



LES COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS ASSOCIÉS : UN MODÈLE ENTREPRENEURIAL A-TYPIQUE

Véronique Huens
Coordinatrice
éducation permanente



Analyse 2014

Le management top-down, avec un grand patron – ultra rémunéré – qui dirige des centaines ou des milliers d'individus, est aujourd'hui régulièrement remis en question. De nouveaux modèles de management font leur apparition et proposent de donner aux travailleurs plus de place et de poids dans la gestion de l'entreprise. Holocratie¹, sociocratie²... sont autant de nouveaux concepts qui percent doucement mais sûrement : formations, conférences, émissions radio³ et reportages télévisés, etc. Pourtant, l'idée d'instaurer des hiérarchies horizontales, des organigrammes plus plats et des modèles de gestion de l'entreprise plus participatifs n'est pas neuve. Dans les années 70, dans la foulée de mai '68, l'Europe entière a vu naître des projets d'entreprises autogérées par leurs travailleurs et des exemples médiatisés ont marqué l'histoire : LIP en France, le Balai libéré à Louvain-la-Neuve, les Textiles d'Ere, les sablières marchandes, etc.

Certaines d'entre elles ont survécus mais l'autogestion a montré ses limites et ne représente plus aujourd'hui qu'un mode de gestion très marginal. Par contre, d'autres dynamiques assez poussées de gestion participative sont mises en œuvre et font leur preuve. En France, les sociétés coopératives et participatives – SCOP – connaissent depuis une décennie un succès grandissant. En Espagne, ce sont les « sociedades laborales » qui permettent d'associer les travailleurs au capital et aux décisions de l'entreprise. En Belgique, un tel statut n'existe pas et l'ampleur du mouvement est dérisoire à côté de celui de nos voisins. Néanmoins, des sociétés coopératives et participatives existent quand même. Certaines ont plus de 30 ans mais ont depuis lors bien évolué. D'autres sont plus récentes. Après avoir consacré en 2013 une analyse au modèle français des SCOP⁴, nous nous intéressons maintenant au quotidien de ces entreprises belges a-typiques, à leurs avantages et difficultés, aux enjeux et particularités qui sont les leurs...En route donc pour une plongée au cœur des coopératives de travailleurs belges.

¹ L'holocratie provient des mots grecs « holos » (une entité qui est à la fois un tout et une partie d'un tout) et « kratos » (pouvoir). Ce système de gouvernance vise à disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation en équipes auto-organisées. Elle repose sur un système de pilotage dynamique qui favorise la créativité de ses membres, une organisation en cercles interdépendants et auto-organisés et un système de réunion en intelligence collective. Une piste pour en savoir plus : <https://www.colibris-lemouvement.org/agir/guide-tnt/instaurer-une-gouvernance-ecologique-dans-une-organisation-avec-lholocratie>

² « La sociocratie est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser ». (Wikipedia)

³ L'émission « Connexions » de la radio publique « La première » proposait d'aborder l'holocratie le 23 janvier 2014. Cette émission peut être réécoutée sur le site : http://www.rtb.be/video/detail_connexions-holocratie-faut-il-repenser-le-modele-de-management-des-entreprises?id=1887977

⁴ http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1310_scop.pdf

DÉCOUVERTE DE TROIS ENTREPRISES

Pour rédiger cette analyse, nous avons rencontré trois coopératives de travailleurs associés, deux francophones et une flamande⁵. Mener une enquête auprès de bien plus d'entreprises nous aurait permis d'avoir une vue globale du mouvement « SCOP » en Belgique. Mais tel n'est pas notre objectif. Nous souhaitons plutôt, au travers de ces trois exemples, nous introduire dans cette réalité originale et, en quelques touches, brosser le vécu des travailleurs, les différentes formes de participation, les difficultés de gestion quotidienne, etc.

Cartes d'identité

Cherbai a été créée en 1979 par trois personnes selon un modèle autogestionnaire. En 35 ans, l'entreprise a évolué et compte aujourd'hui 8 travailleurs dont 7 associés actifs sous statut d'indépendant et un salarié. Agréée par le Conseil national de la coopération (CNC), Cherbai propose des services de menuiserie intérieure et extérieure. Elle est située à proximité de Marche-en-Famenne.

Damnet a été fondée par Jean-François Coutelier en 2001. Elle compte aujourd'hui 22 travailleurs salariés dont 14 sont associés au capital. Cette coopérative, également agréée par le CNC, propose des services d'installation, d'administration et de maintenance de réseaux et parcs informatiques pour de petites et moyennes organisations: entreprises, associations, administrations et professions libérales. Damnet a son siège social à Namur.

Levuur est née en 2011 sous l'impulsion de quatre associés, actifs dans le domaine de la consultance en matière de participation. La coopérative compte aujourd'hui 9 associés, tous indépendants mais intimement liés par la structure qui les rassemble. Ils travaillent ensemble sur les projets, échangent, coopèrent, etc. La coopérative est basée à Leuven.

Notre analyse se fera en trois temps. Le premier sera consacré à la création, aux motivations premières qui ont poussé les fondateurs à créer une coopérative de travailleurs associés. Le second s'intéressera au fonctionnement des trois structures : Qui sont les coopérateurs ? Qui détient le capital ? Comment s'organise la participation ? Etc. Enfin, le troisième permettra d'apporter un regard critique sur certains choix, les défis que cela pose, les perspectives qui s'ouvrent. En conclusion, nous proposerons de prendre un peu de hauteur et de voir en quoi l'analyse de ces trois exemples peut contribuer au débat sur un autre modèle entrepreneurial.

POURQUOI UNE COOPERATIVE ?

Les motivations sont diverses, tantôt collectives, tantôt individuelles. Mais toutes se rejoignent sur un point : il s'agit de trouver une manière de travailler « différente », plus vertueuse, efficace ou agréable. C'est retrouver du plaisir dans son travail en prenant appui sur la force du collectif qui est ici en jeu.

Chez Cherbai, c'est dès le départ une histoire collective qui s'est écrite. Une poignée d'amis ont décidé de travailler et même, pour certains d'entre eux, d'habiter ensemble. Plusieurs avantages y étaient recherchés dont celui de pouvoir être plus efficace collectivement et donc de devoir moins travailler qu'en tant qu'indépendant. « *Au démarrage*

⁵ Voir : www.cherbai.be, www.damnet.be, www.levuur.be. Nous avons interrogé Jean-François Coutelier, fondateur de Damnet, les travailleurs de Cherbai et Ewoud Monbaliu, fondateur et coopérateur chez Levuur. Nous remercions ici chaleureusement ces trois entreprises pour le temps consacré à expliquer et questionner leur modèle.

de la coopérative, un point important était d'avoir accès à d'autres vies que la seule vie professionnelle. La vie de famille était et reste importante. Tout ne doit pas être consacré au boulot comme souvent le font les indépendants. C'était un parti pris très important au départ, celui de ne pas se laisser envahir par le travail ».

Chez Damnet, le choix de la forme coopérative est à trouver dans la volonté très personnelle du fondateur de donner un sens à son travail combinée à la découverte des vertus du management participatif, qui correspondait bien à sa personnalité. « *Certains préfèrent gérer leur entreprise seul pour ne pas s'emmerder, pour aller plus vite. Pour moi, c'est juste l'inverse. Je pense que la solitude du dirigeant est quelque chose de très dur et que c'est plus efficace de travailler de manière participative* ». Damnet a d'abord été l'entreprise d'un seul homme et c'est au fur et à mesure que des collaborateurs ont été engagés que s'est développée une « culture participative ». Le fondateur est resté « patron » mais un patron qui décide collectivement avec son équipe. Et ce management participatif a été tellement bien intégré par les travailleurs que la transition s'est faite sans trop de difficultés lorsque le fondateur a décidé de se lancer dans une autre aventure et de quitter la direction de Damnet.

Chez Levuur, c'est aussi la volonté de trouver un mode de travail adapté à leurs besoins/envies et des déceptions passées qui ont amené les quatre fondateurs à créer la coopérative. L'un d'entre eux explique par exemple que son expérience professionnelle l'a amené à endosser des responsabilités vis-à-vis d'une équipe de « subordonnés ». « *Quand tu as une équipe, ils attendent de toi que tu leur donnes des « ordres », des directions. C'est très inefficace. Je ne voulais plus ça* ». Cette recherche d'autonomie et de co-responsabilité est très forte au sein de Levuur où chacun est indépendant, sans patron. Personne ne supervise personne.

Les raisons qui ont mené à la naissance de ces trois structures peuvent apparaître à première vue assez diverses. Certains points communs existent pourtant. Les démarches étaient en effet toutes assez personnelles. Il ne s'agissait pas de démontrer à d'autres que travailler autrement était possible, de participer à une autre économie. Aucune d'entre elles n'a été créée a priori dans une optique de réelle « transformation sociale ». Mais simplement de choisir un mode de travail enrichissant. Pourtant, le temps passant, cette volonté de communiquer et de diffuser peut se faire plus forte. Les trois structures participent à différents réseaux d'entreprises coopératives ou d'entreprises sociales. Ils prennent aussi le temps, le peu dont ils disposent souvent, pour répondre à des interviews, promouvoir leur management participatif, etc. C'est sans aucun doute Damnet qui a le plus développé cet aspect de communication et de diffusion du modèle. Les dirigeants de la coopérative ne s'en cachent d'ailleurs pas : un de leurs objectifs est de promouvoir le modèle coopératif dans lequel ils croient fermement. Jean-François Coutelier, le fondateur de Damnet est aujourd'hui en train de créer un groupe coopératif qui rassemblera plusieurs coopératives participatives dans le secteur des nouvelles technologies. Il s'investit aussi dans la récente Union des SCOP⁶ belge créée en vue de développer le modèle en Belgique.

QUEL FONCTIONNEMENT AU SEIN DES COOPERATIVES DE TRAVAILLEURS ?

Des trois interviews que nous avons menées ressort une évidence : une SCOP ne peut fonctionner sans avoir une identité partagée par tous les travailleurs. Jacques Defourny, directeur du Centre d'économie sociale explique que deux conditions sont nécessaires à la naissance d'entreprises sociales : une condition de nécessité et une condition d'identité. Nous venons de le voir, les trois SCOP se sont créées en réponse à une

⁶ L'USCOP rassemble une vingtaine d'entreprises et a pour mission de promouvoir le développement des coopératives de travailleurs associés et participatives en Belgique francophone.

problématique, à une « nécessité » : celle de s'épanouir dans son travail, d'y trouver des relations de coopération entre collègues plutôt que de concurrence, de partage et de responsabilité collective plutôt qu'un management directif, etc. Il ne s'agissait pas vraiment de répondre à des défis sociaux (pauvreté, chômage, accès à la santé, etc.) mais plus à des besoins personnels partagés entre les fondateurs.

Le besoin d'identité dont nous parle Jacques Defourny ne fait, quant à lui, aucun doute. Defourny décrit celui-ci de la manière suivante : « *La mobilisation sociale s'explique aussi par le besoin d'appartenir à un collectif de travail et/ou à une communauté (un quartier, un territoire à pertinence sociale), par le besoin d'identité, par le besoin de participer à un destin commun, par l'impératif d'un "vivre ensemble"* »⁷. Et cette identité est particulièrement prégnante dans le sens où, de l'avis des trois personnes interviewées, n'importe qui ne peut pas travailler au sein d'une SCOP. Pour cela, il faut partager des valeurs, un certain état d'esprit, des manières d'être et de penser le travail, le groupe, etc. Celles-ci sont indispensables pour pouvoir « jouer le jeu de la coopération ». On ne peut pas se permettre dans une SCOP la présence de « passagers clandestins »⁸, d'autant plus que toutes celles que nous avons interrogées sont de petite taille et que ceux-ci auraient sur le groupe un impact important.

Une « culture » indispensable dans le chef des travailleurs

Coopérer ne s'improvise pas et la réussite repose sur certaines conditions que le sociologue américain Richard Sennett explique dans son dernier ouvrage⁹. Grand musicien par ailleurs, il explique cela par la métaphore de l'orchestre « *Dans la pratique musicale, vous pouvez être très bon tout seul, mais la véritable compétence consiste à s'adapter au sein du groupe, en étant attentif aux autres. Cela signifie être capable d'écouter les autres, de s'ajuster finement à leur rythme, sans idée préconçue, et de pouvoir, parfois, mettre sa propre virtuosité en sourdine au profit de l'ensemble. Il faut pouvoir avancer dans une forme d'ambiguïté et de complexité, sans savoir exactement où l'on va, ou comment on y va.* ». Il pointe par ailleurs une indispensable confiance et capacité à apprendre des autres, à dépasser ses propres intérêts.

Jean-François Coutelier, fondateur de Damnet, confirme cette nécessité d'avoir ou de développer certaines compétences pour travailler dans une coopérative de travailleurs. « *Je dois avoir du plaisir à travailler avec les gens. Si je devais monter une nouvelle coopérative demain, je choisirais des gens autonomes (et pas exécutants), responsables, capables de travailler en équipe, francs, généreux (qui donnent dans le collectif), honnêtes, etc. Si une personne a ces qualités, alors elle a la capacité à être associée, à être coopératrice : elle pourra comprendre l'environnement dans lequel elle travaille, ne pas faire que prester, s'intéresser au contexte, être solidaire, constructive, etc. Je préfère travailler avec des gens comme ça même s'ils ont peu de connaissances informatiques au départ qu'avec le meilleur des informaticiens qui serait incapable d'intégrer un fonctionnement participatif* ».

Pour créer et travailler cette « culture de coopération », les trois entreprises interviewées ont développé des mécanismes à divers niveaux. Le recrutement des futurs travailleurs est un moment crucial qui ne se fait pas en quelques jours. Chez Levuur, un nouveau collaborateur reste d'abord « fiancé » à la coopérative pendant un an. Après

⁷ DEFOURNY J. et FAVREAU L., « Économie sociale et solidaire: les défis de l'emploi », Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire : série recherche #3. Document disponible sur l'Observatoire en économie sociale et en développement régional <http://www.uqo.ca/observer/>

⁸ En sciences économique et en sociologie, le comportement de passager clandestin désigne celui d'une personne ou un organisme qui obtient et profite d'un avantage (tel que : situation favorable, bien ou service, obtenu ou créé par un groupe de personnes ou par la collectivité), sans y avoir investi autant d'efforts (argent ou temps) que les membres de ce groupe ou sans acquitter leur juste quote-part ou le droit d'usage prévu. Source : Wikipedia.

⁹ SENNETT R., Ensemble. Pour une éthique de la coopération, Albin Michel, 2014.

cette période, une décision collective permet d'approuver un mariage ou de renoncer et de demander au collaborateur de partir. « *Ça prend généralement moins d'un an avant de savoir si on se sent bien avec la personne. Mais ce moment d'approvisionnement mutuel est important.* ».

Chez Cherbai, le système de recrutement est aussi fonction de cette nécessité de trouver des gens qui « collent » avec l'esprit de la coopérative. Il est informel et ne passe jamais par voie officielle (annonce, examen des candidatures, etc.) puisque les expériences ont montré que ça ne marchait pas. On recrute donc par connaissance, par cooptation. Les personnes qui s'approchent d'une manière ou d'une autre de la coopérative (via un stage, comme client, etc.), qui testent la possibilité de s'y intégrer peuvent finalement y rester si l'occasion se présente et que chacune des deux parties le pense possible et le décide. La dimension coopérative doit pouvoir se vivre, être testée au jour le jour et certains n'y arrivent pas. « *Parfois, elle est une découverte faite in situ, chemin faisant. Même si la manière de travailler peut être explicitée avant l'engagement, ce n'est qu'une fois expérimentée qu'on peut s'en rendre compte* ».

En dehors des compétences et qualités « sociales », une coopérative de travailleurs associés demande aussi des compétences « intellectuelles ». Parce qu'être aux commandes de sa propre entreprise nécessite de pouvoir comprendre les enjeux financiers, stratégiques, etc. Les SCOP seraient-elles dès lors un modèle « élitiste » ? L'expérience de Damnet démontre que beaucoup de chose s'apprennent et qu'il n'est pas nécessaire d'avoir d'emblée toutes les compétences nécessaires. Le fondateur lui-même n'avait, au départ, aucune connaissance des rouages d'une coopérative participative. Jérôme Herman, l'actuel directeur, s'est d'abord quasiment tenu pendant un an en entrant dans le conseil d'administration. Il a ensuite commencé à poser quelques questions. Après un certain temps, il a émis des avis et ce n'est qu'après trois à quatre ans qu'il a osé venir avec des propositions, qu'il a développé sa capacité à argumenter et à convaincre les autres administrateurs... Des expériences passées et actuelles démontrent aussi que des travailleurs de tout niveau de formation et de tous milieux sociaux peuvent acquérir ces « compétences coopérative ». Mais c'est sûr que cela demande un changement parfois radical dans sa manière de penser l'entreprise et son rôle comme travailleur. Dans le film « Entre nos mains » de Mariana Ottero qui présente la tentative d'ouvrières d'une entreprise de lingerie en faillite de la transformer en SCOP, on voit l'une d'entre elles poser cette question « *Moi, je vais pouvoir décider ? Vraiment ? Je vais pouvoir donner mon avis ?* ». Une chose qui lui paraît tellement improbable. Patrick Lenancker, président de la CGSCOP¹⁰, expliquait récemment que dans des entreprises « classiques » qui se transformaient en SCOP, cela prenait parfois 7 à 8 ans avant que les travailleurs n'intègrent cette « culture » de la coopération, puissent changer leur vision du management, de l'entreprise, se former, etc. Une étape d'autant plus longue et difficile que le monde de l'entreprise – et la société de manière plus générale – est imprégnée d'une culture capitaliste et libérale qui favorise la concurrence, l'isolement, la réussite des plus forts, des plus intelligents et l'intérêt personnel....

Lieux de décisions, de partage

Mais le recrutement ne suffit pas à faire vivre la coopération. Si la « personnalité » des collaborateurs est cruciale, il est tout aussi important de dynamiser sur la longueur l'esprit coopératif et la participation de tous. Différents outils et lieux sont investis pour permettre et favoriser cela. Chez Damnet, l'un des travailleurs est reconnu comme « patron », ce qui n'est pas le cas dans les deux autres coopératives. Mais c'est par contre chez elle qu'il existe le plus de mécanismes pour travailler la participation. En plus des lieux « traditionnels » tels que l'assemblée générale où sont invités les travailleurs associés, Damnet a mis en place un comité de direction, un conseil des travailleurs

¹⁰ La CGSCOP ou Confédération générale des SCOP est l'organe qui rassemble et représente les SCOP française au niveau national.

associés, une journée annuelle de mise au vert, une réunion de coordination opérationnelle, une réunion hebdomadaire de staff général, une réunion hebdomadaire du staff technique, du staff d'équipe et du staff client, une « Damnet Academy » et des réunions thématiques à la demande. Jean-François Coutelier explique : « *Quand on a eu deux équipes (on était une dizaine), on a structuré. Avant, on avait le staff, centre névralgique, avec tous les travailleurs qui se réunissait une fois par semaine. Mais pour les questions plus stratégiques, on avait besoin de temps et d'un avis extérieur. On a donc créé un vrai CA avec notamment les 2 chefs d'équipe et moi-même. Et plus tard un troisième travailleur désigné par les autres travailleurs. C'était cohérent que les administrateurs soient issus du management mais on avait aussi besoin que les autres travailleurs soient représentés. Du coup, on a instauré des réunions avant et après le CA. Le conseil des travailleurs associés, c'est le lieu où l'on discute, prépare et débriefe le CA. Les réunions de staff permettent quant à elles la coordination du travail, avec tous les travailleurs, associés et non associés.* »

Chez Levuur, les lieux de participation sont, au contraire, minimaux. Les travailleurs ne se rencontrent qu'une journée par mois. Ewoud Monbaliu explique « *C'est très important pour permettre le dialogue, regarder dans la même direction. Mais c'est la seule réunion que nous avons tous ensemble. Et puis une fois par an, nous organisons un week-end qu'on a appelé le « feu de l'année », entretenir le feu qui est nécessaire à notre coopérative. Levuur est une contraction des mots « levure » et « feu(vuur) ». Pour l'instant, cela semble leur suffire et répondre au mode de fonctionnement très indépendant qu'ils ont choisi. A côté des lieux de participation, certaines règles ont aussi été édictées pour renforcer la cohésion au sein de ce rassemblement de travailleurs indépendants. L'une d'entre elle concerne leur activité : à savoir la consultance autour des techniques de participation. « Nous n'acceptons de nouveaux coopérateurs qu'à la condition que toutes leurs activités autour de la participation (notre core business) soient réalisées à l'intérieur de Levuur. La consultance en participation doit être l'activité principale de chacun mais cela ne doit empêcher personne d'avoir d'autres activités sur le côté. Il y en a parmi nous qui donnent de temps en temps des cours ou du coaching individuel, etc. Nous sommes dans un système de « couple libre ». Nous sommes tous liés les uns aux autres par nos activités de consultance sur la participation, c'est ce qui nous relie. Levuur est la première carte de visite que nous devons mettre sur la table. Mais nous restons dans un système très léger, nous voulons éviter qu'il devienne lourd. » D'où un choix réfléchi pour des lieux de réunion et de concertation minimum et bien pensés.*

Chez Cherbai, les choses évoluent et changent régulièrement. A un moment donné, il y avait une réunion hebdomadaire d'organisation de la semaine et une réunion mensuelle de débats plus philosophiques (en soirée). Ce système n'existe plus et les discussions se font de manière plus informelle, étant donné la taille plus réduite du groupe. Le pli de refaire des réunions a été repris il y a peu mais n'a pas tenu. « *Si un problème survient, une réunion peut toujours être organisée* », explique-t-on. Le CA qui se réunit environ quatre fois par an et l'assemblée générale sont, quant à eux, des moments importants. Ils ont une fonction pédagogique. C'est en ce sens que les comptes y sont présentés de manière didactique avec, par exemple, une comparaison entre les années. « *Le fait d'avoir des coopérateurs non travailleurs présents à l'AG pousse aussi à faire une présentation un petit peu plus signifiante, plus formalisée que si nous étions entre nous. De même que les réunions du CA obligent à faire des comptes-rendus plus importants. Cela nous aide.* » explique l'un des fondateurs. « *Je trouve qu'en formalisant, on va vers plus de démocratie. L'obligation de produire un document avec des chiffres, des statistiques, expliquant comment on se positionne, etc.* ».

Egalité, hiérarchie

Si certaines coopératives ont tenté par le passé d'instaurer une égalité totale des salaires et de hiérarchie entre les travailleurs, cela semble plus compliqué aujourd'hui. C'est chez Cherbai que cette idée est la plus présente puisque les travailleurs y sont rémunérés non

en fonction de leurs résultats (des chantiers qui paient mieux ou moins bien) mais tout simplement en fonction des heures prestées. Mais cela a fait l'objet d'âpres débats à un moment donné et les travailleurs partisans d'une option basée sur les résultats sont carrément partis de la coopérative. L'égalité est aussi très prégnante au niveau de l'organigramme puisqu'il n'existe pas formellement de patron. Mais l'ancienneté semble toute de même jouer un rôle et le(s) plus ancien(s) bénéficient d'une certaine reconnaissance de la part des autres travailleurs qui peut s'apparenter à une « autorité naturelle ».

Chez Levuur, chaque travailleur facture ses prestations dans une fourchette qui a été établie ensemble en fonction du type de client. *« Celui qui veut travailler dans le secteur socioculturel le fera à des tarifs inférieurs à celui qui travaillera pour des entreprises. Nous partons du principe que chacun est entièrement responsable de son propre travail et de ses propres revenus. Chacun est donc libre de choisir. Il n'y a aucune obligation. Jusqu'à présent, cela a bien fonctionné »*. Il n'y a donc pas de solidarité entre ceux qui travaillent à un tarif plus élevé (en fonction du client mais aussi de l'expertise) et ceux qui facturent à un tarif plus bas. *« Mais des consultants qui ne seraient motivés que par l'aspect financier n'entrent pas chez Levuur. Parce que ce n'est pas bon non plus dans les relations à long terme avec les clients »*. Chaque coopérateur participe par ailleurs au coût de la coopérative avec une certaine exigence de rentabilité que tout le monde n'atteint pas facilement. *« Nous disons aux personnes qui veulent nous rejoindre que Levuur est l'endroit où ils apportent du travail et non pas où ils viennent en chercher. Nous sommes tous des indépendants et nous facturons nos prestations à Levuur. Nous avons aussi des coûts pour la coopérative (un site Internet, location de bureau, etc.). Dès que nous envoyons une facture à un client, elle part de chez Levuur et 7% de la facture reste en commission pour la coopérative. Cela demande aussi que chaque coopérateur apporte 4.000 euros bruts par mois de facture (à répartir sur l'année). C'est un engagement que chacun prend. A la fin de l'année, nous regardons ce que la structure commune nous a coûté et ce qui reste en plus, nous le redistribuons aux coopérateurs en fonction du travail fourni par chacun. »*. Ici non plus, pas de patron, *« chacun s'occupe de lui-même »*.

Chez Damnet, le salaire dépend d'une série de données et fait l'objet de calculs et de suivis assez réguliers. Il est lié au résultat de chacun mais est aussi déterminé par les capacités de gestion des clients, de la formation, par la fonction, par la participation (en termes d'initiative et d'engagement), etc. Cela oscille donc entre solidarité et « méritocratie ». La tension salariale est de un à deux entre le salaire le plus bas et le plus élevé.

Qui détient le capital ?

Les différences sont à nouveau assez fortes entre les trois structures. Cherbai et Levuur sont largement détenues par leurs travailleurs, ce qui n'est pas le cas de Damnet qui réfléchit activement à des mécanismes pour augmenter la participation financière des travailleurs associés. Mais les montants de capitaux ne sont pas les mêmes non plus. Chez Levuur, les collaborateurs sont détenteurs à 100 % du capital. Mais seuls les quatre fondateurs ont pris un réel risque financier puisqu'ils ont constitué le capital de départ. Les cinq autres collaborateurs ont quasi tous pris une seule part de capital, soit 500 euros. Cela est possible puisque Levuur, en tant que bureau de consultance, n'est pas une entreprise qui exige énormément de capital : elle loue ses bureaux, le matériel de travail est minimum, etc. Chez Cherbai, le nombre actuel de coopérateurs est de 16 dont 9 travailleurs (et 3 anciens travailleurs). Les travailleurs détiennent 69,9 % du capital. Au niveau du capital, il reste des disparités importantes mais un mécanisme est mis en place pour arriver progressivement à un équilibre.

Chez Damnet, les travailleurs détiennent actuellement 15 % du capital de 220.000 euros. Le reste est détenu par des personnes physiques externes à l'entreprise (60%) ou des personnes morales (25%). En termes de voix, les travailleurs associés disposent de 36% d'entre elles, les personnes physiques externes de 49% et les personnes morales de

15%. À noter que le départ récent du fondateur et le rachat de ses parts majoritairement par des externes a réduit fortement le pourcentage de capital détenu par les internes. L'enjeu d'une plus forte présence des travailleurs au capital est devenu, suite à ce changement encore plus prioritaire.

En France, dans une SCOP, la loi est très précise : les salariés associés doivent détenir au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Nous voyons donc qu'à part Levuur, aucune des deux autres structures ne rentre dans le modèle tel que défini en France. La difficulté d'amener les travailleurs à prendre des risques et donc des parts financières de leur entreprise n'est pas simple à régler lorsqu'il s'agit de structure avec un capital important. Le statut français qui oblige les SCOP à rétribuer 25% des bénéfices annuels aux salariés et 33% aux salariés associés permet de proposer facilement aux travailleurs de transformer ces montants en part de capital et de renforcer ainsi leur participation au sein de l'entreprise. Même si rien n'empêche évidemment une coopérative belge d'en faire autant, un cadre fiscal belge permettant un accès plus facile au capital pour les travailleurs et la possibilité de constituer des réserves impartageables défiscalisées (capital neutre évitant de devoir faire appel à du capital extérieur), serait de nature à augmenter la proportion de participation financière des travailleurs.

UN AUTRE MODÈLE D'ENTREPRENEURIAT ?

Que retenir de ces trois aventures humaines ? Chez Levuur, elle est un peu courte pour en tirer un réel bilan et tout semble « rouler » pour le moment. La structure très légère qu'ils ont choisie y contribue sûrement même si de premières tensions commencent à se faire sentir. Les deux autres ont une histoire plus longue déjà émaillée de nombreuses remises en questions, changements, amélioration, essais-erreurs. Entre utopie et réalité, des ajustements ont dû être faits et certains travailleurs associés sont partis mécontents.

Mais de manière générale, on observe une stabilité assez étonnante dans les effectifs de ces entreprises. Les gens qui s'en vont le font surtout parce qu'ils déménagent, parce qu'ils changent de projets de vie, etc. Rares sont ceux qui quittent pour « *trouver mieux ailleurs* ». Le système n'est toutefois pas parfait mais semble offrir une qualité de travail non négligeable¹¹. Une étude récente menée en France s'est penchée sur la qualité du travail et des relations sociales au sein des SCOP. Elle met par exemple en évidence qu'il existe une conflictualité plus faible et des relations sociales plus sereines au sein des coopératives de travailleurs associés. La nécessité de communication, d'écoute, de confiance participe sans doute à cette atmosphère. Mais il serait naïf de penser que « tout est rose ». Il faut créer des lieux où le conflit peut s'exprimer et se résoudre. Ne pas le nier ou l'étouffer et accepter que certains ne soient pas d'accord quitte à ce qu'en dernier recours, ils partent de la structure, comme ce fut le cas chez Cherbai à plusieurs reprises.

Un deuxième constat qui saute aux yeux est la grande diversité des modèles. La coopération entre travailleurs est un véritable défi. Chaque structure, de manière souvent « organique » tente, à sa manière, d'apporter les réponses qui lui paraissent les plus justes, les plus adéquates, en fonction de son histoire, de son secteur d'activité, de ses membres, de leurs attentes, etc. Il n'existe donc pas une forme de coopération mais des modèles très divers qui vont d'une structure (trop ?) légère comme Levuur à des collectifs très (trop ?) impliqués avec une forte cohésion dans le groupe. La coopération entre travailleurs peut aussi passer par un modèle autogestionnaire, sans aucune autorité désignée à des modèles plus hiérarchiques, avec plusieurs niveaux de responsabilités comme c'est le cas dans certaines grosses SCOP françaises. La coopération n'exclut donc pas la présence de dirigeants, bien au contraire, mais ceux-ci

¹¹ Voir une enquête réalisée en France sur la question de la qualité des relations sociales au sein des SCOP : <http://www.scop.org/sites/www.scop.org/IMG/pdf/Etude-Scop-Relations-Sociales.pdf>

ne doivent pas rendre des comptes à des actionnaires externes mais bien à des associés qui peuvent être aussi des travailleurs.

C'est une des raisons évoquées par Jean-François Coutelier pour expliquer le manque de SCOP en Belgique : le modèle est très mal connu et il fait peur à certains patrons tout comme aux syndicats¹². Il est toujours étonnant de constater que le statut coopératif n'est quasi pas enseigné au sein des universités et hautes écoles alors qu'il a tout de même connu de très beaux jours en Belgique et en Europe et revient aujourd'hui sur le devant de la scène. Cette nouvelle « notoriété » dont il bénéficie, même toute relative, est réjouissante mais doit être bien gérée. Car tout comme ce fut le cas en France, les coopératives de travailleurs associés passent doucement d'une vision de « survivance d'utopies archaïques » au statut de « voie d'avenir » qui permettrait de répondre à la crise et de créer des emplois stables et localement ancrés. Le défi sera donc sans doute de travailler massivement à une meilleure connaissance du modèle et à des changements législatifs et fiscaux pour le soutenir en évitant par ailleurs une instrumentalisation par les politiques qui y verrait « LA » réponse à tous les problèmes. Par ailleurs, l'exemple des coopératives citoyennes éoliennes, vient de montrer que des grands groupes dirigé d'abord par une logique de profit à court terme, ne se gênent pas pour utiliser l'outil coopératif au risque d'en atténuer ou tordre les principes forts (solidarité, égalité une personne=une voix, etc.). Mais quel que soit l'origine des coopératives et leur modèle (SCOP, coopérative de producteurs, de consommateurs, d'épargnants, etc.), les exemples ne manquent pas pour démontrer que ces principes ne sont que des balises qui peuvent rapidement connaître des dérives si on n'y est pas attentif.

Le dernier point que ces trois histoires permettent de pointer concerne la finalité sociale de ces coopératives de travailleurs. Créer son propre emploi ensemble et le maintenir dans la durée en terme de qualité est-il suffisant ? Les SCOP peuvent-elles être actives dans tous les domaines d'activité, même les moins éthiques ? Cette question est loin de se poser pour les seules SCOP et certaines entreprises actives dans l'insertion socioprofessionnelles de personnes peu qualifiées ou handicapées peuvent-elles aussi avoir, sur le plan de la production des impacts important en termes environnementaux ou même sociaux. Mais les coopératives – qu'elles soient de travailleurs, de consommateurs, d'épargnants, etc. – ont d'abord et avant tout comme finalité le service à leurs membres et non pas spécifiquement à la collectivité, même si beaucoup s'y investissent aussi. Des membres – dans notre cas travailleurs – qui pourraient alors choisir des options plus lucratives qui seraient au service de leur propre intérêt mais au détriment de celui de tiers... Face à ce type de « dérive », les recettes sont connues même si pas elles ne sont pas toujours faciles à mettre en place : travailler et sans cesse repenser les outils pour faire vivre une réelle démocratie interne, amener aussi des regards extérieurs et multiples au sein de la structure (dans l'AG et le CA, un conseil de sage, etc.), être ouvert à la diversité des profils, des origines sociales et culturelles des travailleurs, investir dans la formation, etc. C'est sans doute à ce prix que les coopératives de travailleurs les plus dynamiques ont pu résister aux temps et intempéries. C'est tout ce qu'on espère pour les trois entreprises rencontrées et pour les futures SCOP belges.

¹² Certains syndicalistes voient encore dans le modèle de coopérative de travailleurs associés une source d'auto-exploitation puisque les travailleurs deviennent leur propre patron. A noter que cela évolue et que le modèle coopératif qui a été soutenu et développé par les deux grands syndicats dans les années '70 revient dans leur débat comme une possibilité de réponse à certains enjeux tels que la transmission d'entreprises, l'emploi de qualité, etc.

LES ANALYSES DE SAW-B

Rédigées avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles, les analyses de SAW-B se veulent des outils de réflexion et de débat. Au travers de ces textes, SAW-B souhaite offrir la possibilité aux citoyens mais aussi, plus spécifiquement, aux organisations d'économie sociale de décoder – avec leurs travailleurs et leurs bénéficiaires – les enjeux auxquels ils sont confrontés dans leurs pratiques quotidiennes. Cette compréhension des réalités qui les entourent est essentielle pour construire, collectivement, les réponses et dispositifs adaptés aux difficultés rencontrées. Ces analyses proposent également aux travailleurs de l'économie sociale de poser un regard critique sur leurs pratiques et leurs objectifs mais aussi sur notre société, ses évolutions, nos modes de consommations, de production, de solidarité, etc.

Ces textes ne sont pas rédigés « en chambre » mais sont le résultat direct des interpellations des acteurs de terrain. Nous vous invitons à les prolonger en nous relayant vos interpellations, commentaires et propositions. Si vous le souhaitez, au départ d'un de ces sujets d'analyse, nous pouvons aussi co-organiser avec vous une animation sur mesure au sein de votre entreprise sociale ou de votre groupe citoyen.

Nos analyses sont disponibles sur notre site www.saw-b.be, à côté de nos études, où elles sont classées selon les thématiques suivantes :

- Economie sociale et enjeux politiques
 - o Enjeux européens et internationaux
 - o Enjeux belges et régionaux
 - o Economie sociale et société
- Economie sociale et travail
 - o Insertion socioprofessionnelle
 - o Sens du travail
- Produire et consommer autrement
 - o Culture
 - o Distribution et alimentation
 - o Logement
 - o Environnement
 - o Services
- Contours, objectifs et fonctionnement de l'Economie sociale
 - o Frontières de l'Economie sociale
 - o Démocratie économique et participation
 - o Définitions et objectifs de l'Economie sociale
 - o Fonctionnement de l'Economie sociale
 - o Financement de l'Economie sociale



SAW-B (Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises) est un mouvement pluraliste pour l'alternative économique et sociale. Créée en 1981, l'ASBL rassemble les femmes et les hommes qui construisent une économie centrée sur le respect de l'humain et de l'environnement et non sur le profit. Ses membres représentent plus de 300 entreprises sociales - soit 15 000 travailleurs - en Wallonie et à Bruxelles : des ASBL, des coopératives, des fondations et des sociétés à finalité sociale actives dans de nombreux secteurs tels la culture, la formation, la santé, les énergies, les services à la personne, ...

SAW-B vise à défendre, représenter et développer l'économie sociale et les entreprises qui la composent. Elle est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Toutes nos analyses sont sur www.saw-b.be