

# Chronique de la gestion participative

Une entreprise gérée de manière participative et démocratique par ses travailleurs, c'est possible ! Terre en est absolument convaincue : ce mode de gestion est le seul qui respecte réellement les travailleurs. Autogestion, gestion participative, sociocratie... les systèmes sont multiples et en évolution constante. Par ces chroniques de la gestion participative, découvrons chaque trimestre comment la participation se vit au sein d'une association ou d'une entreprise.

## La culture c'est Smart

En cette période de fêtes, quoi de plus symbolique que de parler des artistes, sans lesquels la fête aurait un goût bien amer ! Très nombreux en Belgique, ils pratiquent des métiers divers, partant des plus connus comme la comédie, la peinture ou la chanson en passant par les spécialistes de l'image jusqu'aux experts de l'Internet.

Trop souvent, ils étaient livrés à eux-mêmes avec des statuts précaires, des complications administratives et une législation pas du tout adaptée aux contrats épisodiques dont ils faisaient l'objet. C'est ce constat qui en 1998 a poussé Pierre Burnotte et Julek Jurowicz, à créer SMartBe.

Rencontre avec Marc Moura, engagé comme conseiller auprès des membres et aujourd'hui directeur de l'Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC).

### Carte d'identité

**Nom :** SMartBe Association Professionnelle des Métiers de la Création (APMC)

**Localisation :** Bruxelles, Charleroi, Liège, Mons, Namur, Tournai, Anvers et Gand.

**Année de création :** 1998

**Statut juridique :** association sans but lucratif

**Public visé :** 40.000 membres, professionnels de la création en tout genre

**Secteurs d'intervention :** solutions sociales et fiscales, élaboration de projets, mise à disposition de structures, leasing de matériel ou mise à disposition de locaux adaptés, accompagnement pour des formalités administratives, droits d'auteur, fonds de garantie salariale et lobbying.

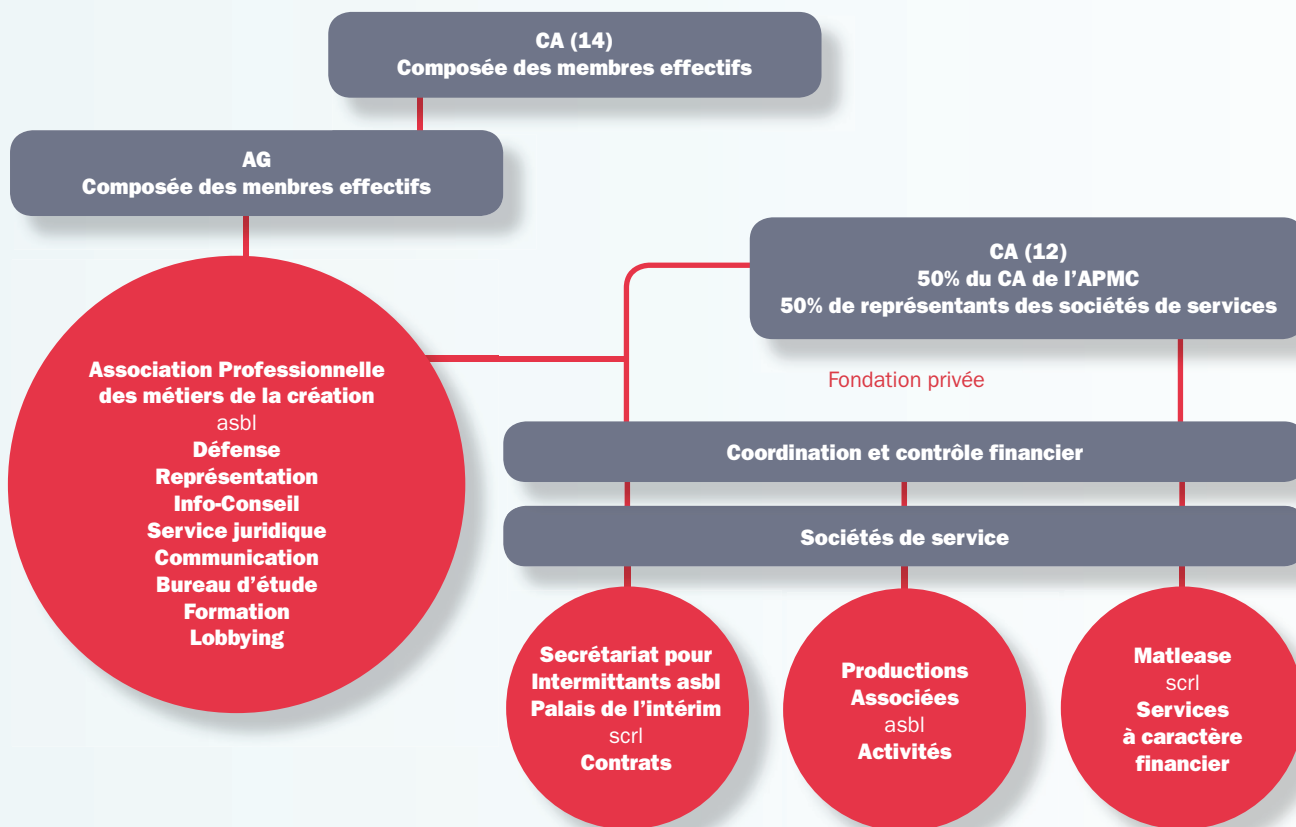
### Marc Moura, qu'est-ce que SMartBe ?

SMartBe, l'association professionnelle des métiers de la création, désire renforcer l'autonomie des artistes, les aider à se professionnaliser, sécuriser leur cadre juridique et développer leur représentativité auprès des décideurs politiques. Aujourd'hui, grâce à nous, de très nombreux artistes ne travaillent plus dans l'économie sous-terrain, et cotisent à la sécurité sociale. Le groupe gère annuellement 150.000 contrats pour un total facturé de 100 millions d'euros et emploie plus de 120 personnes.

### En quoi SMartBe peut être qualifiée d'entreprise de l'économie sociale et solidaire ?

Tout d'abord, nous apportons un service professionnel à nos membres :

des solutions sociales et fiscales jusqu'à l'élaboration de projets. Notre contribution à la structuration du secteur artistique peut donc même être qualifiée de service à la collectivité. Le principe de la juste répartition des revenus est quant à lui satisfait par les marges bénéficiaires réinvesties dans le développement de nouveaux outils et services à destination des professionnels de la création (en plus de l'association et de la fondation, quatre autres sociétés de services ont été créées et une cinquième est en cours de constitution). C'est pour cette raison que la Fondation SMartBe est née. Elle est la chambre d'arbitrage entre les différentes entités du groupe au niveau de l'affectation des moyens humains et financiers.



### Qu'en est-il du principe de l'autonomie de gestion ?

Ce sont les membres qui pourvoient au financement de toutes les structures. Ils interviennent tous pour maintenir l'association et les services qui y sont liés en cédant une partie de leurs gains (6,5%). Nous n'avons pratiquement aucun subside (plusieurs APE, mais c'est marginal par rapport à l'ensemble). Les Conseils d'Administration (CA) gèrent réellement les instances et les Assemblées Générales (AG) sont souveraines et comportent une forte représentation des usagers (les membres).

### Est-ce que cela veut dire que la gestion participative est poussée ?

Avec le temps, la structure s'est étoffée. L'AG de l'association APMC

est composée à 100% des membres effectifs (en ordre de cotisation) et ce sont eux qui élisent le CA. C'est le lieu où se prennent les décisions « politiques », c'est-à-dire le lieu où les visions et les missions seront définies et évaluées. Pour ce qui est de l'affectation des moyens et le suivi de la dynamique entrepreneuriale, nous avons créé la fondation SMartBe. La moitié de son CA est composé de personnes issues du CA de l'APMC et l'autre moitié est composée des directeurs des entités. À tous les stades de prise de décision, les usagers sont déterminants. Ils peuvent aussi venir aux AG comme les salariés de nos institutions. Selon les sujets, on peut compter sur la présence de 10 à 30 travailleurs.

### Y a-t-il des difficultés à mettre en place la participation ?

La démocratie n'est pas facile à gérer. De 1998 à 2005, les effectifs doubleraient tous les deux ans, et depuis 2005, ils doublent tous les trois ans. Une croissance difficile à canaliser. Je pense que démocratie rime avec éducation. La sensibilisation des travailleurs et des membres doit être un souci constant. C'est un processus très coûteux en temps et en énergie. Lorsqu'on était peu nombreux, nous pouvions transmettre une culture d'entreprise par de la communication orale et toute décision pouvait se prendre rapidement par consensus. Aujourd'hui, nous devons développer une culture de l'écrit, où la communication ne se bricole pas, sous peine de voir se perdre toutes les valeurs

## association professionnelle des métiers de la création

initiales. Nous devons en permanence éviter de nier les capacités de l'humain, mais avec le nombre, les générations nouvelles, la différence de culture dans les villes où nous sommes présents, c'est comme piloter un paquebot. Pour virer de bord, cela prend des dizaines de kilomètres.

### **Quels mécanismes mettez-vous en place pour aider les membres et le personnel à participer ?**

Nous avons instauré des réunions plénières qu'on a appelées les « midi smart ». Tous les mois, un sujet d'actualité préparé par une équipe ou une personne est présenté et débattu par les travailleurs présents. La présence n'est pas obligatoire. En moyenne un tiers des travailleurs y participe. Les sujets sont accessibles à tous et tout le monde participe au débat. Ensuite, comme cette réunion se déroule à Bruxelles, et que les équipes des autres villes ne savent pas toujours se déplacer, un récapitulatif écrit est transmis par la suite. Actuellement, nous testons également l'enregistrement vidéo de la réunion et l'accessibilité via le web.

Tous nos membres attendent de nous des solutions à leurs problèmes concrets. Si on s'éloigne d'eux en imaginant des projets théoriques, qui ne correspondent pas, on se plante. Tout notre système doit être fondé sur

l'écoute du terrain et les travailleurs doivent en être conscients en permanence.

### **Avez-vous des règles concernant la distorsion salariale entre les travailleurs ?**

Oui, les artistes sont des personnes qui ne gagnent pas beaucoup d'argent. Ils ne s'appellent pas tous Brad Pitt ou Angelina Jolie... Nous avons décidé que la distorsion salariale en interne devait être réduite autant que possible (elle est actuellement d'environ 2,2). Avec un maximum salarial limité de la sorte, ce n'est pas toujours évident d'engager des personnes qui resteront de manière stable dans le staff de professionnels nécessaires, mais c'est une question de décence vis-à-vis des membres.

### **Et les points négatifs ?**

Je résumerai par la rançon de la gloire.... Lorsque ce « marché » n'existait pas et que les artistes tiraient le diable par la queue, on nous laissait bien tranquille, on nous prenait pour de doux rêveurs. Lorsque, sous notre impulsion, des lois sont enfin apparues et que la preuve était faite qu'en mutualisant les coûts, le métier devenait solvable, les sociétés d'intérim ont subitement commencé à répandre le fantasme habituel de la concurrence déloyale. C'est avec des méthodes peu ortho-

doxes qu'ils tentent de s'approprier ce nouveau marché en activant, par exemple des tracasseries administratives. Heureusement, nous sortons chaque fois grandis de tous ces contrôles car nos objectifs sont clairs et que l'éthique qui nous anime est constamment analysée et adaptée aux vrais problèmes des gens, aux vrais sujets de fond, aux vrais enjeux. |

**Le 8 octobre dernier, plusieurs articles de presse faisaient état d'une augmentation majeure du nombre de personnes ayant bénéficié du statut de l'artiste. Quasi simultanément, l'ONEM modifiait son interprétation des réglementations chômage-artiste, ce qui a engendré des blocages de dossiers pour toute une série d'artistes. Face à cette nouvelle interprétation restrictive de l'ONEM des réglementations chômage-artistes qui met en péril le parcours professionnel de nombreux artistes, SMartBe a entrepris une série d'actions. Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site [www.smartbe.be](http://www.smartbe.be).**