblée générale du 30 juin dernier, nous avons lancé un processus de concertation qui permettra de décider quel type de coopérative nous voulons être. La décision finale sera prise lors de l'AG de l'an prochain.

Que va-t-il se passer durant un an?

Nous allons demander la participation de l'ensemble de nos membres *(c'est-à-dire les quelque 60 000 artistes qui sont repris sur notre payroll)*. Ils donneront leur avis sur ce qu'ils attendent de SMart. Une consultation se fait déjà en ligne, via notre site, sur des questions telles que: "Comment voyez-vous SMart demain?" "Devons-nous nous occuper uniquement des artistes ou aussi d'autres travailleurs freelance?" "Comment renforcer nos fonds propres?" "Quels sont les services à développer?"... Nous profitons du passage au statut de coopérative pour remettre sur la table l'ensemble du projet SMart.

Procède-t-on toujours de cette façon dans les coopératives?

Ce n'est pas le statut qui fait la vertu coopérative. Mais nous trouvons logique – si nous souhaitons être une coopérative – d'impliquer l'ensemble des membres. Nous avions le sentiment qu'il était nécessaire de recréer un dialogue plus participatif.

Ce processus d'un an n'est-il pas un peu une phase de test?

Oui, pendant une année, nous allons tester la façon d'envisager la coopérative et la participation. Les coopératives sont en général des petites structures. Ici, nous représentons 60 000 travailleurs en Belgique. Et potentiellement 200 000 en Europe d'ici cinq ans. Une coopérative de cette taille est unique en Europe. On ne peut pas faire participer des milliers de sociétaires de la même façon que pour une dizaine. J'ai travaillé dans une coopérative à une époque. Nous étions moins de dix. Chaque semaine nous convenions de déjeuner ensemble pour parler de l'entreprise. A 60 000, ce n'est pas possible. Ce processus de participation pour de si grandes structures n'existe pas. Nous nous inspirons notamment de certaines mutuelles françaises.

> *"Nous voulons créer un nouveau mode de gouvernance."*
> **SANDRINO GRACEFFA**
> Directeur de SMart.

Pourquoi avoir choisi le statut de la coopérative?

Il y a trois raisons principales. Tout d'abord, nos membres sont des travailleurs qui ont besoin d'une protection sociale. Ils exercent un travail souvent discontinu et ont encore plus besoin que d'autres d'être protégés (chômage, maladie...). Mais, en même temps, ce sont des travailleurs autonomes, qui opèrent comme des indépendants. Le seul statut qui permette cela est en fait le statut coopératif. Une autre raison réside dans le fait que partout où nous nous sommes développés en dehors de la Belgique, c'est la forme coopérative qui s'est imposée (France, Espagne...). Ce n'est pas logique que la tête d'un groupe de coopératives n'en soit pas une.

La raison n'est-elle pas aussi économique?

Oui, nous devons investir dans des outils informatiques et nous développer. Il existe, en fait, trois solutions pour trouver de l'argent: s'adresser aux collectivités publiques pour avoir des subsides, devenir une entreprise classique en trouvant un actionnaire ou alors faire appel à des milliers d'investisseurs. C'est cette option que nous avons choisie en profitant de la force que nous avons: nos milliers de membres. Le statut de coopérative nous permet de satisfaire nos besoins financiers pour assurer notre développement tout en conservant notre indépendance et en gardant notre principe d'association non lucrative.

Votre projet est ambitieux.

Sur le plan politique, notamment, car nous voulons devenir un modèle européen prônant une nouvelle forme de travail. Nous inventons un nouveau mode de gouvernance. Nous avons aussi des ambitions économiques: nous étendre sur l'ensemble du territoire européen en partant d'un petit pays.

L'aspect participatif de la coopérative est aussi intéressant.

Evidemment, nous ne prenons pas ce statut uniquement pour renflouer les caisses... Sinon, toute la dynamique enclenchée retombe. C'est vraiment intéressant de s'en remettre à ses usagers.

Répondez-vous aussi à une demande?

Les gens ont besoin de participer à ce qu'ils font. Ils sont demandeurs de plus de transparence. Ils ont l'impression de s'être fait avoir. On note une méfiance de plus en plus grande. En France, le développement du coopératif est fulgurant. En Belgique, la demande est là aussi, mais le cadre est moins favorable. Mais je sens que les choses changent.

En quelques mots

La loi de 1873 définit la société coopérative en Belgique. Mais un nombre important de ces sociétés ne respectant pas l'esprit coopératif, le législateur crée en 1955 le Conseil national de la coopération qui prévoit un agrément. Aujourd'hui, quelque 500 entreprises coopératives sont agréées en Belgique. Il existe aussi une Fédération belge de l'économie sociale et coopérative, Febecoop, qui compte une vingtaine de membres. Au niveau européen, on dénombre 260 000 coopératives.

L'association de coopération internationale ACI a instauré sept principes coopératifs : l'adhésion volontaire et ouverte, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information des membres, la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté.

Scop. Sociétés coopératives et participatives, les Scop se sont développées sous l'impulsion d'un statut favorable en France. Aujourd'hui, 2 165 Scop y emploient près de 44 000 salariés pour un chiffre d'affaires de 3,9 milliards d'euros. En Belgique, faute de cadre légal, le développement est moindre. Créée en décembre 2013, l'Union des Scop Wallonie-Bruxelles regroupe une trentaine d'entreprises, près des 750 emplois pour un chiffre d'affaires de 162 millions d'euros.

L'indépendance

"Le statut de coopérative est philosophique et pratique. C'est celui qui convenait le mieux à l'esprit de notre projet et au besoin de financement", explique Benjamin Moriamé, co-fondateur de "Médor", un magazine trimestriel belge (128 pages en couleurs) dont la première édition est prévue pour le 13 novembre. *"Nous nous voulons un média participatif, indépendant et citoyen."*

"Notre modèle économique actuel a montré ses limites"

Promouvoir un autre type d'entrepreneuriat, basé sur plus de démocratie, tel est l'un des principes de base de la coopérative. *"Il existe en fait plusieurs sous-familles de coopératives. On peut imaginer, par exemple, 1 000 citoyens qui se mettent ensemble pour financer une éolienne ou des agriculteurs qui achètent en commun des moissonneuses-batteuses ou des semences pour obtenir de meilleurs prix*, précise Jean-François Coutelier, l'un des fondateurs de l'Union des Scop de Wallonie-Bruxelles. *Une forme de coopérative est la Scop – société coopérative et participative – telle qu'elle existe en France, mais qui n'a pas de statut juridique réel en Belgique. Le principe : dans les prises de décisions, ce sont les travailleurs qui ont voix au chapitre, avec comme principe : un homme, une voix. Chaque Scop s'organise en fait car il n'y a pas de cadre juridique en Belgique. Ces sociétés sont des ASBL, des sociétés anonymes, des SCRL (sociétés coopératives à responsabilité limitée)... qui fonctionnent selon les principes de gouvernance de la Scop : les travailleurs sont associés aux grandes décisions et il existe une répartition équitable des fruits du travail. C'est dans ce cadre que s'inscrit SMart, par exemple."*

> *"Ce sont les travailleurs qui ont voix au chapitre, avec comme principe : un homme, une voix."*
>
> JEAN-FRANÇOIS COUTELIER

Pour un cadre favorable

Dans ces structures, le capital de l'entreprise peut aussi être détenu par les travailleurs. *"Mais dans la pratique, c'est difficile car il n'y a pas d'incitants fiscaux. Les jeunes qui entrent dans une entreprise ne sont pas capables de mettre 10 000 euros par exemple. Des apports d'investisseurs sont souvent nécessaires"*, note Jean-François Coutelier.

Fondée en décembre 2013, l'Union des Scop Wallonie-Bruxelles rassemble actuellement une trentaine d'entreprises. Le développement en Belgique est timide, contrairement à ce qui se fait en France ou dans d'autres régions du monde, comme en Amérique du Sud. *"La France a créé un cadre favorable aux Scop. Avec des avantages fiscaux"*, explique Jean-François Coutelier.

Les choses pourraient changer : la députée Ecolo Muriel Gerkens a déposé, en mai, un projet de loi créant le statut de Scop. *"Il faudrait que toute entreprise puisse bénéficier des modes de gouvernance de la Scop"*, estime Muriel Gerkens. *"On peut très bien imaginer une SA ou une SPRL fonctionnant sous ce statut. Cela pourrait être un bon outil dans le cadre d'une reprise d'une entreprise par ses travailleurs quand la succession n'est pas assurée"*, poursuit la députée qui estime qu'il faut réformer le rôle des entreprises.

Pour Jean-François Coutelier, il est clair qu'il faut promouvoir ce type d'économie. *"Le modèle économique actuel a montré ses limites. Il faut repenser l'entreprise et le rapport entre le capital, le travail, et la durabilité de l'entreprise. On remarque aussi que les Scop sont plus pérennes. La Scop crée un environnement équitable où il fait bon travailler. C'est un plaisir de travailler avec des gens qui sont co-entrepreneurs. Evidemment ce n'est pas toujours facile. Pour un manager, il est parfois plus simple de décider seul..."*

So. B.

Des travailleurs qui s'autogèrent

Spécialisée dans les services informatiques, Damnet a été créée en 2001 et compte aujourd'hui 23 salariés. Dans cette "Scop", située dans le Namurois, 54 % des voix appartiennent aux travailleurs et anciens travailleurs, sur base du principe "un homme, une voix". Ils ont aussi 24 % du capital. *"Nous souhaiterions arriver à un pourcentage plus important dans l'avenir mais nous manquons de leviers. Nous engageons beaucoup de jeunes qui n'ont pas tellement d'argent à investir"*, explique Jérôme Herman, directeur de Damnet depuis 2012.

Mettant en pratique les principes de participation des travailleurs lors de la prise des grandes décisions – lors de l'assemblée générale et au conseil d'administration –, Damnet l'applique au quotidien également. *"Evidemment cela ne se fait pas tout le temps pour toutes les décisions. Sinon on ne s'en sort pas. Mais il est clair que nous donnons beaucoup d'autonomie et de responsabilités aux collaborateurs. Chacun doit s'autogérer*, note Jérôme Herman qui précise : *la direction doit aussi s'adapter. Je ne viens pas aux réunions avec une décision mais avec une proposition dont on va discuter ensemble."*