



Travail en action

Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale

*Une recherche participative menée par le
C.D.G.A.I. et DynamoCoop*

Cloé Stéveny, Marie-Anne Muyschondt et Marc Moura



Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

Cette publication est constituée de deux parties distinctes : la première, intitulée **«Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale»**, vous présentera les résultats de cette recherche et la coopérative qui a collaboré à cette dernière, tandis que la seconde, **«Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et DynamoCoop»**, vous permettra de découvrir comment le processus méthodologique de celle-ci a contribué à éclairer les ambitions sociétales de DynamoCoop tout en renforçant sa pratique démocratique.

Ce livret est le fruit d'une **recherche participative**, c'est-à-dire, une **«recherche réalisée par et avec les membres participants de l'action à tous les stades de la recherche, de sa conception à sa mise en débat dans l'espace public»** (FWB - Éducation permanente, 2019).

Participant·e·s

Groupe de base (le conseil d'administration de DynamoCoop et ses deux invités permanents) : Pieter Capet, Maxime Dechesne, Gérard Fourré, Yannick Grégoire, Jean-François Jaspers, Hugo Klinkenberg, Marc Moura, Alex Stevens, Samuel Vieslet

Groupe élargi (coopérateurs·trices de DynamoCoop) : Pierre Bailly, Camille Braun, Nicolas Bois d'Enghien, Sébastien Borguet, Eléna Chane-Alune, Célia Charbaut, Pierre Clément, Ludovic Demarche, Christiane Evrard, Damien Fagnant, Gérard Fourré, Mathieu Godfirmon, Agnès Grayet, Julie Hanique, Hugo Klinkenberg, Adrien Louis, Stephan Lux, Justin Mathieu, Antoine Michel, Jean-Pierre Pécasse, Jean-Philippe Possoz, Gregor Stangherlin, Alex Stevens, Sacha Toorop

Dispositif de recherche

Intervenantes du C.D.G.A.I : Marie-Anne Muyshondt, Cloé Stéveny

Coordinateur de DynamoCoop : Marc Moura

Animation des séances et rédaction du livret

Cloé Stéveny

Couverture : dessin original de Jean-Philippe Possoz – Graphisme : Alain Muyshondt

Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale

**Cloé Stéveny, Marie-Anne Muyshondt
et Marc Moura**

Collection : *Travail en action* - C.D.G.A.I. 2021

Conception et coordination des publications : Marie-Anne
Muyshondt

Design et mise en page : Alain Muyshondt

Éditeur responsable : C.D.G.A.I. ASBL, Parc Scientifique du Sart Tilman, Rue Bois
St-Jean, n°9, 4102 Seraing, Belgique

ISBN : 978-2-39024-135-5

Le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.)

Le C.D.G.A.I. est une A.S.B.L. pluraliste d'Éducation permanente reconnue et subsidiée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région wallonne. Il a été créé en 1972, au sein du Service de Psychologie Sociale de l'Université de Liège afin de promouvoir l'action, la formation et la pédagogie par le groupe ainsi que l'analyse scientifique des processus et des techniques d'animation de groupes.

En instituant un éventail de formations accessibles à tout·e adulte intéressé·e, son fondateur, Pierre De Visscher, entendait intégrer une approche originale, de niveau universitaire, à la vie sociale.

La dénomination choisie insiste sur trois dimensions :

- *Centre* : lieu de rassemblement et d'échange, pôle d'attraction.
- *Dynamique des groupes* : discipline scientifique et mode d'activités privilégiant l'action du groupe restreint, conçu comme une totalité dynamique, un champ de forces au sein duquel se produisent des phénomènes différents des processus psychologiques individuels.
- *Analyse institutionnelle* : souci d'appliquer l'analyse psychosociale aux processus institutionnels traversant les formations sociales : groupes et mouvements sociaux, collectivités, organisations.

Outre un *programme d'activités de formation* ayant lieu dans ses locaux dont une formation longue à l'animation de groupes, le C.D.G.A.I. *répond à des demandes* d'associations et d'organisations publiques et privées afin d'y effectuer interventions, animations, formations et accompagnements, dans et par l'action sur les groupes restreints. Il publie aussi des *livrets pédagogiques* liant « Groupe et Société ». Enfin, son *Centre de documentation* met à disposition du public livres, revues et outils pédagogiques.

La convergence entre la démarche véhiculée par l'Éducation permanente et celle du C.D.G.A.I. est manifeste : contribuer à la formation du citoyen critique, actif et responsable en vue de forger une société plus juste, plus démocratique et plus solidaire.

A cette fin de changement social, dans les champs d'action développés, proposer des savoirs, ouvrir à la poursuite de la réflexion (principe de non-clôture), s'abstenir de dire à autrui ce qu'il doit penser, être ou faire (principe de non-substitution) sont, parmi d'autres, autant de ferments qui portent l'association.

Les publications pédagogiques

Dans cette perspective de science-action psycho-sociale, le C.D.G.A.I. invite des acteurs et actrices de terrain à prendre la plume et à exposer, transmettre et partager leurs expériences, perceptions et connaissances des réalités sociales qui sont les leurs ouvrant ainsi des pistes de réflexions à leurs propos.

Au public lecteur, les livrets pédagogiques ainsi conçus, dévoilent des pans de réalités sociales obscurs jusque-là, ou en élargissent la perception ou encore l'affinent en vue de stimuler et mobiliser la curiosité, la réflexion, l'esprit critique et l'action.

Chacune de nos quatre collections – *Travail en action*, *Culture en mouvement*, *Mobilisations sociales*, *Méthodologie* – en présentant des échanges de regards et de savoirs, a pour finalité de contribuer à poser les jalons d'une société plus humaine et plus reliante que celle qui domine actuellement.

La collection *Travail en action*

Champ hautement investi aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans l'environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source d'emprisonnement mental et physique ou terrain propice à l'épanouissement et à l'émancipation.

Ces publications proposent une analyse critique du travail notamment sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en dénonçant des mécanismes structurels qui produisent cet état, elles convoquent également des grilles de lecture reposant sur l'expérience vécue ou perçue et enrichie de leurs connaissances, par des acteurs et actrices des secteurs sociaux, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des issues et des pistes possibles.

La collection *Culture en mouvement*

Coiffant ce monde inégalitaire et modélisé par des standards de production et de consommation de masse, émergent des initiatives individuelles, groupales ou collectives comme en témoignent les livrets de cette collection.

Identité et récit, narration, rencontres multiculturelles, problématique de la création culturelle, atelier d'écriture, identité en création, dimension politique de la musique, sentiment d'appartenance, slam, radios associatives, partenariats, graffiti et *Street Art*, Arts urbains, langues maternelles... sont autant de thèmes portés par des intervenants où affluent souvent,

en filigrane du texte, l'implication, l'investissement voire la passion qui les habitent.

Ces thèmes se révèlent comme étant autant d'exceptions qui bousculent et tentent de faire basculer les offres dictées par les lois du marché.

La collection *Mobilisations sociales*

Débusquer manipulations, assujettissements, aliénations, discriminations, déterminations, pressions sociales possibles: tel est notamment le propos des thèmes abordés par cette collection; s'y côtoient des illustrations éclairantes de modes de fonctionnement qui semblent tellement évidents, aller de soi, que leur portée, leur effet, leur impact en deviennent invisibles à nos yeux.

Les regards avisés et critiques posés par les auteur-e-s que ce soit relativement à l'emprise, l'engagement, le genre, le complot, la propagande, l'exclusion... cherchent à déconstruire des schémas que nous avons tendance à véhiculer, bien malgré nous. Ils nous ouvrent à plus de clairvoyance, de lucidité, affûtent nos capacités de perception et d'analyse critique et revigorent notre élan dans l'action.

La collection *Méthodologie*

Les publications de cette collection abordent prioritairement les pratiques professionnelles d'animateurs et de formateurs de l'Éducation permanente.

En exposant leur approche et en précisant leurs avantages et leurs limites, les auteur-e-s nous livrent là soit leur propre recherche exploratoire et créative et l'outil qui en jaillit, soit la synthèse de méthodes héritées dont ils usent, soit la découverte ou la redécouverte de principes et méthodes d'action innovantes sur lesquelles se fondent les mouvements alternatifs actuels.

Ce panel élargit notre connaissance et notre compréhension critique des pratiques; il nous incite et nous convie à aller de l'avant!

Première partie

Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale

Première partie « Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale »

1. Introduction	11
2. Présentation de DynamoCoop	13
3. Résultats de la recherche	21
A. Inspirer au-delà de la communauté	25
B. Contribuer à un écosystème coopératif	31
C. Proposer une solution concrète et politique	37
D. Favoriser un développement local pérenne	43
E. Soutenir les acteurs de l'économie sociale	49
F. Pratiquer la démocratie	55
G. Construire un modèle économique post-capitaliste	65
H. Favoriser les relations solidaires	73
4. Synthèse des résultats	79
5. Conclusion	81



Photo : M.-A. Muyshondt

1. Introduction

« Crise » économique, écologique, démocratique, migratoire, sanitaire... les catastrophes sociétales s'accumulent et nous confrontent en permanence à une réalité de plus en plus insoutenable. Et pourtant, le néolibéralisme continue à dominer notre société, creusant toujours plus le fossé entre une poignée de nantis et une multitude de pauvres. Les économistes atterrés, les altermondialistes, les adeptes de la décroissance et une diversité de citoyens de plus en plus nombreux contestent partout dans le monde la logique de l'accumulation du pouvoir et du profit au détriment de l'intérêt général. Depuis des décennies, nombreux sont celles et ceux qui espèrent des transformations politiques, sociales et économiques capables de faire émerger de nouveaux modèles, pour un « vivre ensemble » plus équitable et respectueux de tous et toutes.

Certaines coopératives sont, elles aussi, porteuses de cet espoir. Elles fonctionnent clairement sur base d'une économie solidaire à finalité sociale. Elles pratiquent, au quotidien, un mode de gestion basé sur la mutualisation de leurs ressources et mettent en place des processus de participation aux prises de décision pour tous les acteur·rice·s lié·e·s, de près ou de loin, à leur projet. Ces coopératives sont pourtant des entreprises, également animées par une logique de rentabilité. Elles gèrent des capitaux, des activités productives, emploient des travailleur·euse·s rémunéré·e·s, mobilisent des bénévoles et doivent rendre des comptes aux coopérateurs·trices qui ont investi de l'argent. Bref, elles croulent sous les attentes et espoirs tant économiques que sociétaux, voire politiques.

Comment arrivent-elles à combiner ces attentes dans une visée stratégique qui leur garantirait un fonctionnement cohérent et viable à long terme ? Quels sont les défis particuliers qui découlent de cette envie de concrétiser des ambitions de transformation de la société ? Autrement dit, voici la question centrale de ce qui fut la recherche participative à l'origine de cette publication : **« Comment les coopératives d'économie sociale font-elles face à leurs défis, en particulier ceux qui concernent les impacts sociétaux ? »**

Les résultats, que nous vous présentons dans la première partie de ce livret, sont le fruit d'une réflexion impliquant une quarantaine de personnes, participant à cette recherche. Cette dernière a été menée, durant dix-huit mois, par le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle et par DynamoCoop au travers d'une recherche participative d'éducation permanente.

Ce travail d'élaboration collective, dont l'objectif était de contribuer à la mise en commun des questionnements et des réponses qui animent tant DynamoCoop que le champ de l'économie sociale, vous est détaillé dans la deuxième partie de ce livret.

C'est donc au travers de l'expérience particulière de DynamoCoop que cette recherche participative tend à rendre compte des défis auxquels font face la plupart des coopératives lorsqu'elles cherchent à intégrer, dans leur gestion stratégique, les impacts sociétaux qu'elles visent. La démarche de publication est, quant à elle, porteuse pour les membres de DynamoCoop, d'une volonté de partager la mise en pratique de leur idéal avec le plus grand nombre.

2. Présentation de DynamoCoop

En tant que coopérative, DynamoCoop¹ n'est pas une entreprise comme une autre. En novembre 2021, elle mobilisait autour d'ambitions citoyennes communes sept administrateurs et deux invités permanents, trois travailleurs rémunérés, dont un coordinateur, ainsi que près de quatre cents coopérateurs·trices. Comme nous le rappellent Jean-François Draperi et Cécile Le Corroller, dans leur ouvrage intitulé *S'inspirer du succès des coopératives*, la gouvernance des coopératives n'est pas centrée sur l'accumulation de capitaux et le pouvoir est partagé par le plus grand nombre. Ce mode de fonctionnement, par son originalité mais aussi son efficacité, constitue *de facto* une résistance au modèle capitaliste dominant.

En Belgique, «les sociétés de l'économie sociale empruntent deux formes juridiques (qui se recoupent partiellement). La première forme est celle de société coopérative agréée par le Conseil National de la Coopération (CNC). L'agrément par cet organe garantit que la société coopérative s'inscrit véritablement dans un projet coopératif et respecte les principes fondateurs du mouvement coopératif. (...) Deuxièmement, depuis 1995, la loi belge prévoit que toute société commerciale peut adopter la qualité de "société à finalité sociale" pour autant qu'elle ne soit pas vouée à l'enrichissement de ses membres et qu'elle vérifie un certain nombre de dispositions statutaires.» (Mertens, 2005, p. 2)

Au niveau international, DynamoCoop en tant que coopérative est «une association de personnes, volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.» (Alliance des Coopératives Internationales, 2012)

¹ NDLR : les notes, dont celle-ci, se trouvent en fin de livret, avant la bibliographie.

DynamoCoop n'est pas non plus une coopérative comme les autres parce qu'elle ambitionne de garantir et de faciliter aux créateurs·trices (travailleur·euse·s professionnel·le·s ou non, œuvrant seul·e·s ou collectivement) l'accès pérenne aux infrastructures dont ils et elles ont besoin pour développer, produire et diffuser leurs créations. Pour atteindre cet objectif, DynamoCoop se fonde sur l'écoute et l'objectivation de leurs demandes. Cette initiative collective innovante est fondée sur des mises en œuvre mutualistes. Elle se concentre sur l'achat et la rénovation des lieux et de ses infrastructures en confiant leur gestion à un opérateur partenaire. Elle a, par ailleurs, pour vocation de sauver certains bâtiments de la ville de Liège de la spéculation immobilière. En effet, en lançant des appels de fonds et en achetant des bâtiments, l'objectif de DynamoCoop est double : permettre aux volontaires de devenir propriétaires d'un bien partagé, et récolter suffisamment d'argent pour proposer aux créateurs·trices des loyers acceptables. Les utilisateur·rices des infrastructures, ainsi que les copropriétaires de celles-ci accèdent de cette manière au statut de coopérateurs·trices de DynamoCoop et donc, de membres de l'Assemblée Générale.



Le projet coopératif de DynamoCoop a été initié en 2014 par Marc Moura. Ce dernier avait travaillé dans les milieux créatifs et artistiques, une vingtaine d'années, en particulier au sein de SMart et comme co-fondateur du Comptoir des Ressources Créatives (CRC). Ce parcours particulier jouera un rôle prépondérant dans la fondation de DynamoCoop.

«**SMart** (Société Mutuelle pour artistes) est une coopérative d'accompagnement et de gestion de projets créée en 1998 dans le but de décharger les travailleurs autonomes de la gestion administrative de leurs activités professionnelles. Elle a connu une croissance exceptionnelle. 60.000 membres utilisent les services de l'entreprise partagée, en Belgique et dans 8 autres pays d'Europe: conseils, soutien à la production, formations, financement participatif, outils administratifs, juridiques et financiers, etc. Témoin du manque de lieux collectifs de création adaptés, SMart a mis en place une série de lieux sous le label «Creative Spot». À Liège, SMart s'appuie sur des partenaires fiables, dont le CRC et DynamoCoop pour la gestion des espaces de travail qui misent sur la dynamique du partage, la proximité entre les occupants et la fertilisation croisée des projets.»²

«Actif depuis 2012, le **Comptoir des Ressources Créatives** (CRC) est une plateforme de services aux artistes et créatifs, qui s'attache à sortir des enjeux individuels pour construire des solutions collectives en mettant en œuvre des pratiques mutualistes et coopératives. Son Assemblée Générale rassemble plus d'une vingtaine de membres issus de différentes disciplines artistiques. Le CRC favorise le partage des solutions existantes et soutient la mise en place de services innovants et accessibles, tant immatériels que matériels, pour autant qu'ils aient été pensés par ou avec les créateurs. Confronté à la demande, le CRC organise lui-même depuis 2013 la mise à disposition d'espaces de travail pour les artistes et les créatifs (Vivegnis et Dony). Sur cette base, le CRC soutient la mise en service de DynamoCoop dont l'objet est conçu pour générer des réponses immobilières. Le CRC organise en outre la mise en réseau des différents lieux mutualisés pour les artistes et les créatifs et leur gestion administrative.» (*Idem*)

En effet, environ dix ans avant la création de DynamoCoop, SMart loue en 2006, à Liège, Quai des Tanneurs, un étage d'une grande maison de trois niveaux, dont deux sont délabrés. Lorsque son propriétaire la met en vente, l'association doit choisir entre quitter ce lieu bien situé et adopté par les travailleurs ou bien l'acheter, rénover les étages insalubres et les louer à sa communauté, les créateurs·rices bénéficiaires des services de

l'ASBL. Comme elle se développait de manière exponentielle, elle a fait le choix d'acheter le bâtiment afin de pouvoir s'agrandir sans déménager. Cette solution favorisera les échanges quotidiens, de plus en plus conviviaux et familiers entre les employé·e·s de SMart et les artistes usagers des lieux, tout en étant financièrement plus avantageuse. Au cours des années, des liens de confiance et de collaboration vont s'établir entre tous les occupants de cette grande maison. Ce choix pragmatique leur permettra alors de poursuivre cette fructueuse expérience de coworking et de soutien aux artistes, via des infrastructures mutualisées.

Ce modèle de la maison partagée génère, chez les futurs fondateurs de DynamoCoop, l'idée commune qu'il est possible et nécessaire de mieux se connaître entre professionnel·le·s de métiers créatifs et d'avoir des relations de travail solidaires pour développer des projets et apprendre, voire créer, de nouvelles pratiques. En 2014, alors que M. Moura travaille au Comptoir des Ressources Créatives (CRC), deux opportunités d'achat de bâtiments vont surgir et répondre à des besoins criants d'espaces pour les artistes liégeois. D'abord, les Ateliers Dony, un espace de travail loué et géré par le CRC et puis, un autre lieu, le futur KulturA., qui pourrait être partagé entre différents collectifs organisateurs de concerts, dont JauneOrange.

« **JauneOrange** (JO) est un collectif musical liégeois actif depuis 2000. Il a pour ambition de promouvoir la création de musiciens locaux, via la publication de compilations et d'albums (label), ainsi que par un service d'encadrement (gestion du *booking* et du management) des artistes présents au sein de l'association. Le collectif propose également au public liégeois, depuis une dizaine d'années, une programmation musicale défricheuse dans divers endroits de la ville. JO organise depuis 2010 le Micro Festival dans le quartier Saint-Léonard et dans ce cadre a développé de nombreux partenariats avec des collectifs de créatifs locaux. » (*id.*)

Le projet des Ateliers Dony, est donc soutenu par le CRC qui a préalablement identifié des besoins d'ateliers chez différents créateurs. L'autre, le KulturA. est porté par JauneOrange et des personnes travaillant avec ou pour SMart. Cette acquisition vise à préserver un lieu emblématique pour les liégeois : l'ancien Cirque Divers qui, jusqu'en 1999, était connu pour la qualité et

l'impertinence de ses débats, rencontres, expositions ou soirées à thème. Pour acheter et rénover ces deux bâtiments, la forme coopérative de la copropriété semble alors, pour M. Moura, une bonne option pour garantir et faciliter aux créateurs·trices l'accès pérenne à ces infrastructures. Il rassemble autour de lui deux anciens collègues de SMart (Maxime Dechesne, à titre privé, et Agnès Grayet, mandatée par SMart), un autre membre fondateur du CRC (Gérard Fourré mandaté par le CRC) et quelques partenaires issus du milieu artistique (Jean-François Jaspers de JauneOrange, Hugo Klinkenberg et Alex Stevens à titre personnel). Collectivement, les membres de cette nouvelle équipe se lancent dans la recherche de fonds via un appel au soutien à toute personne ou collectif intéressé·e par le projet. Les pouvoirs publics doublent la mise apportée par les coopérateurs·trices qui ont contribué à la levée de fonds lors du dernier trimestre 2015, via le dispositif **Brasero**³. Et c'est avec un financement conséquent que DynamoCoop obtient son agrément de coopérative en septembre 2015, engage M. Moura comme coordinateur en janvier 2016 et se porte acquéreuse des deux infrastructures.

La première infrastructure, les **Ateliers Dony**, est un espace de 1.400 m² situé à Saint-Léonard, à vingt-cinq minutes à pied de la place Saint-Lambert. Il accueille rapidement des créatifs divers : costumière, imprimeur, menuisier, réparateur de vélos... Le deuxième bâtiment, **Kultura.**, est situé au n° 13 rue Roture, en Outremeuse. Y sont aménagées deux salles de concert pouvant accueillir 100 et 250 personnes, un resto-snack végétarien, une salle d'expositions, un futur *sleeping* permettant aux artistes de loger sur place, des bureaux et un espace dédié à la création. De l'achat du bâtiment Kultura., naît l'A.S.B.L. **13 rue Roture** composée de « quarante-sept membres actifs dans des associations et collectifs »⁴ dont l'objectif est de penser et gérer le lieu. Par ces achats, DynamoCoop joue également un rôle au niveau du développement culturel local car Saint-Léonard et Outremeuse sont deux quartiers populaires de la ville de Liège, attirant l'intérêt des spéculateurs immobiliers.

De 2016 à 2018, DynamoCoop assure la coordination des chantiers d'aménagement de ces deux bâtiments et stimule, tant que faire se peut, la mutualisation des moyens entre les utilisateur·rice·s. Cette gestion au quotidien se fait presque exclusivement par le coordinateur, secondé par un, voire deux ouvriers. En 2019, c'est **l'Amicale des Boulangers** qui demande à DynamoCoop de l'aider pour acheter en copropriété

un bâtiment. Ce collectif produit alors son pain et ses pâtisseries dans les Ateliers Dony, mais doit ensuite les transporter dans son point de vente, situé d'abord dans la cour des Ateliers Dony, puis au Magasin Léon, un magasin d'art et artisanat local⁵, rue Saint-Léonard. Le projet se dessine rapidement et est validé par l'Assemblée Générale du 18 février 2020.

Par ailleurs, deux décisions complémentaires mais fondamentales ont été prises ce jour-là : d'un côté, multiplier les projets, et de l'autre, pérenniser l'équipe des travailleurs par le passage de contrats à durée déterminée à des contrats à durée indéterminée et ainsi, conserver les compétences au sein de la coopérative. Ces deux stratégies proposées par le conseil d'administration et validées par les coopérateurs·trices ont pour ambition de donner à DynamoCoop les moyens d'avoir un impact plus durable et important sur la société, en particulier sur le marché immobilier et les créateurs. L'équipe lance alors un deuxième appel de fonds financiers au cours du dernier trimestre 2020. Celui-ci est à nouveau soutenu financièrement par le dispositif Brasero, reconduit en septembre 2020 par la Région Wallonne. DynamoCoop peut ainsi acquérir l'ancien commerce d'appareils électroménagers repéré par les boulangers. Ce troisième bâtiment, appelé **Télé-Nord**, est rénové grâce à l'engagement d'un architecte venu compléter l'équipe des deux ouvriers. Il est transformé en atelier et magasin de boulangerie et inauguré en avril 2021. Les locaux des étages, destinés à d'autres occupants, sont alors en cours de finalisation. En mai 2021, la coopérative emploie un coordinateur sur base d'un contrat à durée indéterminée, un architecte et deux ouvriers. Elle compte 518 coopérateurs·trices ayant acheté des parts pour un montant total de 710 000 euros.

Ce compte-rendu, centré sur les infrastructures et les activités, occulte cependant le fait que DynamoCoop ne veut pas se contenter d'être une entreprise immobilière à finalité sociale. Elle désire jouer un rôle émancipateur vis-à-vis de sa communauté qui comprend tant des coopérateurs·trices que des usagers·ères des infrastructures. Pour pouvoir rencontrer ses objectifs éthiques, sociaux et culturels sur le long terme, DynamoCoop a, par exemple, mis en place, pour chaque bâtiment, un comité d'accompagnement chargé d'évaluer « la manière dont la gestion du lieu respecte la charte Dynamo. » (Charte DynamoCoop v6 15/05/2017)

Extraits de la charte de Dynamo :

«I. Principes généraux :

DynamoCoop est un projet pluridisciplinaire (...) [qui] favorise et met en oeuvre des solutions mutualistes et coopératives dans le respect de la singularité de chacun. (...)

Utilité de la charte:(...) La coopérative (...) délègue la gestion quotidienne à des gestionnaires du lieu. (...) **L'adhésion à et le respect de la Charte est une condition nécessaire à la délégation de gestion et à son éventuelle reconduction.** (...)

Finalité sociale de DynamoCoop - Copie des statuts : (...) Favoriser la rencontre, le décroisement, la mise en réseau, la solidarité et le partage des ressources entre créatifs culturels, en mettant à leur disposition des espaces de création et de diffusion partagés ; d'acquiescer des bâtiments, et/ou des terrains, afin de les mettre à la disposition d'associations et de collectifs impliqués sur le terrain artistique ou culturel ; de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de personnes socialement défavorisées par la restauration et la rénovation de ces bâtiments ; d'initier des projets collectifs de mutualisation artistique ou culturelle ; de favoriser les réseaux et échanges avec des projets similaires ou proches au niveau des finalités sociales ; de valoriser, encourager ou initier des dynamiques de propriété collective ; de développer et promouvoir le concept de placement culturellement et socialement utile, l'épargne de proximité ; d'affecter tout ou partie de ces bâtiments qui ne seraient pas occupés par ce type de projets, à du logement privatif. (...)

II. Obligations des gestionnaires des lieux (...) La gestion des bâtiments est concédée pour 3 ans et reconduite sur base d'une évaluation réalisée par le comité d'accompagnement (...) composé de 2 administrateurs (...) et de 3 coopérateurs (...). **Critères à respecter :** (...) B. Respect de la charte Dynamo et de ses valeurs (...) : 1. Soutien à la création (...) / 2. Participation, co-construction et solidarité (...) / 3. Ouverture et diversité (...) / 4. Politique tarifaire : équité et accessibilité (...) / 5. Visibilité et promotion / communication (...) / 6. Occupation fréquente des espaces (...) / 7. Avantages coopérateurs (...) / 8. Réseautage / mise en lien (...) / 9. Inscription dans le quartier (...) / 10. Cumul des mandats d'administrateurs (...). »



**INVESTISSEZ
DANS LES FORCES
CRÉATIVES LOCALES!**

Design : Corail.Studio

3. Résultats de la recherche

En 2020, DynamoCoop a décidé de se lancer avec le C.D.G.A.I. dans l'aventure d'une recherche participative d'éducation permanente. Le contexte, l'histoire, ainsi que le processus participatif de cette démarche, sont présentés dans la seconde partie du livret. Ces informations vous permettront de comprendre ce qui a amené DynamoCoop à s'engager dans un questionnaire collectif à propos des choix stratégiques à opérer pour concrétiser les impacts sociétaux qu'elle vise. La deuxième partie du livret vous éclairera plus amplement sur l'origine de la question de départ :

« Comment les coopératives d'économie sociale font-elles face à leurs défis, en particulier ceux qui concernent les impacts sociétaux ? »

L'identification des impacts sociétaux visés par cette coopérative ont ainsi servi de fil conducteur à cette recherche. Ils constituent la base de la ligne de mire de DynamoCoop mais illustrent également les particularités des coopératives d'économie sociale, qui tiennent autant de leur réussite économique que de perspectives d'émancipation, de solidarité et d'une pratique de la démocratie que leur modèle nous laisse à voir. En effet, comme Jean-François Draperi le mentionne justement, si une coopérative a l'ambition d'agir sur la société, comme c'est le cas de DynamoCoop, alors, il faut qu'elle se définisse et fasse des choix stratégiques en fonction de cette ambition. « Considérer la coopérative exclusivement comme une entreprise, c'est prendre le risque de ne considérer que la dimension économique du groupement de personnes et les autres coopératives uniquement comme des entreprises avec lesquelles on échange sur un marché. C'est prendre également le risque de ne porter aucun projet de transformation sociale autre que celui qui concerne l'entreprise. » (Draperi, 2012, p. 277)

Or, la réflexion collective suscitée par cette recherche a révélé que chaque impact sociétal visé par DynamoCoop pouvait être concrétisé par des choix stratégiques en apparence opposition. Ces éléments en tension ont été abordés dans les différents ateliers réflexifs simultanément; ils étaient portés soit par un

membre du C.A., un coopérateur ou un travailleur, ou encore par plusieurs coopérateurs ou plusieurs membres du C.A. Parfois, les contradictions étaient relevées par une seule personne, consciente de la complexité de la réalité sociale et économique de DynamoCoop, mais le plus souvent, ce sont des intérêts différents qui se sont exprimés ou encore des lectures différentes de la réalité, car certaines sont plus économiques, d'autres plus politiques ou encore centrées sur la communication. Nous avons fait l'hypothèse que c'est en permettant la libre expression, la confrontation et l'intégration de ces oppositions que DynamoCoop pourrait faire face à ses défis.

C'est pourquoi, dans les sous-chapitres suivants, pour chaque impact sociétal identifié, nous partagerons avec vous le cheminement de l'analyse ayant conduit à son identification, ainsi que les éléments en tension, tels que nous les avons perçus dans les propos tenus lors des différents ateliers réflexifs organisés dans le cadre de la recherche. Cette analyse est résumée dans un schéma global, subdivisé en huit axes de tension à la page 80 (« Synthèse des résultats »).

L'adjectif « réflexif » est employé par extension du concept « analyse réflexive » plus amplement expliqué à la page 91. Le terme « atelier » correspond, quant à lui, aux journées organisées par l'équipe de recherche afin de recueillir les informations utiles à cette dernière. La méthodologie qui a sous-tendu l'animation des ateliers réflexifs est également détaillée dans la seconde partie (« Méthodologie de la recherche »).

Chacun des axes est synthétisé par quatre éléments constitutifs de l'identité de DynamoCoop que la recherche a permis de préciser :

- L'**impact sociétal** visé ;
- Les deux **pôles en tension** correspondent aux **choix stratégiques en apparente opposition**. Ceux-ci découlent de la concrétisation de l'impact sociétal et sont positionnés aux extrémités de l'axe ;
- Le **défi** à relever qui intègre les deux pôles en tension.

Les extraits présentés en mauve sont issus de la **littérature scientifique**, ceux en bleu, des travaux des membres du **groupe de base** (les sept administrateurs et leurs deux invités permanents), et en vert, il s'agit de réflexions et de propositions du **groupe élargi** constitué d'une trentaine de membres de l'Assemblée Générale, volontaires pour participer à la recherche.



Photo : DynamoCoop

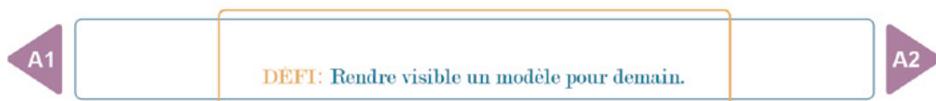
A. Inspirer au-delà de la communauté

*Inspirer au-delà de la communauté*⁶ n'était pas un impact sociétal identifié en tant que tel par les membres du groupe de base, mais une intention transversale que l'on retrouve dans leurs discours et dans la motivation de plusieurs d'entre eux concernant la publication de cette recherche. Par ailleurs, il correspond à ce que Michel Lafleur identifie comme le défi de l'éducation coopérative. « Baignant dans un océan d'entreprises traditionnelles où l'indice de réussite se résume au retour sur investissement, la coopérative doit faire valoir sa réussite à une plus grande échelle » (Lafleur, 2004, p. 39)



Cet impact a été proposé par les intervenantes sur base de leur analyse des propos tenus lors du deuxième atelier réflexif. Les membres du groupe de base ont, en effet, à de multiples reprises, énoncé l'importance de la modélisation de leur initiative pour faciliter son essaimage et sa mise en lumière, comme source d'inspiration ou de soutien à d'autres alternatives au travers d'un discours commun. « Mon espoir, c'est de créer un modèle pour demain, c'est intimement, ce que j'ai l'impression de faire dans le C.A. de Dynamo » « Plutôt que le modèle soit reproductible, je préfère viser qu'il soit inspirant et exemplatif, et [nous questionner] sur comment on peut, à terme, influencer sur les politiques par rapport au fonctionnement socioéconomique », « Inspirer quelque chose qui n'est pas le modèle classique » « On nous consulte de plus en plus, on doit intégrer ce rôle dans nos intentions de communication vers l'extérieur. » De plus, pour les membres du groupe élargi interrogés, la manière dont fonctionne DynamoCoop est un acte de résistance au néolibéralisme qui mérite effectivement d'être éclairé. « C'est vraiment important

de définir la philosophie de base de Dynamo et de la communiquer. » « Il y a une dimension de rayonnement, on se dit que tout cet écosystème permet de rayonner à un niveau politique ou ce genre de choses. Donc, ça permet d'essayer de changer des mécanismes, des idées et de concevoir les choses un peu autrement, de sortir des sentiers battus, des autoroutes mentales et d'en faire la promotion, par l'exemple. Ça, c'est quand même hyper précieux. »



La gageure est de taille, car il faut pouvoir proposer une autre méthode que l'usage habituel des indicateurs économiques classiques afin de mettre en exergue les aspects sociaux, démocratiques et citoyens, et surtout, la préoccupation commune de l'intérêt général, couramment appelé utilité sociale ou sociétale. « Les effets [de l'utilité sociale] en sont plus diffus et les manifestations moins perceptibles. Il faut alors renoncer à des indicateurs ou instruments de mesure proprement dits et recourir aux indices ou aux faisceaux d'indices pour apprécier les effets de socialisation ou de socialité secondaire générés par l'action ou l'intervention directe d'une OESS^[7] ou de toute autre structure. » (Parodi, 2010, p. 46) « Les outils principalement qualitatifs qui accompagnent toute démarche d'évaluation [de l'utilité sociétale] viennent enrichir l'outillage gestionnaire traditionnel qui est principalement de nature quantitative et considéré comme un piètre descripteur du projet associatif. » (Rousseau, 2007, p. 30)

Cependant, même qualitative, l'auto-évaluation de l'utilité sociétale a suscité le débat quant à la pertinence de consacrer du temps à identifier des indicateurs pour chaque impact sociétal visé par DynamoCoop.

En effet, le bilan d'utilité sociale permettant d'identifier des critères concrets d'atteintes des résultats liés aux valeurs de l'entreprise, et non à son aspect strictement financier, a été proposé par les intervenantes du C.D.G.A.I, mais il fut

largement remis en question par les membres du groupe de base lors du deuxième atelier réflexif. Pourtant, ce type de bilan aurait pu correspondre à leurs attentes : « **Contrairement à d'autres approches évaluatives fondées sur l'intervention d'experts spécialistes d'outils commercialisés et dont la propriété intellectuelle est protégée, la démarche BIPESS^[8] repose sur une expertise collective, une expertise de réseau, qui va faciliter son essaimage. Cette évaluation collective et formative, permet de mettre en débat des questions qui interrogent les fondements des projets, souligne les écarts entre les discours et les pratiques concrètes, bouscule par le croisement des regards les représentations et les comportements. Cette capacité à remettre en lumière les pratiques des acteurs et le fonctionnement des entreprises impose un suivi approprié, des règles à respecter, une empathie envers les acteurs qui s'engagent dans cette lecture exigeante de leurs actions et réalisations.** » (Penven, 2012, p.5) Malheureusement, comme l'ont argumenté les participants, si cette auto-évaluation offre les avantages précités, elle demande des moyens énormes en compétences et en temps pour la réaliser. « **Les évaluations sont un bilan immense que personne ne fait en économie sociale.** » C'est l'une des raisons qui explique que ces derniers n'ont pas été favorables à la mise en place d'un bilan d'utilité sociale pour mettre en lumière leurs pratiques. Mais ce n'est pas la seule : « **Je ne vois pas en quoi la mesure des impacts est importante. Pour moi, c'est une photocopie de ce qui se fait dans l'économie classique et qui est une dérive qui s'insinue dans l'économie sociale.** » « **En quoi est-ce que ces indicateurs construits vont nous aider à piloter le projet ?** ».

Effectivement, même si l'utilité sociale d'une organisation la conduit nécessairement à se questionner sur les impacts sociétaux des activités et/ou services qu'elle produit, les besoins de la gestion quotidienne, de l'opérationnalisation de cette finalité, perçus comme prioritaires et urgents, sont tout autres.

Ce constat n'est pas propre à DynamoCoop, il apparaît également dans le rapport d'activité de 2006 du Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC International) de l'Université de Liège. Selon cette enquête, les quinze porteurs de projet de coopératives, investis dans l'évaluation de l'utilité sociale de leur entreprise en 2006, en ont été particulièrement déçus. Ils espéraient en effet que la démarche les aide à améliorer la qualité du pilotage

et la lisibilité des actions complexes menées, ce qui ne fut pas le cas. De plus, ces mêmes porteurs de projet ont soulevé le problème de la place croissante qu'occupe l'évaluation comme critère de mesure conditionnant l'obtention de subsides, ce qui pervertit sa fonction réflexive et participative. L'envie de mettre en lumière son modèle en tant qu'alternative à l'économie capitaliste et ce, notamment pour inspirer des porteurs et des citoyens au-delà de la communauté impliquée, se heurte donc à cette difficulté de rendre visible l'utilité sociale sans passer par des outils de mesure lourds et contraignants. Or, à cet obstacle vient s'ajouter la crainte d'une ingérence des pouvoirs publics en cas de succès. «L'émergence de l'utilité sociale (...) en satisfaisant aux préoccupations de la puissance publique alors qu'elle est confrontée elle-même à l'évaluation de ses politiques publiques est vécue comme une menace par les associations.» (Rousseau, 2007, p. 31) « Je vois que le politique commence à reconnaître la place que l'on a. Je n'aimerais pas qu'on devienne un justificatif dans un discours, je veux dire par là que j'ai peur d'être récupéré par des institutions ou des politiques. »

Par ailleurs, pour DynamoCoop, comme pour beaucoup de coopératives, il s'agit de pratiquer au quotidien un modèle économique en toute autonomie et puis, ensuite, de le rendre visible afin d'inspirer d'autres porteurs de projet ou d'autres citoyens. «Pour moi, c'est essentiel de d'abord faire quelque chose puis seulement après, éventuellement, de faire ressortir des apprentissages à partir de ce qu'on a fait» «On pourrait partir du principe que l'on est ce que l'on fait, mais c'est une pratique qui n'est pas idéale. Si on continue à sortir du cadre, à un moment, ce ne sera pas compréhensible pour le monde extérieur.»



Quant aux moyens de rendre visible l'invisible et de **favoriser les échanges d'expériences concernant la façon de faire société autrement**, c'est au travers du partage de

l'expérience vécue que les membres du groupe de base et du groupe élargi espèrent rendre compte de la force du modèle de DynamoCoop. « C'est possible de montrer que l'on existe, ce que l'on fait de bien, et c'est possible au-delà de notre communauté. » «Dynamo et tout ce qu'elle met en place, peut devenir une structure d'apprentissage pour soi en tant que structure mais aussi pour les autres. Comme structure inspirante peut-être pour d'autres initiatives.» « Il y a aussi la figure du coopérateur ambassadeur qui est à la fois coopérateur, mais va aussi parler autour de lui des projets de DynamoCoop. »

C'est également ce que Jean-François Draperi et Cécile Le Coroller ont perçu dans leur enquête auprès d'autres coopératives. «Conscients que le mouvement coopératif est protéiforme et complexe, [les membres d'une coopérative] se refusent de faire de cette construction un symbole totémique de la coopération. Loin de tout prosélytisme, ils s'inscrivent davantage dans une démarche de banalisation du mouvement coopératif, en souhaitant que les coopératives dans lesquelles ils travaillent puissent être moins considérées pour ce qu'elles sont que pour ce qu'elles font. (...) En effet, pour les coopératives (...), la coopération n'est ni la résurgence d'un lointain passé, ni une nouvelle mode mais une pratique dont elles ont l'expérience et dont elles partagent au moins deux caractéristiques : la défense d'une indépendance et le recours permanent au dialogue. Ce faisant, elles cherchent à montrer au grand public ce qui est difficilement observable, à savoir que la coopération est une dynamique et pas un aboutissement.» (Draperi et Le Coroller, 2016, p. 49)



Or, pour inspirer au-delà de sa communauté, DynamoCoop ne peut pas se contenter d'être uniquement ce qu'elle est ou ce qu'elle fait quand les questions identitaires sont prégnantes et que son modèle économique est encore flou. C'est sans doute la raison pour laquelle une piste envisagée pour rendre

néanmoins visible son initiative a été évoquée à de nombreuses reprises, lors de la recherche : **la rédaction d'un manifeste qui expliciterait les impacts sociétaux que vise DynamoCoop et ses modalités de fonctionnement en termes de dynamique**. La rédaction même de ce manifeste obligerait les membres du C.A. à expliciter plus clairement « ce qu'ils sont et ce qu'ils font ». Cette piste s'avère d'autant plus pertinente que, comme vous pourrez le découvrir progressivement au travers de la lecture de ce livret, l'aboutissement de la recherche participative semble avoir facilité cette identification de la ligne de mire nécessaire à une plus grande visibilité. « C'est notre raison d'être, à partir de là, on a tout pour la définir et la partager » « Il faut choisir, il faut décider maintenant, il faut arrêter les choses. C'est pour ça qu'on disait : le manifeste. Il apparaît dans les pistes pas mal de fois et je crois que c'est quand même un outil qui peut servir. Maintenant, on a de la matière pour le faire. »

B. Contribuer à un écosystème coopératif

Comme nous l'avons expliqué dans sa présentation, la coopérative DynamoCoop s'est initialement créée afin de saisir des opportunités, en l'occurrence l'achat de bâtiments, qui eux-mêmes répondaient à des besoins identifiés par des opérateurs de terrain tels que JauneOrange, le Comptoir des Ressources Créatives (CRC) ou SMart. La composition actuelle du C.A. reflète d'ailleurs cette filiation d'origine⁹. Ces trois associations auxquelles on peut ajouter l'ASBL 13 Rue Roture (gestionnaire du KulturA.), ont donc toujours coopéré de manière étroite avec DynamoCoop, ce qui motive sans doute le choix de cet impact sociétal considéré comme prioritaire par les membres du groupe de base. «Dynamo est un moteur qui s'inscrit dans un écosystème plus large.» «Je trouve aussi qu'on ne peut pas comprendre Dynamo sans le réintégrer dans l'écosystème dont il est issu comme SMart, CRC qui ont des dynamiques qui ont permis de le générer.» «Entre le KulturA., le Comptoir [CRC] et Dynamo, il y a un partage de valeurs assez fort dans cet écosystème.» Ce regroupement d'intérêts est habituel pour les coopératives dont l'intercoopération est généralement vitale et fait partie des sept principes énoncés en 1895 par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)¹⁰. Ces principes fondateurs constituent encore à l'heure actuelle les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique. Elles sont, en effet, amenées à tisser continuellement des liens avec divers acteurs, collectivités, associations ou fédérations.



DynamoCoop fait partie intégrante du réseau créatif liégeois. «Ce qui nous a rassemblé, c'est que nous sommes tous des rôleurs liégeois mais pas que ça : notre point commun, c'est

aussi de trouver des solutions, des solutions alternatives qui nous semblent rencontrer nos besoins. » « Dynamo a permis de rassembler autour d'un besoin, autour de la culture. »

Cependant, en fonction de leur développement, les coopératives sont susceptibles de modifier la relation qu'elles entretiennent avec leur réseau, ce qui n'est pas sans déséquilibrer quelque peu celui-ci. « Les débats sont permanents avec les partenaires qui voient les termes de leur relation évoluer, les innovations redessinant les interactions, les rôles, les identités. Tout en saluant le succès des initiatives, certains s'inquiètent de la taille, de la présence de la coopérative et questionnent les règles de concurrence, d'autres s'interrogent sur les frontières entre entreprises, coopératives, associations, collectivité. » (Draperi et Le Corroller, 2016, p. 91) Questionner et préciser les relations entre partenaires ou membres de l'écosystème semblent d'autant plus pertinent lorsqu'il existe une certaine interdépendance entre eux, ce qui est le cas entre DynamoCoop, le 13 Rue Roture (KulturA.) et le CRC. « J'insistais sur l'importance des partenaires et comment faire pour construire ce climat de confiance qui permet d'avancer et de faire des projets ensemble. Parce qu'en fait, dans notre modèle, nous sommes totalement dépendants de demandes qui n'émanent pas de nous-mêmes, mais qui émanent du monde extérieur ou de partenaires. » « Dans la notion d'écosystème, je vois aussi des liens d'interdépendance. » « Ces écosystèmes, ils s'enchevêtrent (...) ce sont des structures qui sont éventuellement des filiales. On pourrait avoir un écosystème plus étroitement lié comme Dynamo, le Comptoir [des Ressources Créatives] et KulturA., par exemple. »

Si les relations entre partenaires doivent être clarifiées, les rôles de chacun doivent l'être encore plus, sans quoi l'intercoopération comporte le risque que l'identité de DynamoCoop se confonde avec celle de son écosystème.

B1

DEFI: Identifier les contours de Dynamo et de l'écosystème.

B2

C'est ce dont nous avons pu nous rendre compte lors de la première journée d'atelier réflexif, tant certains membres du

groupe de base avaient des difficultés à différencier les enjeux du CRC par rapport à ceux de DynamoCoop.

« Est-ce que les impacts sociétaux que vous ambitionnez sont propres à Dynamo, indépendants de votre réseau, ou sont-ils les mêmes que ceux des réseaux que vous regroupez ? – On n’a pas encore creusé cette question. » « L’attente serait de pouvoir identifier les valeurs du réseau, et pas que [celles] de Dynamo ? – Oui, je pense que si on passe à côté de ces valeurs [communes], on est à côté de la plaque. »

Les membres du groupe élargi, quant à eux, semblent réclamer une délimitation plus claire au niveau identitaire. « Nous-mêmes, coopérateurs, on a du mal à comprendre qui fait quoi et quel est le rôle de chacun. » « Mais on se pose quand même vraiment la question de savoir si c’est là le rôle de Dynamo, et si ce ne serait pas plutôt celui du CRC ? » « Dans la communication, que ça puisse être assez clair, [préciser] qui est Dynamo et qu’on ne nous confonde pas avec d’autres coopératives même si on collabore. Et peut-être encore plus si on collabore, il faudrait être encore plus distinct. »

L’enjeu est donc bien de trouver un équilibre dynamique entre deux stratégies en tension : d’un côté, se fédérer pour optimiser la coopération entre partenaires, car « ensemble, on est plus fort », et d’un autre, se différencier pour garder une identité forte et personnalisée. « L’écosystème permet aussi de créer des spécificités, des identités, où chacun est autonome, a sa manière de faire et de voir les choses. »



Ainsi, pour contribuer à un écosystème coopératif, le défi consiste à pouvoir s’associer, tout en se différenciant suffisamment pour élaborer des contours identitaires cohérents. Pour cela, il faut nécessairement **prendre le temps du dialogue, de l’échange, de la concertation tout autant que formaliser les complémentarités**, sans quoi des tensions

risquent de naître et d'autres de s'accroître. Les membres du groupe de base en sont tout à fait conscients. « Il y a d'ailleurs un début de réponse qui s'appelle *Dyskuss* : cette volonté d'articuler les différents acteurs, au sein de discussions, un lieu d'articulation des trois C.A. de l'écosystème, celui du Comptoir, de *Dynamo* et de *13 Rue Roture* [*KulturA.*]. » Cet organe de concertation a été mis en place au début de l'année 2020 par les membres des C.A. pour faire face aux difficultés de communication entre les trois partenaires. Les membres du groupe élargi, sentant la persistance de certaines tensions, ont formulé clairement des attentes de ce groupe de concertation, en février 2021. « Ce que l'on veut de *Dyskuss*, c'est qu'il ne soit pas uniquement un endroit où on règle les petits problèmes, mais un lieu où on pense véritablement le fonctionnement de l'écosystème, ses règles de fonctionnement, et étudier ses dysfonctionnements avec la volonté de renforcer justement cette coopération entre les acteurs qui sont tous différents et qui, d'ailleurs, veulent tous garder leurs différences. » « Est-ce qu'il ne faudrait pas une personne qui, par exemple, une heure à la fin de chaque *Dyskuss*, ou à chaque début, nous aide à structurer un peu notre objectif de rendre cet écosystème encore plus coopératif ? »

En mars 2021, lors de l'échange avec le groupe de base, l'efficacité de l'organe de concertation a également été remise en question. « *Dyskuss* fonctionne mais est-ce qu'il pense l'écosystème ? » « [Une solution telle que *Dyskuss*] peut adoucir les tensions pendant un certain temps, jusqu'au moment où on se rend compte que c'était un leurre et que cela ne fonctionne pas » « Il manque le mandat, ce qui doit rentrer dans *Dyskuss* ou pas, son rôle exact. » Cependant, quelques mois plus tard, en octobre, lors de l'échange sur la seconde partie des résultats de la recherche, *Dyskuss* avait trouvé ses marques en tant qu'organe de gestion inter-institutionnelle. « Moi j'ai trouvé que comme il y a un animateur, les réunions sont efficaces, c'est très organisé dans un climat positif » « Il y a des choses qui ont l'air de se mettre en place. Pour l'instant, on fait un état des lieux de chaque structure, après on va voir les liens, les interdépendances dans le but de mettre tout à plat et de se comprendre car là, on a l'impression que l'on ne se comprend pas, mais en fait dans les réunions *Dyskuss* cela marche. Même si sur le terrain ce n'est pas encore le cas, cela avance. »

Pour Michel Lafleur, le défi de cet impact sociétal s'exprime dans le fait même de fonctionner en intercoopération. «Le principe de coopération entre coopératives témoigne de la dynamique de regroupement des coopératives en fédération ou en confédération principalement selon leur secteur. Au niveau stratégique, cette intercoopération sectorielle doit permettre à la coopérative le développement de projets de regroupements dans le but de contrôler, par exemple, une nouvelle organisation afin d'offrir à ses membres de meilleurs services, des services supplémentaires, profiter d'économies d'échelle, etc.» (Lafleur, 2004, p. 37) Effectivement, coopérer entre coopératives ou entreprises d'économie sociale est en soi une gageure. Cela présuppose que les liens d'interdépendance soient vécus comme complémentaires et générateurs d'une plus-value. «Les coopératives ne sont pas des entreprises, mais des groupements de personnes originaux s'appuyant sur des valeurs universelles. Ressentir cette unité entre coopérateurs au moment d'une rencontre intercoopérative est toujours une expérience humaine. Elle est même indispensable pour saisir la force de la coopération. Mais elle est insuffisante pour comprendre ses causes et pour concevoir un projet coopératif.» (Draperi, 2012, p. 5) Même s'ils en pressentent la complexité, les membres du groupe élargi aspirent à ce que cette intercoopération soit non seulement plus fonctionnelle, mais également élargie à d'autres coopératives. «Dans la notion d'écosystème, je vois aussi des liens d'interdépendance, on dépend tous de l'autre pour certaines choses, ce qui ne nous empêche pas justement d'avoir d'autres partenaires ou de faire d'autres écosystèmes.» «Cela serait sans doute chouette de travailler en bonne intelligence avec toutes les autres coopératives sur Liège (...), de mieux se connaître pour ne pas que des épisodes de concurrence se produisent.»



Pour faire face au défi de l'intercoopération, **un organe de concertation tel que Dyskuss** semble pouvoir permettre de clarifier les contours identitaires de DynamoCoop, en regard de, non seulement ses trois structures fondatrices, mais aussi,

des différentes coopératives liégeoises avec lesquelles elle serait amenée à collaborer. « L'outil que l'on pourrait utiliser, c'est d'éclairer les périmètres des structures qui sont comparables aux nôtres ou d'autres structures qui travaillent sur d'autres secteurs, et que l'on puisse se délimiter les uns des autres de manière solidaire. » « Jusqu'où nous allons chacun et comment on répond chacun à des réalités qui sont bien balisées ? C'est justement la notion de l'écosystème du mouvement coopératif. »

C. Proposer une solution concrète et politique

L'impact sociétal intitulé *Proposer une solution concrète et politique* n'était pas non plus identifié tel quel par les membres du groupe de base, au début de la recherche. Néanmoins, il constitue bel et bien un élément majeur de la ligne de mire de DynamoCoop ; il a donc été ajouté lors de l'analyse des résultats. En effet, à la question posée lors du deuxième atelier réflexif : « Comment imaginez-vous DynamoCoop dans le futur ? », les membres du groupe de base ont élaboré collectivement l'identité future qu'ils entrevoient pour leur coopérative. « Pour moi, c'est une solution, et elle est construite collectivement » « C'est la rencontre d'une solution sur le plan matériel, une solution qui répond à des besoins concrets de lieux, d'espaces, de partages et, sur le plan politique, d'une solution qui fait contrepied au système dans lequel nous vivons. Et un des moyens, c'est de renoncer au bénéfice. » « C'est pour ça que je trouve que le fait que ce soit une double solution [une solution concrète et une solution politique], permet de rencontrer les deux types de profils de coopérateurs : [les co-propriétaires et les utilisateurs des infrastructures] » « On n'attend pas que le capitalisme se casse la gueule pour agir. »



Cette dualité entre une finalité qui repose sur des valeurs abstraites, et des actions concrètes, se retrouve dans la gestion stratégique de la plupart des coopératives. « Les valeurs coopératives sont un facteur orientant clairement un certain nombre d'orientations stratégiques, elles influencent les acteurs, constituent une réelle spécificité et offrent ainsi un levier pour un avantage concurrentiel. » (Deville et al., 2020, p. 9)

Ainsi, la finalité sociale de DynamoCoop articule, d'une part, une visée politique qui met en avant les intérêts communs et non le profit, et d'autre part, une concrétisation de cette visée politique par l'achat et la délégation de la gestion de lieux et d'infrastructures mis « à la disposition de d'associations et de collectifs impliqués sur le terrain artistique ou culturel. » (Charte Dynamo, 2017) « On a des coopérateurs qui sont des occupants directement intéressés par des solutions concrètes. Et on en a d'autres qui ne le sont pas, mais qui participent, qui coopèrent, pour renforcer l'aspect politique de la solution qui est de dire : on veut un meilleur vivre ensemble » La difficulté est alors de maintenir l'adhésion de ces deux types de coopérateurs·trices. John Cultiaux et Patricia Vendramin, dans une recherche participative sur l'engagement militant des délégués syndicaux, démontrent que l'adhésion est plus importante quand les idéaux s'accompagnent d'un projet concret et d'actions concrètes sur le terrain : « parce que le projet permet de mettre en œuvre la volonté d'agir qui motive le militant. Les projets aboutis (petits et grands) concrétisent l'engagement, donnent un sentiment d'efficacité et rendent visible l'investissement individuel. Ils permettent de construire la reconnaissance. Pour ces multiples raisons, travailler autour de projets concrets et réalistes, en phase avec les valeurs qui motivent l'engagement, conforte l'individu dans son choix militant et entretient sa motivation. » (Cultiaux et Vendramin, 2011, p. 160)



Parallèlement, la volonté d'initier un projet autour d'intérêts collectifs est prégnante dans toutes les coopératives. Elle a un impact certain sur l'implication des coopérateurs·trices, comme le démontrent, par exemple, Lucile Manoury et Agostino Burrini, dans leur recherche auprès de dix-neuf porteurs de projet de coopératives. « Pour comprendre les finalités et, in fine, la portée variable de la vocation altruiste des SCIC¹¹ à l'aune de l'expérimentation des dix-neuf porteurs, il est important de

restituer les motivations dont ils témoignent. En effet, pour ceux-ci, plus que des intérêts individuels, ce sont les valeurs qui font sens pour la genèse et le développement d'un projet. » (Manoury et Burrini, 2001, p. 113) L'analyse des valeurs, exprimées dans les réponses fournies dans notre propre recherche, fait également apparaître la volonté de servir un intérêt commun, vecteur d'une identité collective. Parmi les valeurs relevées, on retrouve le fait de « participer à un travail coopératif », « la gestion collective », « une démarche de développement local », « être un acteur de l'innovation socio-économique. »

DynamoCoop semble donc s'assurer de l'adhésion des membres de sa communauté puisqu'elle en proposant une solution non seulement politique, autrement dit une visée fédératrice autour de valeurs ou d'idéaux sociétaux, mais aussi concrète, via l'achat en copropriété de lieux et d'infrastructures. Cependant, si lors du deuxième atelier réflexif en septembre 2020, les membres du groupe de base de DynamoCoop ont identifié clairement la ligne de mire et les enjeux stratégiques de la coopérative, ceux-ci, en revanche, n'ont pas été conceptualisés de façon précise lors de sa création en 2015. Ce besoin de clarification fait suite, pour certains coopérateurs·trices, à l'élargissement de la définition du public cible et de l'objet social de la coopérative en février 2020. Le nouveau projet, Télé-Nord, a incité DynamoCoop à expliciter davantage sa visée politique et à mieux communiquer à son sujet. En effet, le public concerné à l'origine était celui des créateurs·trices, principalement constitué d'artistes. Lorsque l'Assemblée Générale a validé le projet proposé par le collectif d'artisans boulangers, elle a accepté d'affirmer le développement de son champ d'action prioritaire puisque d'autres activités hébergées dans les lieux achetés et aménagés par DynamoCoop pour le public du CRC n'étaient pas artistiques non plus (cuisine végan, réparation de vélos, etc.). Or, conserver ce lien entre les activités concrètes et la visée politique est essentiel pour la consolidation identitaire de la coopérative et le maintien des engagements individuels dans le temps.

Dans une étude sur l'engagement dans les entreprises sociales¹², l'A.S.B.L. d'éducation permanente SAW-B fait référence aux trois principes d'Alain Touraine (1993) qui consolident les engagements individuels autour d'intérêts collectifs : un principe d'identité collective (qui sommes-nous ?), un principe d'opposition (contre quoi nous battons-nous ?), un principe de totalité (au nom de quoi nous battons-nous ?), auxquels le SAW-B ajoute un principe d'action (que faisons-nous ?). Questions auxquelles DynamoCoop aurait pu répondre en 2017, si on se réfère à sa charte du 15 mai 2017 : nous sommes une coopérative [principe d'identité], qui facilite l'accès à des lieux et des infrastructures aux créateurs-trices culturels [principe d'action], pour favoriser la rencontre, le décloisonnement, la mise en réseau, la solidarité et le partage des ressources entre eux [principe de totalité] et de ce fait, nous cherchons à lutter contre l'isolement social, l'individualisme et la logique du profit [principe d'opposition]. Or, deux de ces quatre principes fondateurs ont été discutés et remis en question lors de la seconde journée de travail du groupe de base en septembre 2020 : celui d'action et celui de totalité. Finalement, après débat, le principe d'action fondateur a été maintenu en tant que spécificité de DynamoCoop : « si on repart à la base, la réponse que l'on faisait aux demandes était un moyen immobilier. » « [Coopérative] immobilière, c'est ce qui fait notre spécificité, mais je suis d'accord que ce n'est pas ça qui vient en premier ». La discussion sur le principe de totalité a questionné, quant à elle, l'élargissement du public ciblé, et donc, la visée de la coopérative : « il y a un snack végétal, une boulangerie... jusqu'où peut-on élargir le périmètre de Dynamo ? » « Le public cible de Dynamo, ce sont les créateurs, devenus les métiers d'artisanat et ensuite, les acteurs de l'économie sociale ».

Ainsi, choisir comme impact sociétal de proposer une solution politique et concrète a révélé la nécessité de combiner une

intention politique, définie en termes de valeurs à défendre dans la durée, et des activités concrètes amenées, elles, à évoluer dans le temps. « Si la finalité est conçue comme l'élément identitaire structurant, en revanche l'objet social peut être soumis à adaptations, transformations et mutations, volontaires pour certains et par défaut pour d'autres. » (Manoury et Burrini, 2001, p. 114) Cette tension est très présente dans les coopératives, car pour pérenniser leur modèle économique, elles doivent être réactives, s'agrandir et/ou s'adapter aux besoins du terrain, tout en gardant leur ligne de conduite et leurs engagements initiaux. « L'enjeu pour le modèle coopératif est donc de se développer en restant fidèle à ses valeurs. Car c'est justement face aux dérives du libéralisme que ses principes peuvent faire la différence. » (Manier, 2012, p. 51) « Trouver un équilibre entre l'aspect politique ou l'aspect économique, on le vit tout le temps. Notre spécificité, c'est que l'on fait les deux. Et c'est un vrai enjeu parce que l'on pourrait pencher excessivement vers un côté ou vers l'autre. » « Impliquer des gens, créer du lien, c'est notre visée politique mais parfois, on n'a pas le temps, on a envie que cela avance, donc on ne le fait pas. »



Pour Michel Lafleur, le défi de l'éducation coopérative, que nous avons abordé précédemment, requiert que chaque coopérative consolide son identité en soutenant et partageant les valeurs de celle-ci, tout en maintenant la mobilisation des membres de la communauté. « Par le défi de l'éducation coopérative, la coopérative doit stratégiquement faire en sorte que les membres et ses parties prenantes connaissent bien les différences coopératives [valeurs et principes], ses rôles, ses responsabilités, etc, afin de développer et maintenir une cohésion dans son développement. » (Lafleur, 2004, p. 36).

Ce défi auquel DynamoCoop doit également faire face est donc de développer l'adhésion et la cohésion autour des valeurs qu'elle défend afin, notamment, de favoriser l'implication et

l'éducation coopérative de sa communauté, tout en se laissant une marge de manœuvre pour permettre une évolution constante de ses activités concrètes. Au cours de la recherche, ce défi a été clairement identifié et la piste d'action du **manifeste pour favoriser l'adhésion autour d'une ligne de mire et des valeurs communes** a été une nouvelle fois abordée. « On fait l'hypothèse que les valeurs partagées, c'est ça votre ciment, mais que vous n'avez pas fait l'exercice de "mettre des mots". – Oui, c'est juste. – Mais on pense que c'était bien là [à l'origine]. Le travail, maintenant, c'est de faire cet exercice, et que vous soyez d'accord sur les mots. – Ça a l'air plutôt difficile. – Oui, ça va être difficile de les communiquer (rire) – Je crois qu'une des missions qu'on s'est donné au sein de la cellule communication, c'est de rédiger un manifeste, à un moment. Ça va être cette question de mettre des mots et de pouvoir cerner exactement qui on est et ce qu'on veut faire pour pouvoir le présenter. Je pense que pour augmenter l'adhésion, c'est indispensable. » Les membres du groupe élargi partagent tout à fait cette envie de **consolider l'identité de DynamoCoop en défendant ses valeurs** : « Affirmer notre identité, c'est un combat probablement à mener. » « L'individu adhère généralement à un groupe qui défend une idée, un but avec lequel il est d'accord. (...) Une fois qu'il adhère, l'individu éprouve un bien-être important car il découvre d'autres personnes qui ont vécu les mêmes incertitudes et qui éprouvent un même contentement à participer au groupe. (...) Adhérer c'est participer : il faut donc que l'action de l'individu s'inscrive dans une logique politique, humanitaire, sportive, musicale, etc. La logique d'implication n'est envisageable qu'à ce titre. » (Orfali, 2010, pp. 43 et 50)

D. Favoriser un développement local pérenne

Favoriser le développement local au travers de projets qui luttent contre la spéculation immobilière et ce, de manière pérenne est également une mission prioritaire pour DynamoCoop. Il n'est donc pas étonnant que les membres du groupe de base aient choisi très rapidement cet impact sociétal dans l'identification de leur ligne de mire. Pour les fondateurs de la coopérative, l'aspect local (Liège) joue indéniablement un rôle-clé à la fois comme limite territoriale, mais aussi comme construction identitaire. « On a envie d'avoir une touche liée à la vie liégeoise. » « L'intuition que nous avions était que ce qui se passait via Dynamo était une nécessité dans la ville. » « Dans une ville comme Liège qui n'est pas si grande, il y a moyen de créer des activités, on peut se rassembler sur une petite étendue de territoire. »



Le fait de délimiter un champ d'action restreint au niveau du territoire permet effectivement de mieux connaître les besoins du terrain et le fonctionnement des partenaires. La proximité géographique des uns et des autres a d'ailleurs facilité les échanges et l'aspect convivial nécessaire au moment de la création de la communauté de la coopérative. « On a une connaissance fine du lieu dans lequel on vit et on développe Dynamo sur cette base. C'est aussi "le réseau" que l'on veut construire à travers Dynamo. » « On connaît bien Liège, et c'est pour ça qu'on y arrive. Il y a un réseau de liens qui pérennise l'initiative. » Jean-François Draperi et Cécile Le Corroler, dans l'ouvrage *S'inspirer du succès des coopératives* identifient également l'ancrage territorial comme un point fort de celles-ci. « Ce dont témoignent ces success stories, c'est qu'en considérant la personne humaine comme le fondement et la

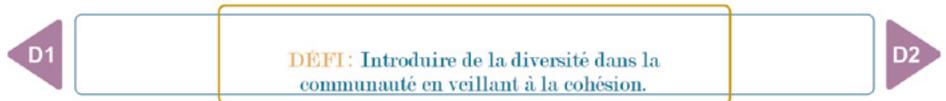
finalité de l'entreprise, les coopératives rendent possible un développement des territoires centré non sur l'exploitation de leurs richesses mais sur la satisfaction des besoins et attentes de leur population. » (Draperi et Le Corroller, 2016, p. 5)

Cependant, les membres du groupe de base sont conscients des risques d'une communauté fonctionnant en microcosme. Pour rappel, la coopérative s'est créée autour d'une personne centrale, M. Moura, qui a lancé le projet et formé un conseil d'administration parmi ses connaissances. « C'est Marc qui a mijoté un plan qu'il a présenté à certains d'entre nous. » « On s'est croisé au cours de nos propres projets. » « L'obstacle que je vois, c'est le localisme, le corporatisme, le risque de rester sur l'identité de départ. » Cette crainte est partagée par les membres du groupe élargi qui désirent, eux aussi, une communauté plus ouverte et diversifiée. « Pour éviter l'entre-soi, il est utile de penser à remettre régulièrement les mandats en jeu. » « On constate aujourd'hui, qu'on se retrouve avec les mêmes personnes. Il y a donc un enjeu pour ouvrir, diversifier, donner envie de participer. » « On s'est dit que c'est la fonction seconde de toutes les soirées, des vernissages, de se rencontrer et d'échanger, mais c'est avec des gens qu'on connaît déjà un peu. Est-ce qu'il n'y aurait pas besoin de créer des rencontres à plus large échelle ? »



De ce fait, un axe de tension oppose le souhait de renforcer l'ancrage local de la communauté et celui de l'élargir, de la diversifier. En effet, l'implication au niveau d'un territoire circonscrit permet de créer une communauté cohésive ayant une identité forte, mais nécessite, complémentirement, de s'ouvrir vers l'extérieur si elle veut se déployer. Michel Lafleur et ses collaborateurs (2004) abordent également le développement local des coopératives au travers du défi lié à leur communauté. Selon ces auteurs, « les coopératives, individuellement et collectivement, doivent participer à un développement harmonieux de leur communauté. Cela fait partie de la vision

développementale des coopératives. (...) Ainsi, le gestionnaire devra prendre en considération les dynamiques locales et évaluer les meilleures façons de faire un usage bénéfique des potentialités de son identité. » (Lafleur, 2004, p. 45) Pour le groupe de base, ce défi concerne particulièrement les membres de leur communauté qui donnent de leur temps pour la coopérative. Cette ouverture suscite en effet des questionnements et des craintes. « Ce qui me fait peur, c'est que, pour qu'on ne se dise pas qu'on est un groupe fermé, ce serait d'introduire du sang neuf pour introduire du sang neuf. » « Comment est-ce qu'on fait si on ouvre ? Comment peut-on garder une équipe de ce niveau-là, une équipe qui fait que ça marche ? » « On ne peut pas porter des ambitions plus fortes et rester dans l'entre-soi, ce sont des choses qui ne vont pas ensemble, je pense. Et donc, si on porte des ambitions plus fortes, on va devoir, à un moment, travailler avec des gens qu'on ne connaît pas très bien. »



Parallèlement, un autre défi identifié dans la littérature est lié au fait que se développer signifie souvent pour les coopératives devoir élargir leur territoire et augmenter le nombre de projets en cours. Lorsque les coopératives sont présentes dans un environnement concurrentiel, tel que l'immobilier, s'agrandir peut devenir une nécessité. « Dans un environnement très compétitif, dès lors qu'il existe de potentielles économies d'échelle, la taille des entreprises augmente. Les coopératives n'échappent pas à la règle. Le lien qu'entretiennent les coopératives avec leur territoire sont nombreux et souvent intenses, la question se pose en termes particuliers concernant les groupes coopératifs. Il s'agit pour les coopératives de concilier concurrence et coopération, objectifs de rentabilité et objectifs de service rendu au niveau local et global. » (Drapéri et Le Corrolier, 2016, p. 191)

Or, lors du deuxième atelier réflexif, les membres du groupe de base ont fait le choix – et ce, après un long débat où les oppositions ont pu s'exprimer – de ne pas chercher à développer

leur coopérative via l'élargissement de son territoire. Ce choix stratégique leur permettra, selon eux, de ne pas perdre les avantages d'un ancrage local, fort, porteur de sens et cohésif pour la communauté. « Comment changer d'échelle sans changer de nature? Question d'autant plus stratégique que les forces spécifiques de l'économie sociale constituent, dans le même temps, des freins à son expansion. Ces organisations se caractérisent souvent par l'homogénéité de leurs membres, ainsi que par une identité collective, une cohésion sociale, fortement ancrées dans un espace (communauté, village, quartier) étroitement circonscrit. (...) Grandir suppose de s'ouvrir à une diversification – quantitative et qualitative – de membres, à des acteurs externes, de s'engager dans un processus de professionnalisation... En retour, cela peut entraîner un accroissement de la division du travail, une mise à mal de la cohésion interne et du processus de prise de décision démocratique. » (Thomas, 2015, p. 15)

DynamoCoop a donc fait le choix d'ancrer, « pour le moment en tout cas », les nouveaux projets dans un territoire local dont les limites n'ont cependant pas été précisées, afin de permettre des discussions au cas par cas en tenant compte de l'ensemble des caractéristiques des projets étudiés, de leur adéquation, ou pas, avec les autres impacts sociétaux visés.



Il n'en reste pas moins que l'axe de tension observé entre la recherche de cohésion et celle de l'ouverture vers l'extérieur de la communauté ne dépend pas entièrement de la question de l'agrandissement éventuel du territoire. Avec le choix d'un ancrage local, les craintes décrites ci-avant d'une communauté fonctionnant en microcosme ne seraient, dès lors, pas prises en compte. C'est pourquoi, durant les échanges portant sur les résultats de cette recherche participative, les membres du groupe de base ont décidé d'équilibrer cette tension en proposant de **renouveler la composition du groupe des**

personnes impliquées activement, celle du conseil d'administration, en particulier. « Sur l'entre-soi, on a acté que l'on ne va pas figer éternellement le même groupe, qu'il serait sain d'introduire de la diversité » « Il faut des pistes pour élargir le nombre de personnes qui s'impliquent et maintenir la cohésion. »

Aussi, de nombreuses idées **pour dynamiser la communauté** et diversifier ses membres actifs ont été émises lors des ateliers réflexifs du groupe élargi, puis lors des journées de finalisation de la conceptualisation des résultats avec le groupe de base. « Il est intéressant de s'inspirer du modèle proposé par les *Community Land Trusts*¹⁴, c'est-à-dire que l'on mette en place un organe de gestion qui représente différents intérêts. Ce qui est intéressant dans ce modèle, est l'idée de ne pas grandir entre amis, mais autour d'une idée forte et dans la diversité » « Insister sur l'ouverture, développer un discours qui suggère notre volonté d'intégrer de nouvelles parties prenantes. » « Laisser percevoir la diversité, donner une fenêtre sur notre univers. » « Créer des groupes de travail entre coopérateurs. » « Introduire des femmes au C.A. ! »

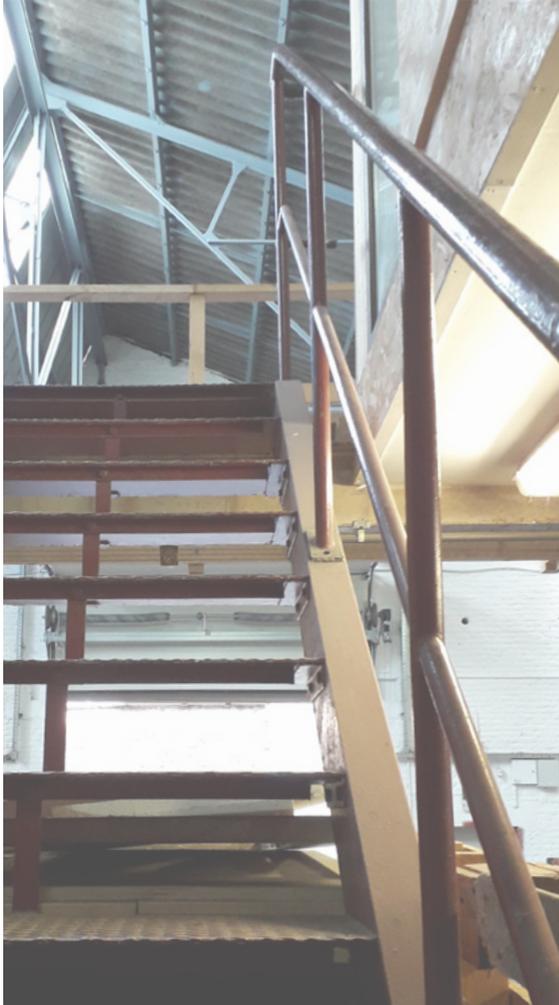


Photo : M.-A. Muyschondt

E. Soutenir les acteurs de l'économie sociale

La visée de *soutien aux acteurs de l'économie sociale* découle de la précédente. En effet, ambitionner le développement de DynamoCoop tout en limitant son territoire d'action nécessite *de facto*, pour maintenir son activité, d'élargir soit le service offert, soit le public cible. « Les différentes personnes qui se sont exprimées au sujet d'un territoire plus large que la ville de Liège, c'était pour pérenniser Dynamo via une augmentation potentielle d'activités. Or, ce n'est pas la seule façon d'augmenter les activités possibles, il y en a d'autres. »

Pour rappel, à ses débuts, les spécificités identitaires de DynamoCoop étaient liées d'une part au service offert, c'est-à-dire faciliter la copropriété, et d'autre part, aux usagers ciblés, autrement dit, les associations et collectifs artistiques ou culturels. Comme expliqué précédemment, l'offre de service a conservé son statut central depuis l'origine de la coopérative. En revanche, la caractéristique identitaire liée aux usagers a été, pour certains·es coopérateurs·trices, modifiée lorsque l'Assemblée Générale de DynamoCoop a accepté la demande de service de l'Amicale des Boulangers en février 2020. Pour d'autres, c'est l'étude d'un projet de logement social selon le modèle *community land trust* (CTL) qui a questionné les caractéristiques des activités et personnes ciblées. C'est pourquoi, le groupe de base a souhaité redéfinir plus précisément son public : « on se rend compte qu'il y a des gens qui viennent avec de nouveaux projets, par exemple de logement social, et que cela nous intéresse *a priori*. »

« J'ai besoin de savoir au niveau organisationnel qui est notre public et qui peut rejoindre notre écosystème ou pas. » Cette interrogation essentielle a abouti, dès la première journée de recherche, à la décision d'acter l'élargissement du public cible de départ (les créateurs·trices) à tous les opérateurs de l'économie sociale : « L'immobilier, c'est un moyen ; la finalité, c'est l'économie sociale. » « On est une coopérative d'économie sociale qui propose un service immobilier plus qu'une coopérative immobilière. » « Tant qu'on est dans l'économie sociale, cela a du sens. »

E1

E. Soutenir les acteurs de l'économie sociale

E2

Cependant, l'identification de cet impact sociétal a révélé que ce ciblage n'était pas suffisant pour guider la gestion stratégique au quotidien. Pour se développer, deux types de stratégie face aux potentiels projets se sont opposés, impliquant deux méthodes différentes pour répondre aux besoins du public cible. Dynamo-Coop peut effectivement adopter une démarche réceptive en répondant aux sollicitations qui lui parviennent (l'Amicale des Boulangers) ou elle peut construire avec ses partenaires une démarche proactive pour identifier des besoins collectifs (les Ateliers Dony et le KulturA.). Elles ont chacune leurs avantages et inconvénients. Répondre aux sollicitations d'un porteur de projet ou aux opportunités d'achat d'un bâtiment permet de multiplier les projets assez facilement car DynamoCoop est régulièrement sollicitée, mais il faut prendre le temps d'analyser et de déterminer comment les occupants des infrastructures vont s'inscrire dans sa ligne de mire sur le long terme. En revanche, la démarche proactive demande du temps et un travail en amont de longue haleine, car les besoins du public pouvant occuper potentiellement les espaces doivent être identifiés et collectivisés par les partenaires. Quelle que soit la démarche, il est nécessaire d'assurer l'adéquation du projet aux finalités de la coopérative au-delà de l'achat d'une infrastructure en copropriété.

E1

DÉFI: Faire correspondre la finalité de Dynamo aux projets.

E2

Il s'agit là d'un défi que l'on retrouve dans la plupart des coopératives et que Michel Lafleur et ses collaborateurs (2004)

ont appelé le défi de la relation d'usage. « Stratégiquement, la dynamique de développement de la coopérative devra toujours être en lien avec cette relation d'usage et non avec une relation financière. Conséquemment, l'analyse stratégique pour le développement de la coopérative reposera non pas sur une profitabilité maximale, mais sur une maximisation de la relation d'usage ou, dans un vocabulaire plus coopératif, sur une optimisation des avantages coopératifs. La planification et les objectifs stratégiques sont, par conséquent, forts différents de l'entreprise traditionnelle. » (Lafleur, 2004, p. 38)

La relation d'usage est à entendre, dans ce cadre, comme la finalité qui relie les occupants d'un espace : mettent-ils en pratique les valeurs de DynamoCoop au travers d'un projet commun ou est-ce un assemblage d'usagers qui partagent un espace pour faire des économies ? Pour DynamoCoop, il est évident que les pratiques des usagers occupant le bâtiment sont prépondérantes et que la pérennité financière est un moyen, un outil, une condition au service du projet commun. « Finalement, les occupants, c'est peu important de définir qui ils sont. Ce qui est important, ce sont ces possibilités de créer des viviers de gens et d'y favoriser la création. » « Il y a un point commun avec les gens pour lesquels on fait ça : l'énergie est centrée sur le fait de "bien faire les choses" plutôt que sur le lucre. Paradoxalement, il y a toujours des flux d'argent mais ce n'est pas le but. » « Comme il n'y a pas d'obligation de rentabilité, il y a donc une moins grande pression et l'organisation peut se concentrer sur sa mission sociale. »

Même si les comités d'accompagnement des différents bâtiments vérifient, autant que faire se peut, que leur usage permet aux occupants de partager des objectifs éthiques, sociaux et culturels, choisir de soutenir l'économie sociale est sans doute en soi un moyen de s'assurer que DynamoCoop restera toujours, dans une perspective d'usage collectif des espaces, non centrée sur le gain financier. « L'ensemble des acteurs convergent pour reconnaître l'économie sociale comme un troisième secteur d'activités économiques, distinct des secteurs privé et public (...) qui se caractérise par l'adoption de plusieurs principes éthiques de fonctionnement dont la finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt que le profit. » (Thomas, 2015, p. 8)

Néanmoins, le défi de la relation d'usage n'est pas si simple à dépasser car un axe de tension fait régulièrement son apparition

sur le terrain. En effet, pour conserver son personnel et son savoir-faire, DynamoCoop risque de se lancer dans des projets sans avoir identifié au préalable les besoins collectifs ou un projet cohérent et pertinent. « Je sais que pour vivre, voire survivre, il faut qu'on enchaîne les projets, mais ce n'est pas une bonne approche. » « Il faut grandir et élargir l'assiette. Et en même temps, quand on élargit, il y a un risque de perte de sens, de dilution, d'être moins sensible aux réponses qu'on pourrait apporter. » Les membres du groupe élargi ont également conscience de la tension sous-jacente : « Est-ce que la logique de multiplication des projets ne rentre pas en concurrence avec une autre mission de Dynamo, qui serait la pérennisation des biens immobiliers déjà en place ? » « Une des qualités de Dynamo est de faire communauté. Cela pose la question de la complémentarité de tout nouveau projet avec l'existant. » « Ouvrir à d'autres nouveaux projets, d'accord, mais soyons attentifs au fait de faire communauté. »



Cet axe de tension se ressent particulièrement quand l'attrait pour l'opportunité d'un projet immobilier risque d'occulter la nécessité d'examiner l'usage qui pourrait en être fait, autrement dit, quand le moyen devient le but. « L'histoire des coopératives offre de nombreux exemples des dangers que présente, même au seul niveau de la consommation et *a fortiori* au niveau de la production, la stratégie de l'extension progressive (...). Cette tendance est dès lors critiquée, ou à tout le moins questionnée, par ceux qui y voient une dérive, consistant en l'emballement d'une logique sur elle-même et amenant *in fine* à confondre le but avec le moyen. Aujourd'hui encore de telles contradictions se posent parfois avec acuité aux expériences coopératives. Les dirigeants de certaines d'entre elles perdent parfois, au moins partiellement, de vue la philosophie de la coopération, au profit des seules stratégies d'organisation et de développement. » (Dohet, 2018, p. 52) « On a vécu toute une série de stimuli où on

a dû débattre. Moi, je ne savais pas toujours très bien comment réagir par rapport à ces opportunités.» « On a fonctionné avec l'Amicale des Boulangers, avec des besoins collectifs. Or, avec Le Lion S'Envoile [quatrième projet immobilier potentiel], l'opportunité d'achat du bâtiment vient en premier et on se demande s'il y a un réel besoin derrière.» Les membres du groupe élargi s'interrogent très clairement sur les risques de cette stratégie de développement qui pourrait pousser DynamoCoop à perdre de vue son objet social : « On a abordé la question du biais que peut représenter le fait de toujours chercher de nouveaux projets pour maintenir la capacité de travail [travailleurs] qui fait que ça devient un but de système [maintien de l'outil], et non plus un but de mission [rencontrer l'objet social]. Ce qui ne veut pas dire que de nouveaux projets ne sont pas utiles pour rencontrer l'objet social, mais que les temporalités ne sont pas toujours compatibles. »



Lors de la détermination de la pertinence d'un nouvel achat immobilier, DynamoCoop adopte donc, actuellement, soit une démarche proactive (Les Ateliers Dony, Le KulturA.) soit une approche réceptive (l'Amicale des Boulangers pour Télé-Nord). Faire le choix de soutenir les acteurs de l'économie sociale pourrait être une opportunité pour varier les stratégies, en examinant les propositions spontanées et pourquoi pas, en repérant de manière intuitive les opportunités d'achat de bâtiments, tout en ayant pour point d'attention l'exigence de l'usage collectif des espaces et la pratique des valeurs de la coopérative comme condition *sine qua non* à tout projet. Pour ce faire, un **diagnostic des besoins** devrait être réalisé, ce qui reste coûteux en moyens, mais équilibrerait l'axe de tension en assurant la prédominance de l'objet social (le but), sur le maintien des activités et des emplois (le moyen). C'est d'ailleurs ce qui est ressorti des ateliers réflexifs du groupe élargi. « *Dynamo, est-ce qu'elle répond aux besoins pour chercher des biens, ou est-ce*

qu'elle peut aussi avoir une attitude plus prospective, c'est-à-dire regarder un peu les opportunités immobilières et puis après, faire naître le besoin et le groupe autour? » « S'appuyer aussi sur des besoins qui répondent à des besoins collectifs et pas à des besoins trop individuels. Ça permet que le modèle soit pérenne, parce que, par exemple, aux Ateliers Dony, s'il y a un des occupants qui s'en va, il est vite remplacé, tandis que si c'était répondre à des besoins *trop individuels*, ça compliquerait le *turnover* dans les bâtiments; la même chose pour le KulturA. Ce n'est pas un organisateur de concerts mais plusieurs collectifs qui sont derrière. »

Une autre piste, élaborée par les membres du groupe de base avec le C.D.G.A.I., est de conditionner l'accompagnement des nouveaux projets à des critères découlant des missions de DynamoCoop validées par l'A.G. Nous avons ainsi cherché à construire une **grille critériée évolutive de gestion stratégique** que le·a coordinateur·trice et le C.A. pourraient utiliser afin de faciliter les prises de décision. Cette grille permettrait d'établir clairement si le projet examiné rencontre les exigences identifiées lors du deuxième atelier réflexif du groupe de base :

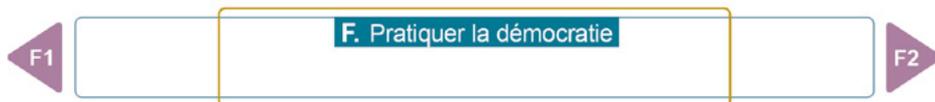
- « L'impact du projet est-il positif sur le territoire et son tissu social ? »
- « Le lieu lui-même et les intentions du projet sont-ils bien reliés ? »
- « Le projet favorise-t-il la diversité des activités de la ville ? »
- « Est-il clair que ce dernier se maintiendra dans le temps ? »

La grille initiée lors de la recherche semble être un outil pertinent pour faire correspondre les projets avec la finalité de DynamoCoop. « On a besoin de s'outiller pour effectuer nos choix stratégiques ! » « À chaque fois que l'on a un nouveau projet, les critères vont évoluer et au fur et à mesure se modifier en cours de route. » « Donner des critères, effectivement, c'est intéressant pour pouvoir naviguer. » « On est en train de développer une typologie des projets auxquels on peut répondre. »

F. Pratiquer la démocratie

L'objet social des coopératives centré sur la satisfaction de besoins collectifs et l'application de ses principes directeurs, tels que la séparation entre le pouvoir de décision et le poids économique, pourraient constituer en soi la mise en œuvre de la démocratie au sein de DynamoCoop. « Il faut insister sur le fait que personne ne peut avoir plus de 5% des voix et prendre le pouvoir au sein de Dynamo. » « L'enjeu se trouve à la fois dans l'envie que le pouvoir soit partagé (ou que personne ne peut prendre le pouvoir tout seul), mais également (et surtout) que le pouvoir soit partagé par le plus grand nombre. »

Pour les membres du groupe de base, au-delà de ce minimum requis, pratiquer la démocratie est un impact sociétal que leur coopérative vise également dans son fonctionnement quotidien. Cette valeur est d'ailleurs à l'origine des motivations individuelles qui les ont amenés à s'engager dans cette ambition coopérative, fédératrice de nombreux collectifs liégeois. « Ce qu'on fait ensemble, cela relève de la liberté d'association. » De plus, la volonté d'impliquer ses membres (travailleur·euse·s, utilisateur·rice·s, co-propriétaires) dans les décisions stratégiques est prégnante chez DynamoCoop. Ensuite, ses ambitions démocratiques visent plus largement les citoyen·ne·s. « Nous, on prend le contrepied, qui est non seulement de réfléchir avec la population, mais de les inviter à entrer dans un dispositif où ils vont pouvoir agir sur la modification de leur environnement. »



Maurice Parodi constate, lui aussi, l'existence d'effets collatéraux conséquents aux pratiques coopératives, au-delà de leur fonctionnement interne. « La pratique de la démocratie par et avec les coopérateurs et travailleurs a un impact sociétal encore plus large que sur les choix stratégiques de la coopérative. En

effet, par la pratique de la règle « un homme, une voix », commune à toutes les formes de coopérative, s'il est correctement mis en pratique au niveau de la structure, on peut inférer un effet d'apprentissage de la citoyenneté et de la démocratie. Cet apprentissage doit logiquement diffuser ses effets à l'extérieur de la structure et favoriser le développement de comportements participatifs, citoyens dans les étagements des espaces publics emboîtés. » (Parodi, 2010, p. 47) La possibilité de cette plus-value démocratique, fruit de l'expérimentation de relations coopératives, a également été exprimée par les fondateurs de DynamoCoop. Leur conviction et leur confiance en la pertinence politique de la création de lieux d'activités partagés, d'espaces de travail mutualisés provient notamment de ce constat, certains l'ayant eux-mêmes expérimentée avant la création de la coopérative. « On invite les différents utilisateurs, et toute la chaîne des utilisateurs, à devenir eux-mêmes gestionnaires de la structure qui leur loue l'espace, à devenir eux-mêmes propriétaires, à complètement rendre poreuses les limites entre producteurs et consommateurs, entre propriétaires et locataires. »

Il n'en reste pas moins qu'entre les intentions et la pratique, il peut y avoir un fossé difficile à combler. La recherche de la bonne gouvernance démocratique est d'ailleurs un des défis que Michel Lafleur relève dans la plupart des coopératives. « Par le principe d'égalité, par la constitution d'une assemblée générale avec plein pouvoir, par l'élection périodique d'administrateurs, par les valeurs de prise en charge, de solidarité et de responsabilités personnelles et mutuelles, les pouvoirs et devoirs démocratiques de la coopérative sont bien établis. Ces particularités définissent en bonne partie la structure de la bonne gouvernance de la coopérative. » (Lafleur, 2004, p. 37) Les membres du groupe élargi, interrogés à ce sujet lors de la première balade réflexive, ont relevé quelques écueils au niveau des moyens mis en place pour faciliter la participation. « Avoir une meilleure communication envers les coopérateurs sur les projets et la vie des coopérateurs via, par exemple, une newsletter. » « Il est utile de penser à remettre régulièrement les mandats en jeu. » « Les porteurs de projets, les utilisateurs doivent être représentés. » La question de la représentation des différents intérêts nécessitant un partage d'information le plus large possible semble donc être stratégique pour les coopérateurs·trices de DynamoCoop. « Revoir différents types de parts pour créer différents groupes de coopérateurs pour réfléchir et penser la coopérative à différents niveaux. »

Cet avis est partagé par les membres du C.A. qui ont participé aux échanges concernant l'analyse des résultats de la recherche, portant sur la mise en pratique de la démocratie et de la solidarité au sein de la coopérative. « D'abord, il faut identifier les conflits d'intérêts, définir les différents niveaux du processus démocratique et les articuler. On peut faire tous azimuts des groupes de travail dans lesquels on met des coopérateurs, on peut ouvrir à tous les membres de l'A.G., on peut faire des C.A. dans lesquels on a nos usagers et des C.A. sans usagers. Tous ces différents niveaux de discussion ont leur place aussi dans la prise de décisions. Le processus gagnerait à être alimenté par ces différents niveaux, c'est ça le sens de la coopérative aussi. Mais si on fait tout ça en même temps, sans hiérarchiser, on est perdu. »

De fait, de nombreuses coopératives ont rencontré des difficultés lorsqu'elles ont tenté d'être les plus démocratiques possibles. Valérie Michaud constate que la gouvernance est souvent source de frustration, parce que les coopératives poursuivent plusieurs objectifs, que les parties prenantes sont multiples et surtout, que les lieux de pouvoirs sont diffus. « Faire référence à un idéal démocratique quel qu'il soit, c'est constater systématiquement l'inachèvement de l'expérience démocratique – et donc la tension vécue – dans les coopératives et l'économie sociale, entre l'utopie rêvée et l'utopie pratiquée. » (Michaud, 2011, p. 52)

En effet, pratiquer une gouvernance démocratique au sein d'une coopérative signifie mettre en place une stratégie de gestion participative globale. Celle-ci consiste notamment à apporter des informations stratégiques à ses membres, ce qui est indispensable, d'une part, pour s'assurer que les décisions de la coopérative se font dans leur intérêt, mais aussi, d'autre part, pour impliquer ces derniers, en créant et en maintenant un sentiment d'appartenance. La tension entre les idéaux et le dépassement nécessaire des difficultés rencontrées a également été révélée au sein de DynamoCoop. Elles sont en partie liées aux enjeux de la consultation. Lors du premier atelier réflexif, lorsque l'on travaillait à définir les questions à poser au groupe élargi, le groupe de base a hésité à consulter les coopérateurs·trices sur la pertinence des impacts sociétaux choisis. « J'ai du mal à imaginer comment ces personnes vont pouvoir travailler sur ces axes aussi complexes » « Je me sens un peu mal à l'aise en tant que porteur de projet de leur demander de définir des critères

d'orientation du projet.» « Cela me met mal à l'aise aussi, c'est le rôle du C.A., on va téléporter les gens dans une situation assez complexe.» Quant aux membres du groupe élargi, eux-mêmes ne semblaient pas bien cerner leur pouvoir d'action au sein de la coopérative. « Qu'est-ce qu'une coopérative ? Pour le moment, c'est encore flou. Il y a la question de la rémunération du capital qui était encore une zone un peu floue et l'influence de la détention du capital par rapport à la répartition du pouvoir au sein de la coopérative, la gouvernance démocratique. »

Julien Dohet relève ces mêmes difficultés dans la pratique de la démocratie pour la plupart des coopératives. « Même s'il est parfois légèrement pondéré, le principe "un homme/[une femme], une voix" continue certes à marquer, dans le fonctionnement de la prise de décision au sein des initiatives coopératives, une différence fondamentale avec le principe "une action¹⁵, une voix". Mais il n'empêche qu'il n'apporte pas une solution à toutes les questions. À quelle fréquence, sur quels types de questions et selon quelles modalités les coopérateurs doivent-ils être consultés ? En permanence ou une fois par an lors de l'assemblée générale ? Sur l'ensemble des points ou uniquement sur ceux jugés centraux ? Personnellement ou par le biais d'une délégation de pouvoir au conseil d'administration et/ou à un administrateur délégué ? » (Dohet, 2018, p. 36) Le processus de cette recherche participative, qui a mobilisé des membres de l'A.G. justement autour de la question de la démocratie, est en soi une initiative visant leur consultation et leur contribution à la gestion stratégique. Ceci peut expliquer le fait que vingt-et-un coopérateurs·trices ont participé à l'expérience avec enthousiasme.

Néanmoins, il a été nécessaire d'y consacrer énormément de temps. Afin de faire bon usage des suggestions, remarques, opinions, plusieurs étapes ont en effet été indispensables : la synthèse par M. Moura des réflexions émises, la vérification de la justesse de cette synthèse auprès des différents participants aux groupes de réflexions, un retour de ces résultats vers le C.A., deux journées de réflexion en groupe de base portant sur l'intégration de ces propositions et points de vigilance, et enfin un retour prévu vers les membres de l'A.G. Il s'agit donc bien d'une stratégie de gestion participative qui requiert du temps de préparation et de discussion, ainsi que des outils de consultation,

d'animation, de confrontation des idées, en vue d'aboutir à des prises de décision collectives.



Se donner les moyens pour pratiquer réellement la démocratie est donc bien le défi à relever pour l'exercer au quotidien au sein de la coopérative. Les idées ne manquent d'ailleurs pas quant aux moyens que DynamoCoop pourrait mettre en place : « S'inspirer du livre *Reinventing Organizations* de Laloux car il évoque pas mal de pistes innovantes. » « Des journées thématiques de travail, telles qu'on vient de les vivre, sont un excellent outil pour ouvrir le débat. » « Avoir des moments d'intelligence collective avec la population pour brasser de nouvelles idées. » Outre les techniques d'animation de groupe, la gestion des modes de prise de décision semble aussi une nécessité pour DynamoCoop. « Au C.A., on ne sait pas toujours comment on décide en fait, ni quelles décisions on doit prendre. On va parler de plein de sujets, certains nécessitent des décisions, d'autres juste des idées, de l'info. En fait, on doit prendre des décisions et parfois on ne les prend pas, et on laisse beaucoup de choses flotter éternellement parce que l'on ne sait pas comment les décisions peuvent être prises, et on ne sait pas si, effectivement, il en faut une. Au final, cela provoque des dégâts. » « Nous, on est tous bénévoles, en train de faire ça [l'animation et la préparation des réunions] à l'arrache, c'est ça le problème. » « Aujourd'hui, c'est compliqué et il y a un manque de moyens. »

Indubitablement, nécessité n'est pas possibilité, et bien souvent, les coopératives n'ont justement pas les moyens, que ce soit en temps, en outils ou en compétences, pour la mise en pratique de la démocratie. Frédérique Chedotel et Laurent Pujol ont réalisé une enquête qualitative auprès de membres de conseils d'administration de cinquante-sept coopératives montrant que le processus de prise de décision collective ne va pas de soi. Favoriser la confrontation d'idées et la participation n'étant, par exemple, pas une compétence collective acquise dans la

majorité des cas. Ce type de compétence nécessite soit d'être acquis via des formations, soit l'intervention d'un prestataire externe. «Plusieurs composantes d'un dispositif managérial ont été déclinées pour renforcer les collectifs décisionnels: une formation à l'expression pour développer la compétence sociale des parties prenantes, ainsi que des techniques d'animation pour renforcer le climat de communication. (...) Or, la mise des moyens de management évoqués représente un investissement coûteux pour une SCOP¹⁶, qui reste une PME¹⁷.» (Chedotel et Pujol, 2012, p. 57)

Lancer un débat démocratique, *a fortiori* sur des questions stratégiques ou identitaires, c'est favoriser la libre expression des opinions pouvant s'opposer. Cela implique de savoir gérer et anticiper les confrontations et les jeux d'influence. « Il y a des fois des voix qui portent plus que d'autres au C.A., ce n'est pas normal, tout le monde doit avoir la même place. » « Il y a un équilibre à trouver entre celui qui défend la raison d'être, celui ou celle qui défend le côté économique des choses parce que c'est quand même un élément essentiel et puis quelqu'un qui défend le côté opérationnel. Avoir un compromis entre ces trois pôles-là, c'est important. »



La mise en place d'un processus défini et complet de résolution des conflits est ainsi souvent nécessaire pour gérer les dynamiques interpersonnelles dans les coopératives. «Les entreprises auto-gouvernées en ont besoin pour permettre aux collègues de régler les problèmes en l'absence d'un patron pour jouer les arbitres. L'existence d'un processus clair et connu de tous aide aussi à soulever les problèmes. Il est plus facile de demander à quelqu'un de venir parler d'un désaccord quand nous savons qu'il n'y a qu'à suivre un boulevard dégagé pour arriver sains et saufs de l'autre côté.» (Laloux, 2015, p. 238)

Yves Clot dans son ouvrage *Le prix du travail bien fait: la coopération conflictuelle dans les organisations* ne dit pas autre chose: «pour être coopératif, il y a besoin d'une expérience dialogique de la confrontation réglée, d'une pratique éprouvée pour bâtir des arbitrages plus robustes et réversibles entre interlocuteurs très différents, en un mot de méthode.» (Clot et coll., 2021, p. 179)

La question des moyens et/ou de la formalisation des outils de participation est donc cruciale. Les membres du groupe élargi en ont bien conscience. «La première chose à faire, c'est de renforcer et de multiplier les rencontres, peut-être aussi de les agrémenter de quelque chose. On pensait que ce ne soit pas juste des rencontres "pain-saucisse", mais que ce ne soit pas non plus des rencontres style *speed dating* hyper organisées, quelque chose entre les deux. Voilà: qui est un peu organisé, qui poursuit un objectif, mais pas trop cadré et structuré, ni trop "laisser-faire" non plus, quelque chose entre les deux. Et donc, se pose la question des moyens: qui au sein de Dynamo peut faire ça? Est-ce que l'on se fait aider par quelqu'un?»



Sybille Mertens, Julie Rijpens et Christian Jonet, dans une analyse d'éducation permanente éditée par l'A.S.B.L. Barricade, *Un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives*, formulent trois recommandations pour renforcer la pratique de la démocratie au sein des coopératives.

«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. (...)

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.). (...)

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.» (Rijpens et al., 2014, p. 190)

Pour se donner les moyens de la pratique de la démocratie, une piste a été élaborée lors du deuxième jour de discussion des résultats qui va clairement dans le sens des deux premières recommandations. Il s'agirait d'élaborer un **mode d'emploi qui formaliserait les processus de prise de décision sous forme de tableau**. Il serait nécessaire d'identifier d'abord les niveaux de prise de décision (C.A. avec locataires, C.A. sans locataires, A.G., Dyskuss¹⁸) en analysant les intérêts en jeu. Ces niveaux seraient repris dans une colonne d'un tableau à double entrée qui distinguerait les situations et sujets potentiels de prise de décision (détermination ou modification du prix des loyers, analyse d'une demande d'un travailleur / d'un partenaire-gestionnaire, décision rapide, acquisition d'un nouveau bâtiment, prolongation ou pas d'un contrat de travail / d'un bail...) et combinerait ces différentes situations, sujets et niveaux de prise de décision avec des outils pratiques d'aide à la prise de décision (par consentement, vote, grille critériée, etc.).

« On a des outils qui sont à notre disposition, il y en a qu'on a même fini par oublier. Il faudrait peut-être faire l'inventaire de ces outils de manière un peu plus formalisée, une sorte de mode d'emploi. » « On a des outils, mais si l'on ne se donne pas les

moyens de la formalisation, ce sera impossible d'avancer, [c'est urgent] de faire cet inventaire, d'identifier les éléments manquants et de créer un mode d'emploi, un outil de référence pour que dans tel ou tel cas de figure, on sache très bien quoi faire au moment voulu. » Cette piste rejoint, en d'autres termes, la nécessité de méthode évoquée par Yves Clot et ses collaborateurs (2021).

Quant à la troisième recommandation formulée par Mertens, Rijpens et Jonet pour encourager la vitalité démocratique des coopératives, le processus initié dans le cadre de cette recherche, qui a mis à contribution une quarantaine de coopérateurs·trices et de manière plus intense, les membres du C.A., vise clairement à **prendre collectivement le temps de la réflexion et de la remise en question.**



Photo : M.-A. Muysshondt

G. Construire un modèle économique post-capitaliste

Cet impact sociétal, choisi durant la deuxième journée du groupe de base, en septembre 2020, est apparu *a priori* difficile à conceptualiser et donc, à aborder dans le cadre de cette recherche participative. Pour les intervenantes du C.D.G.A.I., le modèle que les membres du groupe de base veulent « post-capitaliste » ou « avec d'autres capitalisations » manquait de lisibilité. Eric Dacheux et Daniel Goujon, dans un article, datant de 2013, intitulé *L'économie solidaire: une transition vers l'économie post-capitaliste* (Dacheux et Goujon in Glémain et al., 2015) reconnaissent la force des coopératives en tant qu'alternative économique à la globalisation, mais constatent également un manque de cadre théorique, de conceptualisation utile à sa diffusion.

« L'économie sociale et solidaire porte bien des pratiques et des théories remettant en cause l'économie orthodoxe mais ces pratiques et ces théories sont extraordinairement hétérogènes. Cette hétérogénéité est une force puisqu'elle montre la diversité des possibles économiques, mais c'est aussi une faiblesse parce qu'elle est source de confusion. En effet, l'économie sociale et solidaire n'est pas un concept économique mais une alliance politique entre, d'une part, un secteur reconnu de l'économie et d'autre part, un mouvement de citoyens qui s'engagent dans des activités visant à démocratiser l'économie. » (Glémain et al., 2015, p. 217)

De fait, il existe de nombreux modèles de coopératives et, comme nous l'avons expliqué au préalable, DynamoCoop a un fonctionnement original et efficace, mais manquant sans doute d'intelligibilité, tant pour les intervenantes que pour les coopérateurs·trices. « Le modèle économique de Dynamo? C'est quoi? On ne le connaît pas, on ne sait pas très bien, c'est un peu flou... »

G1

G. Construire un modèle économique post-capitaliste

G2

C'est pourquoi, les intervenantes avaient proposé de reformuler cet impact sociétal en deux intentions évoquées par le groupe de base au début de la recherche : « mettre en lumière ses pratiques et ainsi, inspirer au-delà de la communauté » et « proposer une solution concrète et politique ». Cependant, lors de l'échange en mars 2021 portant sur la première partie des résultats de la recherche, les membres du groupe de base ont tenu à garder en ligne de mire la construction d'un modèle post-capitaliste et ce, d'autant plus que son existence conditionne non seulement la lisibilité mais aussi la pérennisation de DynamoCoop. « Le truc du modèle économique post-capitaliste, c'est moi qui l'ai mis sur la table, et ça n'avait ni une visée politique, ni une visée communicationnelle. Quand je dis "développer un modèle économique post-capitaliste", c'est développer un modèle économique qui arrive à se situer dans une économie de marché, un système capitaliste puisque c'est une société à capitaux, une société coopérative, et qui malgré ça, ne s'inscrit pas dans le capitalisme. » « Le cœur de l'enjeu, il est que le modèle économique, il existe juste pour lui-même. » « Il faut clarifier aujourd'hui les services que l'on rend déjà. » « Il y a un travail de formalisation à faire : qui est-ce qu'on est ? Quel est notre modèle économique ? Quels sont nos métiers ? » « Le modèle économique, il n'y avait pas besoin de le théoriser [au début], maintenant, oui. »

G1

DÉFI: Développer un modèle post-capitaliste dans une société capitaliste.

G2

Effectivement, avant de pouvoir mettre en lumière ce modèle économique, il faut pouvoir le rendre viable au sein de la société dans laquelle il s'inscrit. Lors de cet échange sur la première

partie des résultats de la recherche, un des membres du groupe de base s'est lancé dans une synthèse de la proposition faite par le groupe quant au modèle économique de DynamoCoop :

« Dans l'ensemble, si on va à la rencontre des utilisateurs, notre modèle consiste à dire : vous êtes dans l'économie sociale, vous avez besoin d'infrastructures... à moyen ou à court terme, nous vous aidons à y répondre. (...) On va vous proposer en fait de re-questionner vos besoins d'infrastructures et d'imaginer participer à une nouvelle aventure, une aventure beaucoup plus collective. De re-questionner votre loyer, de sortir peut-être de votre modèle habituel qui consiste à payer à un propriétaire privé un loyer tous les mois. On va vous aider à rencontrer vos besoins, en vous garantissant le paiement d'un loyer juste et éthique à une collectivité de propriétaires. Vous allez être mis en présence de toute une série d'autres acteurs de l'économie sociale, dans de nouvelles infrastructures. Vous ne payerez pas moins cher, vous ne paierez pas plus cher, mais vous ferez partie d'une formidable aventure parce que votre loyer va permettre à la plus grande base et à la plus grande collectivité d'être propriétaire, et non pas de le faire reposer sur des propriétés privées qui jouent le jeu de la spéculation. C'est "tout ça" qui est garanti : c'est donc un cercle vertueux. »

La construction d'un modèle économique solide est donc un objectif crucial pour DynamoCoop : montrer que la structure peut être, et doit rester, viable financièrement. Or, l'enjeu spécifique du modèle économique des coopératives est de s'inscrire dans un système capitaliste alors qu'elles s'en distinguent par leur finalité. Concrètement, les coopérateurs·trices deviennent actionnaires sans (en principe) demander en contrepartie d'obtenir nécessairement une plus-value financière, car ce qui est attendu et espéré en priorité est de nature sociale. Depuis 1995, la Déclaration sur l'identité coopérative de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) précise comme troisième principe que : « Les membres contribuent équitablement à, et contrôlent par voie démocratique, le capital investi dans leur coopérative. En général, au moins une partie de ce capital appartient communément à la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée, si tant est qu'ils en reçoivent une, du capital souscrit comme condition d'adhésion à la coopérative. Les membres allouent les excédents à la réalisation de tout ou partie des objectifs suivants : développer

leurs coopératives, éventuellement en créant des réserves dont au moins une partie est indivisible ; en redistribuant aux membres en fonction des transactions effectuées avec la coopérative ; et en soutenant d'autres activités approuvées par les membres. » (ACI, 1995)

Cependant, l'axe de tension se manifeste concrètement, pour la plupart des coopératives, par le défi à relever de leur investissement et de leur capitalisation. « Par les principes coopératifs de la rémunération limitée sur le capital investi, de la réserve inaliénable et de la nécessité d'être membre-usager pour siéger au conseil d'administration, la dynamique de l'investissement et la capitalisation posent un défi particulier en termes de sources de financement et de capitalisation. Stratégiquement, ceci oblige la coopérative à puiser l'argent nécessaire à son démarrage, à son développement et à sa capitalisation principalement chez ses membres à même leurs avoirs et/ou leurs parts des trop-perçus. Cela pose le défi de rémunérer adéquatement les investissements des membres (en argent ou par valeur d'usage) et d'établir le lien entre capitalisation et prix de revient tout en maintenant un investissement interne adéquat pour le développement de la coopérative. » (Lafleur, 2004, p. 10) « On veut que les Belges placent leur argent dans Dynamo plutôt que dans une banque, mais on aimerait qu'ils le laissent longtemps. » « Sur le modèle économique, on a une tension entre l'approche classique de l'épargne et nos besoins en capitaux. Un problème concret quotidien qui se pose à nous, c'est par exemple, le rachat de parts. »



« On est tout le temps pris dans une réelle tension entre le marché, les prix, les coûts et notre finalité. Les bâtiments valent un certain prix. Pour les sortir de la spéculation, on doit les acheter. Les matériaux aussi coûtent un prix. On a besoin de capitaux pour fonctionner. On doit faire des prêts. Il y a des gens, ils sont dans un monde capitaliste, ils s'attendent à avoir des intérêts quand

ils prêtent de l'argent. Et nous, on veut mener un projet sans but de lucre, sans rémunération du capital, qui vise à avoir un impact plutôt sociétal, sur les personnes, tout en assumant des rémunérations quand même décentes aux salariés qui travaillent dedans, si possible.»

Pour les membres du groupe élargi, c'est l'aspect politique qui constitue le point fort de leur modèle économique en tant qu'alternative au capitalisme. « C'était intéressant parce que ce n'était pas du don, et que du coup, ça facilitait le fait de pouvoir proposer aux gens d'investir dans la coopérative en déplaçant son épargne et en la sortant de banques qui font de l'accaparement de terres ou des projets pas très éthiques.» « La finalité sociale et le fait que ce soit un projet qui est non capitaliste sont une force du modèle.» « Un élément qui reste majeur dans le dispositif de la coopérative, au niveau économique, c'est d'extraire des bâtiments du modèle spéculatif, ce qui permet de les préserver et de les rendre accessibles au possible entrepreneur en économie sociale sur le long terme, sur plusieurs générations.» « La force du modèle, c'est qu'il est assez autonome vis-à-vis de tiers, que ce soit en termes de pouvoir subsidiant ou de capital bancaire.»

Ces coopérateurs·trices semblent donc peu ressentir la pression du marché que vivent, quant à eux, les administrateurs amenés à gérer au quotidien les contraintes financières de la coopérative. « Dynamo investit dans l'immobilier, ce qui est pour nous un placement plutôt sûr.»

Certains membres du groupe élargi ont néanmoins questionné l'impact du montant de la part à acquérir pour pouvoir accéder au statut de coopérateur. « On a eu un mini débat sur [le montant fixé à] 250 euros, est-ce que c'est abordable ou pas? Et si on veut une vraie assise citoyenne, est-ce qu'on ne pourrait pas re-réfléchir à d'autres manières de faire, notamment en ayant une part qu'on paie en plusieurs temps, mais qu'on puisse déjà voter en n'ayant payé qu'une petite partie ? » Pour Julien Dohet, comme les coopératives ont besoin de disposer d'un certain capital dont l'apport principal doit être nécessairement celui des coopérateurs·trices, la question de la part apportée par ceux-ci est donc à la base de leur modèle économique. « Au moment de la constitution d'une structure coopérative, il est en effet primordial pour les fondateurs de parvenir à rassembler un capital suffisant pour permettre le démarrage de l'activité puis assurer sa pérennité, tout en évitant de fixer le montant

de chaque part à une somme qui, trop élevée, pourrait être un frein à une participation large. Les débats sont dès lors nombreux. Certaines initiatives, comme la société coopérative de financement alternatif Alterfin (fondée en 1994) proposent un système dans lequel il est possible de laisser en stand-by les éventuels dividendes que touche un coopérateur jusqu'à ce que la somme atteinte lui permette d'acquérir, par conversion, une part supplémentaire dans la coopérative. » (Dohet, 2018, p. 42)



DynamoCoop a mis en place une **bourse de rachat des parts**, ce qui répond partiellement au défi de sa capitalisation. Les membres du groupe de base manquent de temps pour réaliser une « expertise projective économique » et désirent **faire appel plus régulièrement à des experts ou des partenaires financiers** afin de trouver des solutions innovantes.

Benoît Borrits dans son ouvrage *Au-delà de la propriété. Pour une économie des communs* distingue deux approches dans les coopératives immobilières qui, selon lui, sont vouées à la faillite si elles ne dépassent pas leur dichotomie: la première vise à donner le pouvoir aux travailleur·euse·s et la seconde aux usagers. Dans les deux cas, « ce ne sont jamais des investisseurs qui sont aux commandes de l'entreprise pour valoriser le capital. Celui-ci continue d'exister, mais il est brimé par des règles qui imposent que sa rémunération soit limitée, ce qui ouvre la voie à la formation de réserves impartageables. » (Borrits, 2018, p.123) DynamoCoop intègre ces deux approches, puisque les coopérateur·trices sont pour certains, usagers des infrastructures, pour d'autres, propriétaires ayant investi des parts dans l'entreprise ou encore employés par la coopérative. L'auteur insiste sur l'importance d'une dualité des pouvoirs travailleurs/usagers qui solidifie les engagements financiers, mais s'inquiète aussi de la difficulté de cette mise en pratique, notamment d'un point de vue juridique.

Les membres de DynamoCoop sont conscients de l'importance de la reconnaissance juridique pour assurer la viabilité de la coopérative. D'ailleurs, une autre piste évoquée à plusieurs reprises dans la recherche, serait d'**actionner les leviers juridiques et politiques pour aller chercher des subsides en promouvant la raison d'être de DynamoCoop.** « Traduire les principes de la coopérative, les éclairer beaucoup plus et les baliser dans la loi, en fait. » « Il faut capter des subsides en allant trouver les politiques et parler de la particularité de Dynamo. »



Photo : M-A Muyschondt

H. Favoriser les relations solidaires

Comme nous l'avons vu dans le développement de l'impact sociétal «proposer une solution concrète et politique», un des défis essentiels pour l'avenir de DynamoCoop, c'est l'opérationnalisation sur le terrain des valeurs qui animent sa communauté. Une des valeurs essentielles d'une coopérative est évidemment celle de la coopération, de la pratique de la solidarité. Ce n'est donc pas étonnant que les membres du groupe de base aient désiré inclure l'impact sociétal *Favoriser les relations solidaires à tous niveaux* dans leur ligne de mire. Selon Frédéric Dufays et Noreen O'Shea, choisir la forme coopérative pour son entreprise est encore une fois une question de conviction : « facteurs motivationnels désignés par les entrepreneurs comme décisifs dans le choix de la forme juridique, et plus spécifiquement de la forme coopérative (...) d'abord, les valeurs personnelles, associées à une volonté d'établir une manière plus juste d'envisager les pratiques professionnelles. » (Dufays et O'Shea, 2016, p. 7) De fait, cette question d'égalité et de solidarité au niveau des relations est un élément rassembleur pour les membres du groupe de base : « qu'il n'y ait plus cette idée de quelqu'un qui est au-dessus, qui décide pour les autres. » « On a beaucoup compté sur la force collective. On a été un cercle, avec une complémentarité dans les approches et les compétences. » « Ce qui est important c'est l'aspect mutualiste et coopératif. » « Ce sont des bâtiments pour construire du lien, des bâtiments pour promouvoir la solidarité. » « Ce qui importe, c'est qu'on connaisse la personne et qu'on ait envie de l'aider à faire ce qu'il ou elle a envie de faire. »

H1

H. Favoriser les relations solidaires

H2

Cet impact sociétal est en réalité une visée stratégique indispensable à toute coopérative et constitue en soi un défi, celui que Michel Lafleur (2004) a appelé le défi des valeurs coopératives. « Ces personnes regroupées en coopératives veulent bâtir un projet selon des valeurs bien précises, les valeurs du coopératisme. Ce point de départ fait en sorte que la coopérative doit se développer de façon à ne pas créer d'incohérences coopératives et d'appliquer les valeurs coopératives à l'ensemble de ses relations avec ses parties prenantes. Par exemple, une coopérative de consommateurs doit non seulement vivre ses valeurs coopératives avec ses membres, mais aussi avec ses employés, ses fournisseurs et sa communauté. » (Lafleur, 2004, p. 38)

Pour les membres du groupe élargi, les relations solidaires peuvent s'envisager principalement par le biais d'une mutualisation des moyens à plusieurs niveaux : entre les membres de l'écosystème, entre coopérateurs·trices ou entre utilisateur·rice·s des lieux. Certaines sont déjà mises en place : « la mutualisation d'infrastructures » « la propriété qu'on répartit sur un certain nombre de coopérateurs qui se réapproprient les lieux » et d'autres sont envisageables pour l'avenir : « mettre en place des systèmes de prêts, d'outils ou éventuellement même de services. » « L'écosystème pourrait soulager aussi au niveau des compétences. » « Mettre en place un fonds de solidarité au sein de Dynamo qui pourrait être sollicité en cas de soucis ou de besoins d'un des différents partenaires. » « Un principe mutualiste pour assurer une protection de revenus en termes de perte de l'activité. »

L'axe de tension se révèle, cette fois, quand la mutualisation organisée et structurée, constante (comme les infrastructures partagées, par exemple) s'élargit à une pratique au quotidien de l'entraide, plus variable. Ce type de solidarité en acte doit alors tenir compte des contraintes financières de DynamoCoop. « On revient maintenant au niveau de Dynamo, la coopérative, *a priori* pour l'instant, est surtout immobilière. Donc, si on est immobilière, on parle argent, remboursement, prêt hypothécaire, et loyers. Que faire pour pouvoir être solidaire dans des crises [sanitaires] comme celle que l'on traverse¹⁹ et éventuellement de crises plus ponctuelles, liées à telle ou telle activité ? Faire en sorte de réduire très fortement le loyer ? Proposer des reports ou bien des annulations, des réductions ? » « L'argent

reste actuellement une condition *sine qua non* pour pérenniser le système.» Effectivement, la viabilité financière de Dynamo dépend des loyers qu'elle perçoit. Elle ne peut donc se permettre de pallier le manque de moyens de ses locataires sans préserver l'objectif de sa propre pérennité en tant que coopérative.



« Quand la perspective [de transformation sociale] seule anime le processus stratégique de l'entrepreneur collectif, la vision et le choix des orientations de la coopérative ou de l'association correspondent certainement aux valeurs, mais les orientations peuvent être en contradiction avec les règles du secteur puisqu'on n'en a pas tenu compte. Alors la viabilité peut être menacée. À l'opposé, quand le processus stratégique ne suit que l'approche du positionnement, la vision est certes en harmonie avec les règles du secteur, mais lorsque ces orientations sont définies sans perspective de changement social, elles peuvent ne pas correspondre aux valeurs de l'entrepreneur. » (Malo, 2001, p. 92)

L'équilibrage dynamique de la tension entre la viabilité économique et les pratiques solidaires témoigne des difficultés dans l'opérationnalisation de cet impact sociétal. Dans un dossier intitulé *Mutualisation. État des lieux et enseignements*, Catherine Baude, Florence Bardet et Stéphane Marguerin (2015) présentent plusieurs approches de mutualisation dans différents contextes et relèvent plusieurs conditions à leur pérennité. « La réussite d'une organisation mutualisée requiert une forte mobilisation des parties prenantes qui acceptent le défi d'un nouveau mode d'organisation pour créer une activité ou parvenir à une meilleure qualité de service ou à une meilleure efficacité. Elle nécessite aussi un outillage adapté, des espaces et des moments de réflexion communs, des chartes, des réunions, etc (...) Pour durer, il faut trouver l'équilibre permettant à la fois de maintenir l'efficacité du dispositif de coopération et de renouveler la dynamique qui a présidé à sa création, dans une incessante recherche d'adaptation au contexte. À tout moment,

la collaboration risque d'être altérée par des comportements opportunistes ou concurrentiels ou par l'affaiblissement des valeurs communes.» (Baude et al., 2015, p. 43)



Les membres du C.A., ayant participé à la deuxième partie de la présentation des résultats, ont pris conscience des difficultés liées à une pratique de l'entraide spontanée. « Il faut oser poser de manière explicite des questions qui, jusqu'à présent, sont restées implicites. On doit rentrer dans des négociations beaucoup plus claires. » L'importance d'**explicit**er les **moyens, stratégies et enjeux de chaque partenaire** a également été soulignée tant pour la pratique de la démocratie que de la solidarité. « Probablement qu'un jour, il serait intéressant de se mettre, tous [les partenaires de l'écosystème] autour de la table pour faire la lumière, avoir la plus grande transparence, et oser dire : nous on a ça comme moyens et voici notre stratégie, voilà comment on vit. »

Les résultats de l'étude menée par Laura Aufrère et ses collaborateurs montrent que l'entreprenariat coopératif et participatif n'est viable que grâce à « un patient travail collectif d'enquête et de mise en circulation des informations au sein de la communauté et par un travail délibératif autour d'un dispositif de « juste prix ». (...) La réciprocité repose sur une exigence de transparence à la fois des liens qui unissent les coopérateurs aux producteurs, et des liens qu'entretiennent ces derniers à l'environnement. Cette transparence exigeante sur le plan éthique aboutit à l'élaboration d'un "prix équitable", négocié entre la communauté des coopérateurs et les producteurs. » (Aufrère et al., 2019, p. 93)

Pour assurer des relations solidaires à tous les niveaux de la coopérative, **la formalisation et l'organisation de cette mutualisation** semblent donc opportunes. Les membres du groupe élargi et du groupe de base en sont tout à fait conscients :

« est-ce qu'on peut formaliser ça et susciter des échanges à la fois dans les services, les compétences et les outils ? » « Sachant qu'il y a déjà des choses qui existent puisqu'ici, avec la crise COVID, on a vu qu'il y a une forme de solidarité qui s'est mise en place vis-à-vis des gestionnaires de lieux, ce serait peut-être intéressant d'avoir un élément plus structurel que ce qui a été mis en place dans l'urgence. »



H1
Pratiquer
l'entraide

H. Favoriser les relations solidaires
DÉFI: Renforcer et formaliser la mutualisation.

Assurer la
viabilité de
Dynamo^{coop}

H2

Outre l'effet positif sur l'implication des membres de la communauté, l'intérêt de favoriser les relations solidaires réside aussi dans les répercussions que l'impact sociétal visé peut avoir sur le défi de l'éducation coopérative. Effectivement, les membres du groupe de base et du groupe élargi désirent également «favoriser les initiatives citoyennes» en jouant un rôle éducatif en tant qu'exemple : «Dynamo favorise la solidarité en tant que lieu d'apprentissage et de transmission.» « Tous ces espaces en fait, ce sont des espaces qui permettent de faire émerger des idées, faire émerger des projets, faire émerger des constructions collectives et ça permet du coup, aussi, d'apprendre à fonctionner comme ça. Apprendre à créer ces énergies collectives. »

Pour Jean-François Draperi (2012), les coopératives expriment leur impact sociétal au travers de trois résultats essentiels: le premier est la réalité que constituent les coopératives proprement dites, car cette réalité représente une alternative en elle-même. «Solidarité, dans le sens où des structures comme Dynamo créent des lieux de possibles, où il est possible d'être solidaire, il est possible de penser en termes de solidarité.» Le deuxième résultat est d'ordre conceptuel car les coopératives produisent une conception innovante en matière de sciences économiques et sociales, et le troisième résultat est l'apprentissage continu des coopérateurs·trices à travers l'action coopérative. «Ce résultat, de nature éducationnelle, est le moins visible des trois effets de la coopération parce qu'il ne donne lieu à aucune

évaluation, en dépit du fait que personne ne nie sa réalité. On l'observe cependant dans le fait que les concepteurs des idées coopératives sont également les acteurs coopératifs proprement instruits de leur expérience. » (Drapéri, 2012, p. 41)

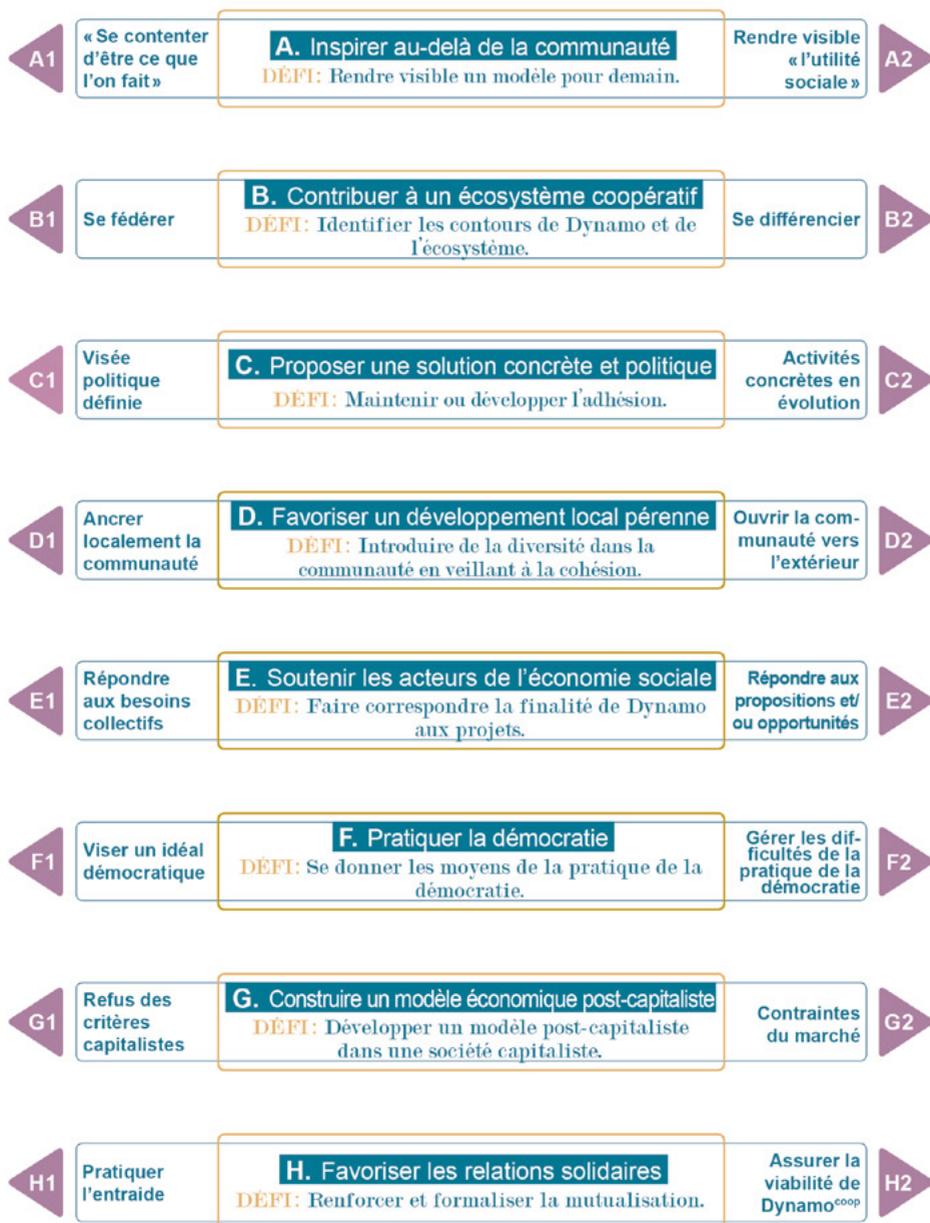
4. Synthèse des résultats

En partant des impacts sociétaux que DynamoCoop a choisi de concrétiser dans sa gestion stratégique, nous avons analysé les propos tenus lors des différents ateliers organisés dans le cadre de cette recherche. Cette analyse a permis d'expliciter huit défis auxquels DynamoCoop est confrontée, en les mettant en correspondance avec ceux identifiés dans la littérature. Pour les relever, il apparaît nécessaire d'intégrer les oppositions qui se révèlent constitutives de l'identité de la plupart des coopératives d'économie sociale.

Ainsi, pour chaque impact sociétal visé par DynamoCoop, nous avons partagé avec vous les raisons de cette identification, les oppositions que nous avons perçues dans les choix stratégiques qui en découlent et par conséquent, les défis que l'impact sociétal soulève. Nous avons également présenté (en gras) les principales pistes d'action pointées par les participant·e·s de la recherche pour y faire face.

Le schéma global présenté à la page suivante rassemble et synthétise les résultats des analyses présentées en détail, un impact sociétal à la fois. La distinction de ces résultats en huit axes de tension permet de montrer les dynamiques complexes et structurantes de DynamoCoop, et par extension, des coopératives en général.

Synthèse des résultats



5. Conclusion

DynamoCoop est, à plus d'un égard, une utopie devenue réalité pour ses coopérateurs·trices. Non seulement, cette coopérative lutte contre la spéculation immobilière à Liège, répond aux besoins d'un public insuffisamment pris en compte par les pouvoirs publics, pratique la mutualisation au quotidien, mais est aussi la preuve vivante que des personnes conscientes des enjeux sociétaux sont capables de concevoir une économie qui n'est pas basée sur le profit. Comme Jean-François Draperi (2012) le souligne, le mouvement coopératif est la somme de l'expression du pouvoir de près d'un milliard de coopérateurs·trices dont le principal résultat est la réalité que constituent les coopératives proprement dites. En étant une entreprise qui fonctionne selon des principes démocratiques, DynamoCoop représente en elle-même une alternative au modèle économique actuel et ce, de par le fait qu'elle offre une autre façon d'être un·e propriétaire, un·e créateur·trice, un·e travailleur·euse, un·e entrepreneur·e ou un·e citoyen·ne que celles proposées par la société capitaliste.

L'existence et la survie de cette utopie devenue réalité ne va pas de soi. Nous l'avons vu au travers de cette recherche, les éléments identitaires constitutifs des coopératives les amènent à devoir constamment réaffirmer leurs idéaux face aux contraintes économiques. Les valeurs coopératives doivent être régulièrement mobilisées au niveau de la gouvernance pour que les décisions stratégiques ne soient pas guidées principalement par des considérations pratiques. Comme Aude Deville, Eric Lamarque et Géraldine Michel (2020) nous le rappellent, il est essentiel que le pilotage stratégique des coopératives passe par une concordance stricte entre missions, visions et valeurs. D'emblée, les intentions de DynamoCoop, notamment au travers de cette recherche, s'inscrivent dans un pilotage centré sur les valeurs. En effet, pour définir la ligne de mire de la coopérative, nous sommes partis des impacts sociétaux qu'elle désire viser et non de ses ambitions de développement. Les valeurs coopératives et les intentions de transformations sociales ont donc guidé notre travail de réflexion.

Il était nécessaire de préciser et formaliser les impacts sociétaux que DynamoCoop cible afin de consolider son identité en évolution. Cette recherche participative a dès lors exploré les

liens étroits entre les impacts sociétaux visés et l'identité de DynamoCoop, et ainsi débattu des nombreux choix stratégiques essentiels qui en découlent. Or, ces choix se sont exprimés dans les différents ateliers réflexifs par des propos en opposition apparente: s'ancrer localement ou élargir son territoire? Répondre aux sollicitations ou analyser d'abord les besoins? Se fédérer en écosystème ou se différencier? Refuser les critères du modèle capitaliste ou s'inscrire dans celui-ci? Privilégier l'aspect politique ou l'aspect plus concret des activités? Se contenter d'être ce que l'on fait ou rendre visible l'utilité sociale? Pratiquer l'entraide ou assurer sa propre viabilité? ... Autant d'oppositions qui pourraient sembler être des dilemmes impliquant un choix entre deux éléments mutuellement exclusifs, mais qui sont en réalité des opportunités de dialogue, de questionnement et d'élaboration collective de pistes d'équilibrage dynamique. En effet, c'est la prise de conscience de ces oppositions qui a mis en lumière les défis auxquels fait face DynamoCoop en initiant un réel débat démocratique sur les enjeux sociétaux qu'elle poursuit.

D'après Marie-Claire Malo (2011), pour pratiquer la démocratie au sein d'une coopérative, il faut provoquer la confrontation des intérêts particuliers et tout faire pour susciter le débat au sein de l'organisation. Selon l'autrice, lorsque l'on désire gérer démocratiquement une coopérative, la participation de tous et toutes n'est pas le critère qui importe. Il s'agit surtout de faire ressortir les oppositions et d'être capables d'animer un groupe dont les échanges portent sur la contestation, la médiation ou l'intégration.

Or, cette recherche participative a mis en exergue le manque cruel de moyens en outils, en compétences et en temps pour mettre en place le travail de consultation, de confrontation des savoirs, de médiation, d'intégration, de formalisation et enfin de décision. Elle est cependant venue provisoirement combler ce manque en prenant en charge la fonction d'animation de chaque atelier réflexif, en consacrant ainsi des journées entières à la confrontation des points de vue et bien plus encore à leur analyse et à leur conceptualisation, avant de la finaliser avec le groupe de base et de la restituer à tous les membres de la coopérative.

Si nous pouvons espérer que le processus de recherche et sa publication permettent aux membres de DynamoCoop de cibler plus finement les impacts sociétaux qu'ils visent, et ainsi initier

un travail de consolidation de leur identité coopérative, ce travail reste néanmoins inachevé. En effet, après avoir identifié les axes de tension pour chaque impact sociétal ambitionné, il est encore nécessaire de continuer à intégrer et à apprendre à vivre avec ces oppositions. Pareillement, après avoir déterminé les défis qui découlent des axes de tension, il est nécessaire d'encore pouvoir y faire face. La plupart des pistes d'action évoquées dans le cadre de cette recherche nécessite de mettre en place de vastes chantiers coûteux en moyens humains : **rédaction d'un manifeste, réalisation d'un diagnostic des besoins du terrain, élaboration d'un mode d'emploi pour les processus décisionnels, engagement d'un-e animateur-riche pour Dyskuss, création d'une grille critériée de sélection des projets, animation d'ateliers de réflexion entre coopérateurs-trices...**

Comment une coopérative de la taille de DynamoCoop pourrait-elle mettre en place, seule, tous ces dispositifs ?

Nous avons, au début de notre recherche, émis l'hypothèse que prendre conscience des tensions et rechercher collectivement leur équilibre dynamique permettraient de relever les nombreux défis de la gestion stratégique des coopératives, mais force est de constater que la mise en évidence de la somme de ceux-ci ouvre aussi la porte à de nouvelles questions : comment les coopératives peuvent-elles se procurer les capacités en médiation et le temps nécessaire pour gérer leurs différents axes de tension ? Comment leur donner les moyens pour élaborer une structuration et une formalisation de leur gestion stratégique, une fois les défis identifiés ? Comment peuvent-elles s'outiller sans que cela ne leur coûte trop en temps ou en argent ? L'économie sociale en général peut-elle soutenir les coopératives dans leurs ambitions sociétales si coûteuses ? Ou encore, puisque les coopératives aspirent à avoir un impact de transformation sociale, quel rôle l'éducation permanente peut-elle jouer dans le développement des capacités de leur pratique démocratique ?

Nous espérons que la lecture de la seconde partie de ce livret donnera quelques éléments de réponses à ces questions.

Seconde partie

Une recherche participative menée par
le C.D.G.A.I. et DynamoCoop

Seconde partie : Une recherche participative menée par le C.D.G.A.I. et DynamoCoop

1. Introduction	89
2. Méthodologie de la recherche	91
A. Démarche générale	91
B. Outils de recueil des données	93
C. Origines de la question de départ	99
D. Problématique et modèles d'analyse	103
3. Apports de la recherche	109
4. Contributions à la recherche	113
Notes	115
Bibliographie	119



Photo : DynamoCoop

1. Introduction

Dans cette seconde partie du livret, nous allons vous décrire le déroulement du projet de recherche. Vous détailler ce cheminement méthodologique est, selon nous, fondamental car il montre comment la recherche participative a contribué à un processus de réflexivité qui a développé les capacités d'analyse d'une coopérative d'économie sociale et de ce fait, a facilité ses choix stratégiques en lien avec sa visée de transformation de la société.

À l'origine, l'idée de cette recherche participative est née d'une rencontre, en avril 2019, entre M.-A. Muyshondt, coordinatrice des publications pédagogiques du Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (C.D.G.A.I.) et M. Moura, un des fondateurs de DynamoCoop.

Leur projet était de mieux cerner les fondements mobilisateurs de cette coopérative pour laquelle environ quatre-cents coopérateurs·trices, dont plus d'une centaine de volontaires réunis en divers collectifs, s'étaient investis avec énergie depuis quatre ans et ensuite, de rédiger ensemble une publication d'éducation permanente éditée par le C.D.G.A.I. À l'issue d'un travail de co-écriture basé sur des interviews de M. Moura par M.-A. Muyshondt, le duo s'est rendu compte en décembre 2019, de l'impossibilité de répondre pertinemment à cette intention avec un seul interlocuteur, même s'il s'agissait du coordinateur et de l'initiateur de la création de la coopérative. Les autres fondateurs détenaient vraisemblablement des informations et des visions complémentaires à la sienne. Par ailleurs, DynamoCoop était en train de croître subitement par l'achat d'un nouveau bâtiment destiné à un collectif d'artisans boulangers. Ce nouveau projet montrait, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce livret, combien la définition du public des créateur·rice·s pouvait paraître large pour certains, alors que pour d'autres, elle était circonscrite aux artistes. De plus, comme DynamoCoop répondait positivement à la sollicitation de ce collectif alors qu'il venait d'en refuser d'autres, il devenait urgent de clarifier et de communiquer son identité et sa ligne de mire afin d'anticiper les futures sollicitations ou relations partenariales. La période et le mode de gestion démocratique de DynamoCoop ne se prêtaient

donc pas à une publication qui décrirait les fondements de DynamoCoop selon un seul point de vue.

En réalité, les membres du conseil d'administration se posaient, après quatre années de fonctionnement, des questions fondamentales : « Quelle est la particularité de DynamoCoop et son périmètre ? » « Comment communiquer notre alternative au modèle économique capitaliste dominant et susciter de nouvelles adhésions et des soutiens ? » « Comment nos idéaux de modèle coopératif à finalité sociale peuvent-ils se manifester encore mieux dans notre fonctionnement ? » « Quelle est notre nouvelle ligne de mire après quatre ans d'action ? »

Ces questionnements ont fait écho aux visées de changement portées par le C.D.G.A.I. Avec l'ambition commune d'analyser collectivement les pratiques de DynamoCoop en tant qu'alternative à l'individualisme néolibéral et capitaliste, M.-A. Muyshondt et M. Moura ont dès lors proposé aux membres du C.A. de DynamoCoop d'expérimenter la réalisation d'une recherche participative. L'intention était de permettre d'élaborer collectivement des réponses aux questions communes et ce, en les mettant en perspective avec les grands questionnements actuels des coopératives. Exprimant leur confiance dans les compétences du C.D.G.A.I. à favoriser la confrontation des points de vue et l'émergence de réponses pertinentes et porteuses pour eux, et pour d'autres coopératives, les membres du C.A. ont accepté, le 25 mars 2020, de se lancer dans ce travail de réflexion.

M.-A. Muyshondt a ensuite fait appel à la contribution de C. Stéveny, formatrice, autrice et intervenante dans cette A.S.B.L. d'éducation permanente²⁰. En accord avec M. Moura et avec l'approbation du C.D.G.A.I., elle lui a demandé de réaliser la préparation et l'animation des séances de travail en groupe, de participer à la conceptualisation des données recueillies et à la rédaction de la publication. Cette contribution a été validée par les membres du C.A. de DynamoCoop, le 30 juin 2020, lors d'une rencontre permettant de clarifier les attentes de chacun et de démarrer le processus de la recherche participative.

2. Méthodologie de la recherche

A. Démarche générale

Cette recherche est une recherche participative dans le sens où elle a consisté en une analyse réflexive des acteurs·trices de terrain sur l'action qu'ils·elles ont eux·elles-mêmes menée (Bourassa et al., 2007). C'est en réfléchissant sur soi avec ses coopérateurs·trices et le C.D.G.A.I. que DynamoCoop a choisi de se mettre en perspective et, ce faisant, de se transformer en affrontant collectivement ses questionnements. La recherche a pour but de co-construire des *savoirs sociaux stratégiques* (Carton, 2015) qui contribuent à proposer un autre angle d'approche sociétal que celui qui domine actuellement. L'intention tant de DynamoCoop que du C.D.G.A.I. est, en effet, que cette publication contribue à éclairer non seulement les membres de DynamoCoop, mais aussi les associations, les coopératives et les citoyen·ne·s en général, quant aux impacts sociétaux que DynamoCoop cherche à atteindre en tant qu'alternative économique et sociale au modèle capitaliste.

Cette recherche participative s'apparente donc, d'un point de vue méthodologique, à la recherche collaborative telle que définie par Joëlle Morrissette : « une méthodologie d'intervention qui suppose que des praticiens s'engagent, avec le chercheur, à explorer un aspect de leur pratique et que l'objet même de la recherche porte sur leur compréhension en contexte de cet aspect. Elle vise une médiation entre le monde de la recherche et celui de la pratique professionnelle, en vue d'étudier le savoir-faire qui sous-tend cette dernière dans le cadre d'une démarche de co-construction. » (Morrissette, 2013, p. 41) Elle en partage aussi l'objectif qui est de produire un « savoir » qui vise la compréhension en profondeur de l'objet de préoccupation des acteur·rice·s de terrain. Cette démarche d'élaboration conjointe concerne tant le processus que les résultats de l'approche adoptée.

En mars et mai 2019, afin de comprendre le fonctionnement démocratique de la coopérative et identifier les enjeux profonds

ayant mobilisé les fondateurs et les personnes les ayant soutenus, M.-A. Muyshondt a d'abord réalisé trois entretiens individuels avec M. Moura. En avril et mai 2020, deux autres membres du conseil d'administration se sont prêtés à l'exercice de l'interview exploratoire, et enfin deux échanges téléphoniques avec un troisième administrateur ont été réalisés. Parallèlement à ces entretiens, au gré des opportunités de la vie sociale et culturelle liégeoise, des échanges informels avec diverses personnes impliquées dans la coopérative ont complété ce tour d'horizon.

Selon Luc Van Campenhoudt, Jacques Marquet et Raymond Quivy (2017), les entretiens en début de recherche permettent de découvrir les aspects du problème à prendre en considération et de guider la suite du travail de recherche. Cette phase d'exploration a duré un an et a abouti à un plan de recherche élaboré par les deux partenaires. Plusieurs questions ont ainsi émergé, telles que : « Comment fonctionne DynamoCoop ? » « Quels sont ses enjeux sociétaux, citoyens ? » « Quelles sont ses perspectives ? » « Quelles sont les valeurs partagées entre les administrateurs, les utilisateur·rice·s des infrastructures, les coopérateurs·trices et membres de l'A.G. ? »... Tous ces questionnements avaient pour point commun l'identité actuelle et future de DynamoCoop.

Une rencontre entre M.-A. Muyshondt, C. Stéveny et M. Moura a ensuite été organisée afin d'explicitier leurs attentes et de clarifier leurs rôles respectifs. Il a alors été convenu que la conception et l'organisation du processus de recherche seraient réalisés en trio. Puis, il a été déterminé que C. Stéveny animerait les ateliers en utilisant la méthodologie du C.D.G.A.I, et ce, en étant secondée par M.-A. Muyshondt qui veillerait plus spécifiquement aux enjeux liés à la publication finale en tant qu'outil de transformation sociale. Enfin, est revenu à M. Moura le rôle de coordination de la recherche au sein de DynamoCoop et à M.-A. Muyshondt et C. Stéveny, celui de coordination de la recherche et de la réalisation de la publication éditée par le C.D.G.A.I.

Quand à la rédaction proprement dite, après avoir discuté de la pertinence de parvenir à une co-écriture mobilisant notamment les membres du conseil d'administration, il a été décidé que « *parole vaudrait écriture* », pour autant que tous les membres présents lors des échanges puissent apporter des modifications aux comptes-rendus. Ainsi, tous les propos tenus lors de la

recherche ont été enregistrés et retranscrits puis transmis à leurs auteurs pour ajustement et/ou validation. Il a également été convenu que C. Stéveny et M.-A. Muyshondt, analyseraient ces verbatims²¹ issus des ateliers afin d'identifier les éléments signifiants du discours brut, de façon à les conceptualiser et les articuler avec la littérature scientifique. C. Stéveny, en tant qu'autrice principale, a rédigé une première formulation des résultats pour en présenter la synthèse oralement aux membres du C.A. Une fois intégrés les retours de ces derniers, M.-A. Muyshondt, C. Stéveny et M. Moura ont pu finaliser la rédaction de la publication.

B. Outils de recueil des données

Le recueil formel des informations a commencé en avril 2020, en proposant aux administrateurs de DynamoCoop des entretiens collectifs. Ces derniers ont été structurés en s'appuyant sur l'expertise en animation et intervention de C. Stéveny, formée à la dynamique de groupe au C.D.G.A.I. Un autre type d'entretien collectif avec vingt-quatre coopérateurs-trices volontaires (dont trois travailleurs et trois administrateurs) a également été organisé pour élargir la participation au-delà du cercle des fondateurs. Précisons qu'au départ, il était prévu que quatre à six personnes ressources de disciplines diverses, externes à la coopérative, seraient invitées à participer à la démarche, mais suite aux restrictions sanitaires liées notamment au rassemblement de personnes, nous ne les avons pas sollicitées afin de veiller à favoriser surtout la participation des coopérateurs-trices. Il est à noter que, tout au long de la recherche, la conception et l'animation des séances ont été préparées en amont par le trio de coordination.

Ainsi, trois types de recueil de données correspondant à trois phases ont permis d'alimenter la recherche. D'abord, deux journées d'ateliers réflexifs ont été organisées en août et septembre 2020 avec le groupe de base puis, deux après-midis d'ateliers réflexifs en novembre 2020 et février 2021 avec le groupe élargi. Enfin, deux séances d'analyse en groupe en mars et octobre 2021 ont permis de présenter les hypothèses de réponses à la question de départ afin de les confronter aux

représentations des membres du groupe de base, et de co-construire une vision commune de la réalité de DynamoCoop.

Comme expliqué dans la première partie du livret, le **groupe de base** se compose des sept membres qui constituaient le C.A. au début de la recherche (y compris M. Moura) et de deux invités permanents. Sept de ces membres sont aussi les fondateurs de DynamoCoop. On peut tous les considérer comme les porteurs du projet de la coopérative. Le **groupe élargi** comprenait les vingt-quatre volontaires qui ont répondu à l'invitation envoyée aux quatre-cent membres environ de l'A.G. pour participer à cette recherche.

L'entretien non directif collectif a été choisi comme outil de recueil de données car il est préconisé, notamment par Luc Van Campenhoudt, Jacques Marquet et Raymond Quivy (2017), lorsqu'il s'agit de réaliser une recherche qualitative. Cette technique permet de respecter les cadres de références des interlocuteur·rice·s. La méthode d'interview collective est, par ailleurs, particulièrement pertinente dans la recherche en éducation permanente et populaire (Joseph, 2016). Elle permet de travailler à partir des récits partagés d'une histoire vécue en commun et est riche et féconde si le groupe est constitué d'acteur·rice·s sociaux·ales différent·e·s car elle permet la confrontation de leurs points de vue élargissant le champ de vision de chacun·e, tout en éclairant la complexité et les contradictions du réel.

Il était d'autant plus évident que le recueil des données serait réalisé de manière collective que le groupe est l'outil privilégié du C.D.G.A.I. dont l'activité principale est de promouvoir la formation en groupe, par le groupe. Concrètement, les intervenantes ont désiré mettre en place les interview collectives sous forme d'ateliers de *focus group*. Ces derniers favorisent la mise en commun de vécus ou de représentations différentes d'une situation donnée, tout en permettant la confrontation, ce qui semblait particulièrement approprié dans le cadre de cette recherche. «Qu'il s'inscrive ou non dans une démarche de recherche collaborative, le groupe focalisé peut être l'occasion propice à l'émergence d'une parole émancipatrice. (...) Les personnes disent souvent que la participation au groupe les aide à voir plus clair dans leur situation et qu'elle leur donne l'envie et

l'élan pour se risquer à dire ou à faire des choses autrement. »
(Bourassa et al, 2011, p. 158)

Effectivement, les recherches en psychologie sociale ont montré que les échanges en groupe restreint ont l'avantage de stimuler les réflexions et les repositionnements des individus, pour autant que l'animateur-riche crée un espace sécurisé permettant les oppositions. Pour ce faire, il-elle instaure d'abord un climat de confiance et encourage les membres à prendre des risques, à parler de leurs doutes, de leur questionnement et ce, sans chercher à tout prix un consensus.

Ainsi, pour la première phase de recueil des données, deux journées ont été organisées et animées avec les techniques d'animation d'un *focus group*. Lors de la journée de démarrage, les cinq membres du groupe de base présents ont pu expliciter les grandes questions qu'ils se posaient et choisir parmi elles, celle qui pourrait devenir le fil conducteur de la recherche commune. La question centrale de la démarche a alors été élaborée en combinant deux interrogations qui rassemblaient les préoccupations de DynamoCoop, à savoir son identité actuelle et sa ligne de mire, pour prendre la formulation suivante : « **Quels impacts sociétaux visons-nous ?** » Cette proposition fut communiquée dans le compte-rendu exhaustif de la séance aux quatre membres indisponibles ce jour-là, afin de leur permettre de contribuer aux réflexions en cours.

Ensuite, une deuxième journée d'entretiens en focus group avec les huit membres du groupe de base, a permis d'identifier les principaux impacts sociétaux visés par DynamoCoop.

Les définitions de l'**impact sociétal** que nous avons retrouvées dans la littérature scientifique concernent principalement l'économie circulaire et/ou sont liées à la responsabilité sociétale des entreprises, et ce, principalement en termes d'impact environnemental. Selon Sybille Mertens (2016), la notion d'impact social ne relève pas encore d'une démarche conceptuelle stabilisée et donne lieu à diverses interprétations. En dépit de cette absence de réelle unanimité, pour l'autrice, l'impact social d'une organisation correspond à la mise en œuvre d'une « chaîne d'effets » reliant les besoins que l'on entend satisfaire aux effets que la mise en œuvre des activités de l'organisation va générer sur la société civile. D'autres auteur-riche-s tel-le-s que Maurice

Parodi (2010) abordent le concept d'impact sociétal sous le vocable de halo sociétal. « Là encore, on doit relever que ce type d'utilité sociétale découle plus particulièrement des spécificités méritoires des organismes d'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire des principes ou du système de règles qui fondent leur mode particulier de gouvernance et cette autre façon de produire et d'entreprendre qui les caractérisent. » (Parodi, 2010, p. 46)

Dans cette recherche, la notion revêt une visée politique explicite en intégrant la définition de Mertens et celle de halo sociétal selon Parodi. En synthèse, nous envisageons **les impacts sociétaux comme les effets de transformation de la société par une entreprise par sa vision du contexte sociétal, son fonctionnement social, son modèle économique, son action de production et son produit (matériel ou immatériel).**

Suite à la première journée de recherche et à leur lecture d'articles scientifiques plus spécifiques sur les coopératives en économie sociale et solidaire, les deux intervenantes du C.D.G.A.I. ont ajouté la notion de « défi » à la réflexion collective et ont proposé d'élargir la formulation de la question centrale de façon à concerner toutes les coopératives à finalité sociale. Ces deux propositions furent approuvées et la question commune devint :

« Comment les coopératives d'économie sociale font-elles face à leurs défis, en particulier, à ceux des impacts sociétaux visés ? »

Pour la deuxième phase de recueil des données, la démarche visait la participation des coopérateurs·trices à plus large échelle. Deux entretiens collectifs non directifs ont ainsi été organisés avec une vingtaine de membres de l'Assemblée Générale afin de recueillir leurs opinions, questions et points de vigilance quant au choix des impacts sociétaux identifiés lors de première phase de la recherche, et récolter ainsi leurs propositions de pistes d'action. Leurs réflexions ont également été enregistrées et retranscrites intégralement. Ces entretiens ont eu lieu à l'extérieur, en sous-groupes de trois ou quatre participant·e·s, suivant un parcours balisé de quatre étapes de travail. Ces après-midis furent appelés « balades réflexives » car elles étaient réalisées dans des espaces publics boisés de Liège. Les lieux furent également choisis à proximité des infrastructures de DynamoCoop afin « d'habiter », de cette façon, le territoire de la

communauté des coopérateurs·trices. Cette méthode avait pour objectif de créer un contexte naturellement convivial, propice à prendre du recul et de la hauteur y compris physiquement, à l'image des philosophes grecs de l'École péripatéticienne qui réfléchissaient et discouaient en marchant.

Les ateliers réflexifs du groupe élargi se sont organisés sous la forme d'**ateliers-balades réflexifs** entre coopérateurs·trices (locataires, travailleurs, gestionnaires des lieux, partenaires, administrateurs et non-usagers) qui ne se connaissent pas ou peu. Les différents types de coopérateurs·trices ont été volontairement mélangés. Cette forme a été proposée d'une part, pour respecter les consignes sanitaires du moment, et d'autre part, pour favoriser les échanges entre les différents types de coopérateurs·trices.

Pour le premier atelier-balade, treize coopérateurs·trices étaient présent·e·s. Pour le second, dix-sept ont participé dont treize différent·e·s du premier.

Chaque petit groupe était invité, par l'équipe de coordination de la recherche, à réfléchir à une question jusqu'à un point relais où les participant·e·s enregistraient le fruit de leur réflexion. Ensuite, ils recevaient une nouvelle question liée à un autre impact sociétal visé et pouvaient échanger en marchant jusqu'au point relais suivant.

Les rôles du C.D.G.A.I, tant dans les *focus group* que dans les balades réflexives, portaient sur la facilitation et la régulation du travail du groupe, à savoir: l'organisation, la préparation et la structuration des questions à poser lors des entretiens collectifs pour stimuler les réflexions, l'animation des échanges et les prises de décisions. M.-A. Muyshondt et C. Stéveny sont peu intervenues directement sur le contenu lors des deux premières phases de recueil des données. C'est en discutant entre elles, au cours de nombreuses réunions d'appropriation des informations récoltées, et en confrontant leurs regards avec ceux proposés par la littérature scientifique, que leur compréhension et leur analyse de tous les propos enregistrés ont mûri et qu'elles ont progressivement élaboré leurs hypothèses de réponses à la question de départ.

Pour ce faire, le duo d'intervenantes a analysé tous les verbatims recueillis, totalisant 116 pages de retranscription, au regard du

modèle d'analyse des défis coopératifs présenté ci-après. Leurs hypothèses et leurs reformulations structurées ont d'abord été présentées de manière synthétique à M. Moura, avant d'être développées et affinées en tenant compte des éclaircissements et modifications apportés lors de ces échanges. Parallèlement à ces discussions, C. Stéveny rédigeait des textes provisoires, relus, analysés et commentés par M.-A. Muyschondt et discutés en duo, avant d'être présentés à M. Moura.

Cette méthode improvisée leur a permis de progresser ensemble dans leur compréhension des propos tenus lors des différentes séances et de les relier avec la littérature, afin de produire une réflexion mettant en perspective les défis de DynamoCoop et ceux rencontrés par d'autres coopératives.

Enfin, pour la troisième phase de recueil des données, les intervenantes ont présenté les hypothèses d'analyse aux membres du groupe de base en deux séances de travail au cours desquelles la formulation et la pertinence de chaque élément (impacts sociétaux, pôles des axes de tension, défis et pistes d'action) ont pu être critiquées, ajustées et complétées collectivement. La première journée a été réalisée le 24 mars 2021 et la seconde séance, prévue le 5 mai, a dû être annulée et reportée au 26 octobre 2021. Ces hypothèses ont été synthétisées et présentées schématiquement pour rendre compte de manière lisible de la complexité des défis auxquels DynamoCoop doit faire face (voir page 80, le tableau synthétique des résultats). Par ailleurs, les résultats complets de la recherche ont été soumis à la lecture des membres du groupe de base par l'envoi du texte quasi-finalisé mi-novembre 2021. Des ajustements ont été nécessaires et réalisés avant de publier ce livret.

Ainsi, cette recherche collaborative a été menée de manière participative tout au long du processus. En effet, tant l'idée du projet de recherche ayant émergé après une longue phase exploratoire que l'identification d'une question commune, la problématisation et l'analyse des données recueillies, ont été le fruit d'allers-retours continus entre l'analyse partagée par les participant·e·s de la recherche de DynamoCoop et sa conceptualisation élaborée par les intervenantes du C.D.G.A.I. La méthodologie de la recherche fait donc partie intégrante des résultats obtenus.

Après cette présentation des fondations méthodologiques, nous poursuivons donc en relatant pourquoi et comment les partenaires

de recherche en sont arrivés à vouloir cibler les défis auxquels la coopérative est confrontée, lorsqu'elle désire concrétiser en choix stratégiques les impacts sociétaux qu'elle vise.

C. Origines de la question de départ

En retraçant l'histoire de DynamoCoop avec les membres du groupe de base, il semble évident que le choix de la question de départ n'est pas anodin. Nous l'avons vu, M. Moura, cofondateur de DynamoCoop, a su mobiliser suffisamment de personnes autour de son projet pour lancer une coopérative qui, en cinq ans, a réussi à se développer avec succès. « Il y avait la capacité de Marc de rassembler des forces, des talents, d'identifier des convergences d'envies, sans que cela soit compliqué. » Les membres fondateurs étaient préoccupés par la précarité des métiers de l'art et aspiraient à des relations de travail solidaires. « On est tous des inventeurs, des créatifs. » « On est tous gestionnaires de nos projets, il n'y a pas de lien de subordination entre nous. » Ils semblaient donc prêts à s'engager dans ce projet dont ils partageaient les valeurs. « Adhérer, c'est chercher à définir son identité au sein d'un groupe d'individus qui pensent comme soi, c'est la recherche d'autres semblables qui prévaut dans le processus d'adhésion, c'est un moyen pour l'individu de se rassurer sur ses choix (...) qui répond à un mobile ou une menace. » (Orfali, 2011, p. 49) Pour DynamoCoop, cette mobilisation était une réponse à une menace pour le secteur culturel liégeois qui avait peu de moyens et surtout peu de locaux à sa disposition. Cette envie de répondre aux besoins des artistes a pris rapidement la forme d'une coopérative immobilière à finalité sociale. Ce choix est sans doute révélateur des valeurs qui ont sous-tendu la dynamique initiale. « Au départ, on a généré beaucoup d'enthousiasme et d'adhésion sur du rêve. » « Il y a quelque chose qui est dans l'humain : créer une communauté de gens qui partagent des valeurs. »

Selon Frédéric Dufays et ses collaborateurs (2016), les facteurs motivationnels désignés par les entrepreneurs comme décisifs dans leur choix de la forme coopérative sont la volonté d'établir une manière plus juste d'envisager les pratiques professionnelles, le besoin de justice et d'équité et/ou la volonté de vivre un esprit de solidarité. Dans notre recherche, nous avons également

remarqué que les motivations liées aux enjeux sociétaux, explicités au cours des deux premières séances de travail avec le groupe de base, apparaissaient comme prépondérantes dans l'engagement du porteur de projet et des membres du C.A. au moment de la création de DynamoCoop. Cependant, les impacts sociétaux visés n'ont pas été formalisés dans les premières années de la coopérative. Ils étaient présents dans les discussions et les décisions de façon implicite.

Le souhait de les expliciter et de les communiquer n'est en effet apparu qu'après quatre ans d'action. C'est ainsi que les ambitions sociétales n'ont fait l'objet d'une explicitation et d'une délibération collective qu'*a posteriori* au cours de cette recherche participative. « Il n'y avait pas de grand plan bien ficelé au départ. » « On fonctionne à l'instinct plutôt qu'à la philosophie de prévoir ce qu'on voudrait faire. Si on sait tous, en nous-mêmes, que c'est ça qu'il faut faire, il faut le faire. » « Il y a quand même un côté accidentel dans plein de choses qui sont arrivées. » Cet accord tacite autour d'une vision stratégique inexprimée peut notamment s'expliquer par le fait que les membres du C.A. fondateurs de DynamoCoop s'étaient rencontrés auparavant autour d'autres projets dont ils partageaient les valeurs et que cette confiance mutuelle, les liens affectifs et les règles implicites de fonctionnement élaborés au cours de leurs interactions ont servi de socle commun à la création de DynamoCoop. Ils n'auraient ainsi pas éprouvé le besoin de conceptualiser une gestion stratégique. « En termes de valeurs, j'ai l'impression d'avoir été biberonné par Marc et SMart pendant quinze ans: nos discussions et nos réflexions sur la solidarité, le principe de l'activité qui soutient une autre activité. » « Jusqu'à présent, on partage des valeurs (à mon avis peu suffisamment explicitées), avec des personnes qui font partie de notre réseau, et donc tout ça se met en œuvre d'une manière plus ou moins harmonieuse. » La culture particulière du réseau professionnel du porteur de projet principal (mutualisation des moyens pour les artistes, principalement dans le domaine de la musique) et les opportunités qu'il a rencontrées (achats immobiliers) auraient donc posé les bases implicites de l'identité de DynamoCoop.

Or, début 2019, lorsque le C.D.G.A.I. prend les premiers contacts avec elle, l'enthousiasme des débuts semblait s'essouffler. À un point tel que certains fondateurs sentaient la coopérative en état de « coma ». « Je préfère parler de "sieste" parce qu'on s'est

réveillé et que l'achat du bâtiment Télé-Nord était une forme de réponse : on va aller ailleurs et plus loin. Cela nous a permis de nous réveiller, de nous projeter. »

Comme expliqué dans la première partie de ce livret, des choix stratégiques ont alors, pour certains, réorienté l'objet social de DynamoCoop telle que l'aide apportée à l'Amicale des Boulangers. En acceptant ce projet, le C.A. et l'A.G. vont modifier les représentations sur l'identité d'origine et bouleverser quelque peu DynamoCoop. « L'obstacle, ou les obstacles, ce sont les carrefours, comme celui dans lequel on se trouve aujourd'hui : c'est la difficulté de choisir la bonne direction, de décider ensemble où on va, quand il y a plusieurs options possibles. » D'une part, le public cible, à ce moment-là, a évolué. Mais la coopérative s'est aussi passée d'une analyse des besoins du terrain habituellement réalisée par ses deux partenaires, SMart ou le CRC.

Cette clarification du public incluant les artisans a mobilisé de nombreux coopérateurs·trices lors de l'Assemblée Générale du 18 février 2020, tout en révélant la nécessité et l'urgence d'identifier explicitement une visée commune partagée et lisible. « J'ai besoin aussi qu'on redéfinisse les axes qu'on poursuit de manière générale et comme ça, je saurai, dans le futur, exclure certaines choses et vers où on doit se diriger. » Dans le cadre de ses travaux au Centre de Recherche sur l'Action Locale (CERAL, Université Paris 13), Pierre Teisserenc a observé cette même "crise identitaire" dans de nombreux projets de développement local citoyen. « D'une manière plus générale, les crises de croissance et de légitimité que connaissent, au cours de cette deuxième phase, les structures de développement, ne sont pas étrangères à la modification des rapports de force au sein du système social local. (...) Tirant profit d'un diagnostic du territoire affiné, d'une volonté politique confortée, et de projets élaborés à partir d'objectifs clairement identifiés, la collectivité dispose alors des ressources nécessaires pour concevoir une politique de communication qui participe à l'information active des acteurs locaux, à leur sensibilisation, à leur implication dans les projets et à leur adhésion aux valeurs qui les sous-tendent. Leur efficacité résulte habituellement de la conviction partagée par les acteurs locaux de la nécessité d'actions pratiques pour répondre aux enjeux de certaines situations et pour anticiper les défis à venir. » (Teisserenc, 1994, p. 193)

Pour que l'engagement autour des valeurs d'origine de DynamoCoop perdure, il est apparu essentiel aux yeux des membres du groupe de base de communiquer des objectifs clairs et que les actions menées produisent bien les impacts sociétaux désirés implicitement. « Le ciment s'est construit petit à petit et ça n'a pas été nécessaire de mettre des mots sur ce qui nous lie, sur nos valeurs. Mais c'est nécessaire, aujourd'hui, de le faire car si on va vers des personnes qui ne nous connaissent pas bien, comment leur dire ce qui est important pour nous? » De fait, si l'on veut mobiliser coopérateurs·trices, travailleurs·euses et porteurs·ses de projet, la raison d'agir de DynamoCoop doit être identifiée précisément et connue de tous, pour permettre de dégager une vision, un rêve commun qui suscite l'adhésion et ce, de manière continue. « Dans les collectifs d'économie solidaire (...) les fins poursuivies par un mouvement sont souvent diverses et objets de débats internes. La construction d'une identité collective forte participe à l'action protestataire : il s'agit d'une ressource à la fois pour la mobilisation des membres eux-mêmes et pour leur visibilité dans l'espace public. » (Rodet, 2015, pp. 18 et 25) « Dans les rêves et les fantasmes, on n'est pas toujours concret et ce n'est pas toujours facile d'anticiper ce que cela va donner et demander. Aujourd'hui, cela s'est transformé en quelque chose qui dépasse nos rêves les plus fous, mais ce succès est aussi quelque chose de difficile à gérer. »

Ainsi, aux aurores de cette recherche participative, s'est posée la question des choix stratégiques à opérer en fonction de l'identité actuelle de DynamoCoop et surtout, de sa vision de transformation sociale. Offrant l'opportunité d'un travail de démocratisation interne, la recherche participative est arrivée, à point nommé, pour accompagner ce travail de réflexion collective.

Au-delà de l'élaboration des impacts sociétaux à viser et des choix spécifiques qui en découlent, l'intention de la recherche était également de conceptualiser les défis d'une gestion qui intègre cette visée de changement de société et de les mettre en relation avec ceux des autres coopératives, via la littérature scientifique. C'est pourquoi un modèle d'analyse combinant identité coopérative, choix stratégique et impact sociétal était nécessaire. Ceux que nous vous présentons ci-après nous ont permis d'affiner notre question de départ en l'orientant sur les difficultés que rencontrent la plupart des coopératives dans les prises de décision liées aux impacts sociétaux poursuivis.

D. Problématique et modèles d'analyse

L'article scientifique de Michel Lafleur, Carlos López Hernández et Bastien Dion (2004), intitulé *La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératifs* propose un modèle qui a servi de grille d'analyse des propos tenus durant les différents ateliers de recherche. Partant du constat qu'une des problématiques reconnues pour la gestion des coopératives est le manque d'outils de gestion stratégique²³ adaptés à l'identité coopérative²⁴, les auteurs suggèrent un modèle d'analyse basé sur les défis qui animent chaque décision importante. À partir de ce modèle, l'article présente les résultats d'une vingtaine d'études de cas qui démontrent les liens entre l'identité, les choix stratégiques et le dépassement des défis qui traversent les coopératives. En effet, selon les auteurs, cette méthode est pertinente pour comprendre et expliquer le succès d'une organisation de ce type. «Le défi coopératif traduit en termes stratégiques une particularité de l'identité coopérative en décrivant la relation entre cette particularité et la conduite de la gestion et du développement de la coopérative» (Lafleur et al., 2004, p. 28)

Les intervenantes du C.D.G.A.I. choisi ce modèle comme appui et source d'inspiration pour leur démarche de conceptualisation, dans le sens préconisé par Christophe Lejeune: «Elles [les catégories] suggèrent au chercheur certaines distinctions analytiques, elles l'aident à affiner les questions soulevées par l'analyse et elles fournissent le compte-rendu d'autres terrains susceptibles d'être comparés à son propre matériau.» (Lejeune, 2019, p. 28) Ainsi, les défis identifiés par Michel Lafleur et ses collaborateurs leur ont permis de «catégoriser» les propos tenus et retranscrits dans les notes exhaustives du premier atelier réflexif du groupe de base.

Cette première catégorisation ou «étiquetage» théorique a été affinée ensuite, grâce à un deuxième modèle d'analyse. En effet, lors du premier atelier, des oppositions de visées et des contradictions sont apparues lors des débats touchant à l'identité de la coopérative et à ses perspectives stratégiques. Or, ces pôles en opposition se retrouvent, en différentes proportions, dans les «défis coopératifs» identifiés par Michel Lafleur (2004). Les défis de la gouvernance, de l'intercoopération, des valeurs coopératives, de la relation d'usage, du développement de la

collectivité, du service et de la capitalisation ont effectivement été, à un moment ou à un autre, abordés lors des différents ateliers réflexifs, sans être formulés tels quels. Pour les intervenantes, ces défis sont liés aux contradictions apparues lorsqu'il a fallu préciser la visée sociétale de DynamoCoop. Elles ont constaté que la recherche de pistes de concrétisation des impacts sociétaux visés par la coopérative dévoilaient des oppositions, jusqu'alors non explicitées, sans doute par crainte de faire émerger des tensions. Effectivement, ces oppositions semblent fragiliser la cohésion de la communauté alors que DynamoCoop, au cours de ces quatre premières années de développement, a fait preuve d'une force mobilisatrice cohésive. Dès lors, leur hypothèse est que, justement, le défi pour chaque impact sociétal ciblé consiste à confronter ces choix apparemment opposés, en recherchant des solutions intégratives par le dialogue. Ce qu'elles ont modélisé par deux schémas de synthèse présentés l'un, page 80 et l'autre, page 107.

Pour vérifier leurs hypothèses, elles ont analysé une nouvelle fois le contenu des deux *focus group* et des deux balades réflexives. Ce second étiquetage, faisant ressortir les stratégies en opposition apparente, est apparu complémentaire à celui des défis des coopératives, et l'association des deux modèles, plus adaptée à la réalité vécue de DynamoCoop. « L'analyste produit un étiquetage qui qualifie ce qui est à l'œuvre. Il amorce le processus d'abstraction et de conceptualisation. (...) Tout l'enjeu consiste à maintenir à la fois l'ancrage de matériau dans le terrain et la portée conceptuelle du vécu analysé. » (Lejeune, 2019, pp. 67 et 77)

Ces modélisations ont été proposées à M. Moura qui les a validées et ce, d'autant plus que lui-même ressentait de plus en plus les effets concrets de ces tensions non explicitées. Nous avons donc finalement exprimé la problématique de cette recherche de la manière suivante :

Les impacts sociétaux visés par les coopératives en économie sociale se concrétisent dans des choix stratégiques qui révèlent des axes de tension en lien direct avec leur identité coopérative.



Pour les intervenantes, les polarités ou axes de tension observés dans l'identité spécifique de DynamoCoop sont à considérer de la même manière que Valérie Michaud (2011) les perçoit dans sa thèse intitulée *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité: des chiffres et des lettres*. Envisagées dans une perspective de paradoxe créatif, d'oppositions structurantes, ces tensions sont inhérentes au fonctionnement des organisations et n'ont pas à être éliminées mais, au contraire, acceptées « **puisque les tensions nous apparaissent inévitables. Il ne s'agit pas, à l'opposé d'une perspective dialectique critique qui révélerait les tensions et viserait à les résoudre, de tomber dans une approche fonctionnaliste qui les générerait et les aplanirait. Plutôt, dans une perspective du paradoxe, il s'agit de reconnaître la présence des tensions et de comprendre comment on peut évoluer (dans un sens neutre, sans idée de progrès) dans un tel contexte, dans la pratique. (...) une perspective qui prend explicitement en compte les pôles en tension et considère leur présence et poursuite simultanées et leur équilibre dynamique.** » (Cameron et Quinn, 1988, in Michaud, 2011, p. 11)

La problématique des tensions et des paradoxes au sein des organisations n'est pas nouvelle. Les auteurs Myriam

Michaud et Luc K. Audebrand se sont intéressés aux pratiques et aux compétences qui permettent à certaines organisations contemporaines, telles les coopératives, de répondre simultanément aux exigences contradictoires de leur environnement. Le paradoxe révèle la présence d'éléments contradictoires et mutuellement exclusifs au sujet desquels aucun choix ou synthèse n'est possible, voire souhaitable. De telles contradictions ne sont en réalité problématiques que quand chaque élément est pris séparément et que l'on désire les juxtaposer. C'est pourquoi, selon les auteurs, les paradoxes inhérents à toute organisation demeurent souvent latents, ne s'exprimant que dans les situations de crise qui mettent en évidence des choix stratégiques à faire qui peuvent sembler contradictoires ou incohérents. «*La perspective des paradoxes met en évidence la manière dont une gestion « ambidextre » peut se révéler garante d'une organisation saine et innovante. (...) Gérer un paradoxe n'implique pas de le résoudre ou de l'éliminer, mais plutôt de miser sur son potentiel énergisant.*» (Andriopoulos et Lewis, 2009, in Michaud et Audebrand, 2014, p. 156)

L'analyse des propos tenus durant les différents ateliers réflexifs a dès lors eu pour objectif d'identifier les défis auxquels DynamoCoop doit faire face à l'heure des choix stratégiques, en termes de dynamisation ou d'équilibrage de polarités opposées. Ainsi, pour présenter leur analyse des données, elles ont opté pour l'étiquetage des impacts sociétaux en deux polarités extrêmes, combinant principalement les termes exacts formulés par les acteurs de DynamoCoop, mais parfois le vocabulaire de la théorie des défis coopératifs. Chaque défi a été conceptualisé de manière à équilibrer ou intégrer deux pôles en tension.

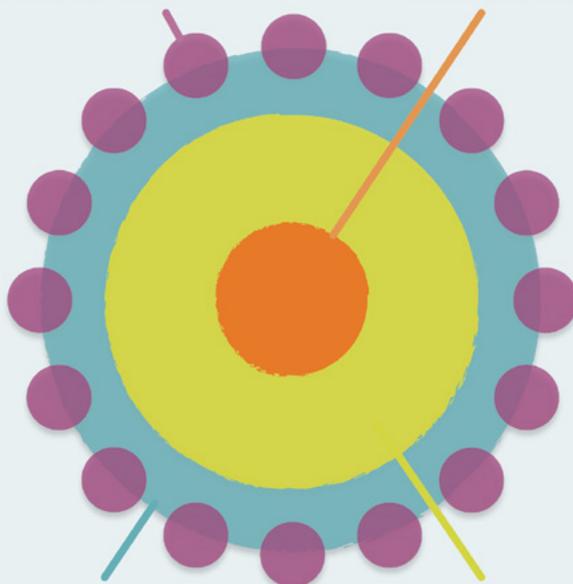
Comme décrit précédemment, cette conceptualisation a alors été présentée aux membres du groupe de base lors d'une après-midi de mars 2021, puis d'une journée complète en octobre 2021, et modifiée en fonction de leurs retours afin d'être au plus près de leur propre analyse. Cette catégorisation analytique a permis aux membres du groupe de base d'**identifier toutes une série de pistes d'action permettant de sortir de l'inconfort des axes de tension et ce, en intégrant les polarités inhérentes à leur identité coopérative.**

**16 PÔLES
ESSENTIELS
EN TENSION
PERMANENTE**

**ZONE DES
PISTES D'ACTION
INTÉGRATIVES**

**ZONE OÙ LES
OPPOSITIONS
CRÉENT UN
INCONFORT**

**ZONE DES
DIALOGUES**



3. Apports de la recherche

Il va sans dire que ce processus de recherche n'a pas mis les membres de l'équipe de coordination de la recherche à distance de leurs valeurs et engagements personnels, ni de toute émotion. Et ce, d'autant plus que tous les trois étaient imprégnés non seulement de leurs représentations issues de leurs parcours personnels, mais étaient également impliqués à des degrés divers dans le projet de DynamoCoop d'un côté, et dans le projet de recherche, de l'autre.

« C'est une chose d'examiner les résultats d'un sondage et de discuter des statistiques résultant d'un questionnaire. C'en est une autre d'entendre en direct des personnes qui acceptent de participer à une recherche sur des sujets parfois difficiles, disant qu'elles le font parce qu'elles ont l'espoir que leur expérience servira à quelque chose. » (Bourassa et al., 2011, p. 160)

Par conséquent, cette analyse est une lecture subjective, une interprétation des résultats de la recherche élaborée au fur et à mesure par ce trio, en particulier par les intervenantes du C.D.G.A.I. qui tentaient d'apporter un regard extérieur empreint de moins d'enjeux personnels. Bien que la retranscription des propos tenus lors des différents entretiens collectifs ait été exhaustive et qu'elles aient été attentives à les catégoriser sur base de leurs deux modèles d'analyse, leurs propres ressentis les ont amenées à sélectionner certaines informations plutôt que d'autres. Il en ressort que cette recherche ne peut évidemment pas prétendre à l'impartialité. Mais telle n'était pas non plus leur intention en se lançant avec DynamoCoop dans une recherche participative.

« La recherche participative (...) se caractérise par un engagement politique et idéologique de transformation sociale de la part du chercheur. Le chercheur est considéré comme un intellectuel qui milite en faveur des intérêts du mouvement populaire. Dans ce contexte, la recherche-action constitue un important espace de participation sociale et une méthode d'action politique (Anadon et Savoie-Zajc 2007). (...) C'est une recherche impliquée, refusant le pari positiviste de l'observation neutre et externe des phénomènes (Hernandez 2003). Ce type de recherche vise la production de connaissances nouvelles, la résolution

d'un problème identifié par les acteurs et le renforcement des capacités de ces acteurs pour une plus grande autonomie. Cette production de connaissances nouvelles, voire d'outils utiles aux praticiens permet de transformer la réalité (Faure et al, 2010). » (Millo et al, 2012, p. 29)

Par ailleurs, le moment de questionnement identitaire qui caractérisait DynamoCoop au lancement de la recherche a été particulièrement favorable à une résurgence des oppositions jusqu'alors latentes. Néanmoins, comme cela a été mis en lumière, la plupart des contradictions et des défis inhérents à la concrétisation des valeurs coopératives sont, semble-t-il, généralisables. C'est pourquoi, nous pensons qu'il serait pertinent pour tous les entrepreneurs sociaux et les chercheurs qui s'intéressent aux modèles organisationnels démocratiques de se pencher davantage sur les stratégies qui permettent de les surmonter et d'en faire des générateurs de solutions intégratives. Les études actuelles ne portent, selon nous, pas suffisamment sur les moyens mis en place par les porteurs de projet et les coopérateurs·trices pour une gestion des pôles en tension. Pourtant, questionner cette gestion « ambidextre », en particulier lors d'une recherche participative, permet aux membres de la coopérative de se donner le temps de la réflexion et de l'élaboration de choix stratégiques négociés entre pôles en opposition.

C'est en tout cas ce que nous laissent entendre les propos des membres du groupe de base qui ont participé à la clôture de la dernière journée de recherche.

« J'ai tendance à être beaucoup dans le faire mais ce processus m'a fait pas mal réfléchir et cela a fait aussi avancer Dynamo. Cela a eu un impact car ce travail a révélé des choses qui permettent d'avancer. » « C'est important de s'arrêter, de faire une photo et puis, il y a le côté utile pour d'autres coopératives. » « À titre personnel, cela m'a permis de me resituer dans le projet, de le voir sous un nouvel angle, en prenant ce temps-là pour prendre de la distance. Regarder Dynamo et se regarder dans Dynamo, c'est super intéressant. » « Cela me fait du bien de voir cela, car cela organise la problématique de manière logique », « Au terme de ce processus, c'est bien de savoir poser les questions de manière plus explicite. » « J'ai l'impression de voir encore plus clairement les étapes de travail. Je crois qu'il y a une première étape de transparence sur le fonctionnement Dynamo à réaliser,

et ce travail est déjà en cours [par cette recherche participative], ça, c'est super. »

« Parfois on a une vision des recherches qui viennent se plaquer sur une réalité. Or, une recherche participative, c'est quand même rentrer dans le vif du sujet et prendre le risque de créer toute une série de réactions, éventuellement, de réactions en chaîne. Ici vous êtes arrivées à un bon moment quelque part, puisque la structure était en pré-crise, cela a permis de la précipiter, de mettre des mots, d'agiter toute une série de choses, mais des choses qui étaient nécessaires. » « Cela a révélé plein de choses, sur les coopératives, sur Dynamo, sur notre façon de travailler et surtout, sur les directions à prendre. »



Photo : Eyoel Kahssay on Unsplash

4. Contributions à la recherche

Cette recherche est avant tout une aventure collective qui a nécessité la participation active des sept administrateurs et des deux invités permanents du C.A. de DynamoCoop constituant le groupe de base. Nous les remercions pour leur confiance et le temps précieux qu'ils ont consacré aux différentes étapes de la recherche.

La participation fut moins chronophage, mais tout aussi active pour les vingt-quatre coopérateurs·trices du groupe élargi. Nous ne pouvons que les remercier chacun et chacune pour leur engagement, leur enthousiasme et leurs réflexions.

Nous remercions également Julien Dohet pour sa conférence sur l'histoire des coopératives et Duncan Hubrechts, stagiaire au sein de DynamoCoop, pour son aide dans l'organisation logistique de la seconde balade réflexive.

Au début de la recherche, M.-A. Muyshondt avait fait appel à Jeanine Baiwir et Pierre De Visscher (C.A. du C.D.G.A.I.) et Lionel Lardinois des CÉMÉA-EP. Nous les remercions pour leurs commentaires et suggestions.

Pour la mise en page et les illustrations de cette publication, nous remercions Alain Muyshondt.

Nous remercions le Centre de documentation du CIRIEC de l'Université de Liège pour la mise à disposition de leurs ressources documentaires.



Photo : M.-A. Muyshondt

Notes

1. Ce chapitre s'inspire des sites internet suivants: <https://www.DynamoCoop.be/DynamoCoop/la-cooperative/> et <https://www.codef.be/asbl/13-rue-roture-asbl-liege-codef/> ainsi que des articles de presse suivants: <https://www.alterechos.be/DynamoCoop-une-copropriete-pour-mieux-creeer/> et https://www.rtb.be/info/regions/liege/detail_telenord-la-nouvelle-acquisition-de-la-cooperative-immobiliere-liegeoise-DynamoCoop?id=10628209
2. <https://www.dynamocoop.be/dynamocoop/les-acteurs/>
3. <https://www.guideaidespubliques.be/proceed/pdf?postid=409>
4. https://www.dynamocoop.be/wp-content/uploads/2019/05/kultura_plaquette_PRINT.pdf
5. « LÉON: Implanté au cœur du faubourg Saint-Léonard, ce magasin d'art et artisanat local a choisi son nom en hommage au héros du quartier Léon Tchinnise. Sous l'impulsion du Comptoir des Ressources Créatives, Léon propose notamment les réalisations des créateurs actifs aux Ateliers Dony (à 200 m de la boutique), mais aussi plus largement d'artistes et artisans régionaux issus du réseau du CRC. Espace de vente et vitrine à géométrie variable, il partage un même espace avec la boulangerie L'Amicale des Boulangers. » <https://www.comptoirdesressourcescreatives.be/le-comptoir/charleroi/10-le-comptoir/320-leon>
6. La communauté de DynamoCoop est entendue comme: « des coopérateurs, des gestionnaires des lieux, des utilisateurs des lieux, des groupes de travail, le comité d'accompagnement... » Cette communauté possède un noyau dur que les membres du C.A. appellent « équipe », et qui comprend à la fois, M. Moura, certains coopérateurs·trices plus participatif·ive·s, les membres du C.A., ainsi que quelques volontaires qui consacrent du temps à DynamoCoop. Le groupe élargi qui a participé à cette recherche comprend pratiquement les mêmes membres que le noyau dur de cette communauté ainsi que les travailleurs de DynamoCoop.
7. Le terme français, Organisation d'Économie Sociale et Solidaire, fait principalement référence à ce qu'en Belgique on appelle les Entreprises d'Économie Sociale, dont font parties les coopératives.
8. Baromètre des Indicateurs de Progrès des Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire. (<http://www.bipess.fr/>)
9. Sur neuf membres du C.A., un est mandaté par le CRC, un autre par SMart. Par ailleurs, trois administrateurs ainsi qu'un invité permanent du C.A. ont actuellement leur bureau dans la maison achetée par SMart.

10. Lien vers le site internet de l'ACI présentant leur identité et leurs principes fondateurs : <https://www.ica.coop/fr/qui-sommes-nous/alliance-coop%C3%A9rative-internationale>.
11. Société coopérative d'intérêt collectif.
12. Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, *Être engagé pour une cause par une entreprise sociale*, Éditrice responsable : Marie-Caroline Collard, 2015
13. Cette charte est susceptible d'évoluer avec le temps : « les nouvelles versions seront validées par le CA de Dynamo. Les gestionnaires seront prévenus de ces changements. » Charte du 15 mai 2017 de DynamoCoop.
14. « Souvent constitué sous la forme d'une société de droit privé à but non lucratif, le CLT [*community land trust*] peut être comparé à un bailleur social qui n'exercerait que dans le domaine du foncier et dont les bénéficiaires seraient à la fois locataires du sol mais propriétaires de leur logement. » (Attard, 2013, p. 145)
15. « Action » signifie ici « une part du capital de la coopérative. »
16. Société coopérative et participative, anciennement Société coopérative de production.
17. Petite et moyenne entreprise.
18. Pour rappel, il s'agit du dispositif de concertation et de résolution de problèmes mis en place pour servir de lieu de dialogue en vue d'une meilleure articulation entre les C.A. des trois structures de l'écosystème coopératif composé de DynamoCoop, du CRC et de 13 rue Roture.
19. Évocation de la crise liée à la gestion de la pandémie. Propos recueillis durant l'exercice de la mesure politique de cessation des activités culturelles qui impacte notamment les activités du KulturA.
20. M.-A. Muysshondt et C. Stéveny avaient déjà travaillé ensemble à la réalisation de quatre outils pédagogiques d'éducation permanente. En 2019 : *Pour que le virtuel rime avec bien-être au travail* (livret contenant un exercice structuré), Collection Travail en action de l'édition Groupe & Société du C.D.G.A.I.; en 2015 : *Chacun pour soi ou tous ensemble, il faut choisir!* Collection Travail en action; en 2011 : *Je suis, tu es, nous sommes solidaires?* Collection Mobilisations Sociales et en co-production entre le C.D.G.A.I. et le CAL de Liège, Taets Audrey, Muysshondt Marie-Anne, Stéveny Cloé : *Zola, La solidarité sociale d'hier à aujourd'hui*.
21. Le verbatim peut être entendu comme le « compte-rendu écrit fournissant le mot à mot d'une déclaration ou d'un débat oral » (Le Robert).
22. Le *focus group* est à entendre ici de la même manière que les auteurs Bourassa Bruno, Leclerc Chantal, Picard France et Courcy François, à savoir qu'« il renvoie à un groupe qui est focalisé de deux manières :

d'abord, ses membres sont réunis par une expérience ou une situation commune ; ensuite le groupe est convié à « centrer » ou « focaliser » ses échanges autour d'un ou de quelques sujets définis. » (Bourassa et al., 2011, p. 162)

23. La gestion stratégique doit être entendue comme : « une modélisation des différents éléments permettant la prise de décision menant une entreprise vers le succès. » (Lafleur et al., 2004, p. 35)
24. L'identité coopérative doit être entendue comme : « l'ensemble des caractéristiques de l'identité qui génèrent une série d'éléments distinctifs dans la livraison du produit ou du service qu'offre la coopérative. » (Lafleur et al., 2004, p. 40)

Bibliographie

Ouvrages

- Borrits, Benoît, (2018), *Au-delà de la propriété, Pour une économie des communs*, Paris, La Découverte.
- Clot, Yves, Bonnefond, Jean-Yves, Bonnemain, Antoine et Zittoun, Mylene, (2021), *Le prix du travail bien fait: la coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, La Découverte.
- Cultiux, John et Vendramin, Patricia, (2011), *Militer au quotidien*, UCL, PUL.
- Deville, Aude, Lamarque, Eric et Michel, Géraldine, (2020), *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion*, Caen, EMS Management.
- Draperi, Jean-Francois et Le Corroller, Cécile, (2016), *S'inspirer du succès des coopératives*, Paris, Dunod.
- Draperi, Jean-Francois, (2012), *La république coopérative*, Bruxelles, Larcier.
- Glémair, Pascal et Bioteau, Emmanuel, (2015), *Entreprises solidaires: l'économie sociale et solidaire en question(s)*, Rennes, PUR.
- Laloux, Frédéric, (2015), *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino.
- Manier, Bénédicte, (2012), *Un million de révolutions tranquilles*, Paris, Les Liens qui Libèrent.
- Michaud, Valérie, (2011), *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité: des chiffres et des lettres*, Thèse, Montréal, Université du Québec.
- Moriceau, Jean-Luc et Soparnot, Richard, (2019), *Recherche qualitative en sciences sociales*, Caen, EMS Management
- Lejeune, Christophe, (2019), *Manuel d'analyse qualitative*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.
- Touraine, Alain, (1973), *La production de la société*, Paris, Seuil.
- Van Campenhoudt, Luc, Marquet, Jacques et Quivy, Raymond, (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.

Articles

- Audoux, Christine et Gillet, Anne, (2011), Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs: l'épreuve de la traduction, *Interventions économiques*, n°43.
- Aufrère, Laura, Eynaud, Philippe, Gauthier, Olivier et Vercher-Chaptal, Corinne, (2019), Entreprendre en commun(s): une étude du processus de création d'un supermarché coopératif et participatif, Lavoisier, *Revue française de gestion*, n° 279, pp. 83-96.

- Baude, Catherine, Bardet, Florence et Marguerin, Stéphane, (2015), Mutualiser: comment? Les démarches, A.D.B.S. - *Information, données & documents*, 2015/3 Vol. 52, pp. 42-44.
- Billaudeau, Valérie et Moysan, Patrice, (2019), D'une coopérative de consommateurs à la scop Sadel: concevoir une gouvernance partagée, *Recma*, n°351.
- Bourassa, Michelle, Bélaïr, Louise et Chevalier, Jacques M., (2007), Les outils de la recherche participative, *ACELF Revue*.
- Bourassa, Bruno, Leclerc, Chantal, Picard, France et Courcy, François, (2011), Du groupe focalisé à la recherche collaborative: avantages, défis et stratégies, *Recherches Qualitatives Revue*, vol 29, pp. 145-167.
- Bouchard, Marie et Michaud, Valérie, (2015), La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outil de gestion, objet de médiation des tensions, Lavoisier, *Revue française de gestion*, 2015/1 (n° 246), pp. 143-158.
- Carton, Luc, (2015), L'expérience de la Formation sur la Recherche en Éducation Populaire. Quelques enseignements, réflexions et questions, *Analyse du CFS.EP*.
- Chedotel, Frédérique et Pujol, Laurent, (2012), L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques: le cas de SCOP, *Varia*, 15-1/2.
- Dacheux, Eric et Goujon, Daniel, (2015), L'économie solidaire: une transition vers une société post-capitaliste? in *Entreprises solidaires. L'économie sociale et solidaire en question(s)*, Rennes, PUR.
- Dohet, Julien, (2018), Le mouvement coopératif: histoire, questions et renouveau, *CRISP*, 2018/5, n° 2370-2371, pp. 5-56.
- Dufays, Frédéric et O'Shea, Noreen, (2016), Choisir la forme coopérative pour son entreprise: entre rationalité et convictions, in *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*, Académie des entrepreneurs sociaux, *HEC Liège*.
- Girard, Jean-Pierre, (2010), La coopérative multisociétaire: renouveau coopératif et défis de gestion, *Revue de l'Université de Moncton*, Volume 41, n° 1.
- Lafleur, Michel, López Hernández, Carlos et Dion, Bastien, (2004), La stratégie de la coopérative basée sur son identité: la théorie des défis coopératifs, Conférence de l'ASAC (Association des sciences administratives du Canada), *Université de Sherbrooke – Universidad Autónoma de Querétaro*.
- Malo, Marie-Claire, (2001), La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, *Recma*, n° 282.
- Manoury, Lucile et Burrini, Agostino, (2001), L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale: la société coopérative d'intérêt collectif, *Recma*, n° 281.
- Mertens, Sybille, (2005), Une explication théorique à l'existence des coopératives agrées et des sociétés à finalité sociale en Belgique, *Non-Marchand, Management, Droit et Finance*, n°16, 2005/2, pp. 13-27.

- Mertens, Sybille et Marée, Michel, (2016), L'impact social, quelle définition? in *Baromètre des entreprises sociales en Belgique*, Académie des entrepreneurs sociaux, HEC Liège.
- Morrissette, Joëlle, (2013), Recherche-action et recherche collaborative. Quels rapports aux savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, Volume 25, n°2.
- Michaud, Myriam et Audebrand, Luc K., (2014), Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité: le cas de l'Accorderie de Québec, *Économie et Solidarités*, Vol. 44, n°1-2, pp. 152-168.
- Millot, Glen, Neubauer, Claudia et Storup, Bérangère (2012), La recherche participative comme mode de production de savoirs. Un état des lieux des pratiques en France, *Fondation Sciences Citoyennes*.
- Parodi, Maurice, (2010), L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale, *Recma*, n° 315.
- Penven Alain, (2012), Quels indicateurs de progrès pour accompagner le développement des coopératives, mutuelles et associations? *BIPÉSS Région Bretagne, Québec 2012, Sommet international des coopératives*, pp. 281-288.)
- Rodet, Diane, (2015), L'économie solidaire comme mouvement social. Des dispositifs de qualité pour exprimer, agir et mobiliser, *Revue Française de Socio-Économie*, 2015/1, n°15, pp. 195-214.
- Rousseau, François, (2007), L'évaluation de l'utilité sociale: une injonction de la puissance publique? Constats et réflexions sur l'expérimentation, *CIRIEC*, n° 2007/05.
- Rijpens, Julie, Jonet, Christian et Mertens Sybille, (2015), 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*, Leuven, Acco, pp. 179-192.
- Teisserenc, Pierre, (1994), La politique de développement local: la mobilisation des acteurs, *Sociétés contemporaines* N° 18-19, *Langage en pratique*, pp. 187-213.
- Thomas, Frédéric, (2015), L'économie sociale et solidaire: levier de changement? *Alternatives Sud*, Cetri, 06/2015, n° 2.

Document cadre

- Alliance Coopérative Internationale (ACI) (1895 ; 1995), Déclaration sur l'identité coopérative, Bruxelles.

Intéressé·e par :

- d'autres publications ?
- des ateliers ?
- des formations ?
- des interventions ?
- des accompagnements ?

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse
Institutionnelle ASBL**

→ Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B-4102 Seraing
Belgique

www.cdgai.be

+32 (0) 4 366 06 63

info@cdgai.be

Toutes nos publications sont en téléchargement gratuit sur notre site.

Les défis liés aux ambitions sociétales des coopératives d'économie sociale

Ces entreprises recherchent un ancrage local respectueux du territoire, favorisent les relations solidaires, pratiquent la démocratie et résistent au modèle néo-libéral dominant. Elles ne visent pas la rémunération du capital, mais une plus-value sociale et sociétale. Elles veulent, notamment, que les relations au travail soient plus humaines, que la propriété devienne collective, que le pouvoir soit partagé et que les ressources mutualisées créent du « commun ». Et elles désirent devenir des modèles économiques pérennes qui ne s'inscrivent pas dans une logique de profit.

Mais **comment** les coopératives d'économie sociale concrétisent-elles toutes ces ambitions sociétales ? Et surtout, comment font-elles face aux défis inhérents à ces grandes intentions que certain·e·s qualifieront d'utopiques ?

Pour tenter de répondre à ces questionnements, le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle et la coopérative immobilière DynamoCoop ont mené une **recherche participative**. Ce livret vous en présente le processus et les résultats. Ces derniers mettent en perspective le **vécu expérientiel des membres de DynamoCoop** avec les **défis des coopératives identifiés** dans la littérature scientifique.



Ce livret est le fruit d'une recherche participative d'éducation permanente réalisée avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

