

Appendix 3: Interview Transcript of Jean-Luc de Wilde – Administrateur délégué – Paille-Tech SCRL – 17 juin 2019

Harold: Bonjour Monsieur, tout d'abord merci de m'accorder un moment.

Jean-Luc: Ça tombe bien c'est une journée un peu creuse.

Harold: Parfait, je voulais d'abord vous demander si m'autorisez à mentionner votre nom et celui de la coopérative ou bien si vous préférez que je rende cet entretien anonyme?

Jean-Luc: Oh vous pouvez mentionner mon nom, il n'y a aucun problème.

Harold: Très bien je vous remercie. Je vais donc vous poser une série de questions concernant l'implication de vos membres dans la coopérative. Pourriez-vous me décrire en quelques mots votre coopérative, votre rôle dans celle-ci ?

Jean-Luc: Alors Paille Tech, c'est une coopérative de production de maisons en ossature bois et isolation en ballots de paille et enduites de terre crue. Mon rôle c'est d'être administrateur délégué, donc j'assume disons la responsabilité que l'ensemble fonctionne. Mais je ne peux pas considérer que mon rôle est celui d'un patron classique, car on est dans un modèle coopératif qui fait en sorte qu'on a des responsabilités qui sont assumées à toutes sortes de niveaux. Donc je représente la coopérative, je signe des contrats avec les clients, j'organise les réunions du conseil d'administration, de l'assemblée générale et de l'équipe de gestion. Voilà, ça c'est vraiment mon rôle de faire en sorte que ce que nous avons décidé soit réalisé. D'être derrière les personnes qui s'en occupent et surtout de rendre des comptes à toutes sortes de personnes, dont des coopérateurs, des investisseurs, des banquiers, des clients, les fournisseurs. À un moment donné, je suis là pour faire en sorte que l'on puisse assumer nos engagements. En l'occurrence cela n'est jamais simple, mais c'est cet esprit dans lequel je définirais mon rôle à moi.

Harold: Et depuis combien de temps la coopérative a été créée ?

Jean-Luc: Donc la coopérative, elle a été créée en fin 2009 et j'ai rejoint la coopérative en tant que consultant en 2014 lorsque la coopérative était en difficulté. J'étais chargé d'un plan stratégique pour remettre les choses en ordre et puis assez rapidement il s'est avéré qu'il y avait tout une série de tâches qui devaient être reprises et que celles-ci s'apparentaient à des tâches de direction et l'on m'a demandé si je voulais devenir administrateur délégué. Ce que j'ai fini par accepter malgré les difficultés de la mission en janvier 2016 à la suite d'une

assemblée générale extraordinaire qui a été réalisée à ce moment-là. On a fait une première modification statutaire parce qu'il y avait des questions d'entrée aux parts de capital C. J'ai assumé un mandat de trois ans. Mais nous avons refait une augmentation de capital importante en 2019 avec l'aide de la Sowecsom pour aller dans un sens plus coopératif et pour aussi faire en sorte que le capital corresponde mieux compte tenu des difficultés financières que nous avons et nous avons encore, et donc corresponde mieux à l'enjeu du développement de la coopérative. Donc comme ça on fait à l'assemblée général d'avril 2019 et on vient d'obtenir l'approbation du ministère pour l'agrération de notre entreprise coopérative en tant qu'entreprise agréée CNC, donc conseil national de la coopération.

Harold: En 2014, lorsque vous dites que vous êtes arrivés pour aider à aiguiller dans un problème dans laquelle la coopérative se trouvait ; est-ce que vous pouvez m'en dire plus sur ce problème ?

Jean-Luc: C'est assez simple, c'est une coopérative qui a démarré avec de très petits moyens et avec des personnes fort inexpérimentées en matière de gestion, mais qui avaient des capacités techniques de faire et de créer, mais pas vraiment de vendre. Donc ils ont développé le système de Paille Tech, qui est un système de construction de maison et cela a très bien été développé. Ils ont également pu aller chercher des aides, des subventions, des moyens financiers de démarrer, etc. Par contre, toute la dynamique de vente des maisons a pris plus de temps que prévu et cela est dû à toutes les étapes de la production, telles que les études, la production même des matériaux, etc. J'ai trouvé une équipe qui était fatiguée en fait, et donc c'est une période où après avoir dépensé quand même beaucoup d'énergie sans arriver à dégager vraiment assez de moyens, du coup on se demande si on ne se paye pas nécessairement, ou si on relance les choses autrement ou on booste vraiment les ventes, mais au détriment de la rentabilité et à la fin du compte on se retrouve à la fin 2014 avec des gens et une entreprise fatiguée, certains étaient même déjà partis. Et donc en 2015 et jusque début 2016, on a sauvé l'entreprise en se disant que ce serait dommage de ne pas arriver à la faire fructifier maintenant que le produit a été développé et existe. Ensuite nous avons mis de côté l'une ou l'autre personnes qui n'étaient pas à leur place ou en tout cas dans un état esprit qui ne convenait pas au redémarrage de l'entreprise. Ensuite nous avons relancé le marketing, on a signé des contrats et progressivement ont pu remettre tout le monde au travail.

Et finalement, on est passé d'un gros déficit à la période 2012 - 2014 à la période 2016 - 2018 avec des comptes quasi à l'équilibre et une belle dynamique dans l'équipe. On voit que les

différences sont très notables et on a notamment en 2018 pu acheter des halls de production. Grâce à la confiance d'un organisme financier comme Triodos pour pouvoir acheter ces halls à un bon prix et ce qui nous permet de sécuriser notre production ici. Comme l'année 2018 n'a pas été une bonne année à cause d'un creux de commandes et des commandes annulées, on s'est retrouvé avec deux gros mois sans produire, on en a profité pour relancer le marketing. Nous avons obtenu de la Sowecsom, l'organisme wallon qui soutient financièrement les coopératives, d'investir 200 000 euros dans l'entreprise, mais dans le cadre d'une augmentation de capital où l'on doit aller chercher 200 mille euros supplémentaires ailleurs. Cela sera effectif pour la fin juin. Et ça nous permet d'être plus à l'aise pour affronter l'avenir.

Harold: Ça montre que la coopérative se relève bien.

Jean-Luc: Tout à fait, et on a quand même l'avantage d'avoir une belle équipe d'une douzaine de personnes qui travaillent bien et donc qui sans gagner des salaires importants reste motivés. De plus, les perspectives en termes de commandes sont très élevées donc notre objectif c'est de doubler la production, donc être capable de passer d'une dizaine de réalisations complètes par ans à une vingtaine de réalisations, ce qui représente presque deux par mois en prenant compte des vacances. C'est un rythme assez important, car on a besoin d'une semaine pour les monter, mais il faut quand même après revenir sur le chantier. Normalement avec les séchages de la production, ça met souvent 4 semaines pour faire une maison. Ça voudrait dire que l'on doit pouvoir réaliser deux projets en même temps.

Harold: Encore une question concernant les statuts, on y voit le nombre de parts de coopérateurs, mais pouvez-vous me donner le nombre de coopérateurs ?

Jean-Luc: Donc oui effectivement on a 1120 parts de coopérateurs de catégorie A, ces parts ont chacune une valeur de 123 euros depuis la dernière augmentation de capital. Et 4822 parts de coopérateurs de catégorie C dont 1884 de la Sowecsom, ces parts ont toutes une valeur de 184 euros. Avec les nouveaux coopérateurs on est à peu près à 90 coopérateurs, dont 14 qui sont des travailleurs ou anciens travailleurs dans la coopérative et le reste qui sont des coopérateurs C externes. Dans les statuts on nomme les parts fixes de coopérateur A, les autres étant du capital variable, cela peut monter et descendre sans modification des statuts.

Harold: Parfait, maintenant je voudrais vous poser une question concernant le choix de la coopérative comme forme d'entreprise pour Paille Tech à l'époque de sa création ? Même si ce n'est pas vous à l'époque qui l'avez choisie, est-ce que vous connaissez les raisons ?

Jean-Luc: Je ne suis effectivement pas le fondateur, mais j'ai épousé assez bien les valeurs. Ce qui m'a toujours intéressé, et je pense que c'était le cas du fondateur à l'époque, ce sont les dynamiques participatives, je pense que l'on peut avoir de biens meilleurs résultats dans une entreprise quand les gens sont concernés par les décisions qui sont prises. Je n'aime pas du tout l'idée qu'il y ait des décideurs et des exécutants, je pense que tout le monde doit prendre part aux décisions. Et que toutes les décisions doivent pouvoir être au moins expliquées et préférentiellement débattues, croisées, et pas qu'il y ait juste certains qui décident tout à la place des autres.

Ça m'a toujours intéressé, antérieurement j'avais moi même été impressionné quand j'ai lu un livre "l'aventure du parton élu" : c'est l'histoire d'une personne qui avait fondé son entreprise et qui voulait être légitime autrement que par la détention de ses parts, quelque chose de l'ordre de rendre des comptes aussi à ses salariés, car il a besoin d'eux pour réussir. On ne réussit jamais tout seul de toute façon dans une entreprise. La question est : réussit-on par la force, par la persuasion, ou par le simple fait qu'on s'assied sur l'argent qu'on a mis ? Donc moi, humainement, ça m'intéresse qu'on croise des regards et puis qu'on aille chercher cette énergie du collectif ensemble. Et la question de la légitimité est très intéressante. J'ai aussi fait de la politique donc à un moment donné faire des propositions et puis les soumettre au vote, je trouve ça toujours très intéressant. Parce qu'au moment où l'on doit vraiment se positionner, participer à la décision et dire si on accepte ou non, et bien c'est un moment de vérité. Donc moi quand j'entends des choses qui montrent qu'une décision n'est pas mûre, je n'ai aucun souci à laisser la journée pour que ça mûrisse, ou quand les points de vue de sont pas les mêmes et pas réconciliables, je les soumetts à un vote. J'ai des stratagèmes d'une association que j'ai antérieurement créée, et j'aimais bien que les gens qui travaillaient là puissent être membres de l'Assemblée générale et aux votes. Et de la même manière ici dans les AG, on débat sur des thèmes qui sont importants pour l'avenir de la coopérative et, au terme, on vote. Alors ici en coopérative, il y a une différence avec l'association c'est que, en tout cas dans notre coopérative, on n'est pas sur une personne égale une voix, on est sur le principe une part égale une voix. Il y a quand même la dimension du risque qui est prise en compte ; si on met de l'argent et qu'on prend du risque, on a le droit de prendre des décisions à un niveau proportionnel au risque pris. Parce que les gens qui ont mis 20 euros et ceux qui en ont mis 100 000 n'ont pas aidé financièrement la coopérative de la même manière. Mais on a pris des tempéraments à cette règle. On a plusieurs limites, d'abord la valeur des parts A qui est désormais réservée aux travailleurs de l'entreprise qui sont les seuls à pouvoir les acheter, et

des parts C n'est pas la même. On a un rapport de 1 à 1,5. Ça, c'est quelque chose qu'on a voulu, car en plus au départ elles avaient été émises à des prix très différents, on a voulu resserrer ça, mais maintenir quand même un avantage aux travailleurs. La deuxième chose c'est qu'on a convenu que c'était les personnes actives dans l'entreprise qui avaient la majorité dans le conseil d'administration. Ça, c'est le deuxième point de la gouvernance que de toute façon ce sont les représentants des travailleurs qui sont majoritaires au conseil d'administration. Les personnes extérieures qui ont investi de l'argent, qui ne sont pas impliquées personnellement dans l'entreprise, sont toujours minoritaires dans le CA.

Harold: Donc c'est une restriction au niveau du nombre que vous voulez dire ?

Jean-Luc: Oui. Et le nombre influence, étant donné qu'au CA c'est une personne égale une voix. Donc si on est dix administrateurs et qu'il y en a quatre qui sont des travailleurs et deux qui viennent des non-travailleurs, ce sont les quatre travailleurs qui à la fin auront le dernier mot. Par contre à l'AG on est dans des proportions qui respectent les investissements, donc là on pourrait avoir une autre logique. Le fait qu'il y ait des logiques de décisions et de pouvoir qui ne sont pas totalement identiques fait que l'on ne se trouve pas dans une structure comme dans une société anonyme où ce sont ceux qui détiennent les actions qui vont pouvoir nommer le management, etc. Donc on est dans une logique assez différente, car la majorité au CA elle est dans les mains des travailleurs.

Et dès le début c'était une coopérative de travailleurs, toute une série de restrictions dans une loi et arrêté royal par la ministre Laurel pour lutter contre les faux indépendants dans le domaine de la construction et alors qu'ici l'idée est bien d'être une coopérative d'indépendants dans la construction, on se rend compte que les conditions sont très limitatives pour être vraiment cela. On a pris trois salariés et pour les autres on a établi cette nouvelle règle à l'article 15bis des statuts qui fait qu'on a créé un troisième lieu de décisions qui est l'assemblée des coopérateurs travailleurs qui est responsable d'un certain nombre de décisions notamment de la composition de l'équipe, du choix des outils, des investissements, etc., dans un cadre d'études par le conseil d'administration, de telle manière qu'on puisse pas nous dire que nous ne sommes pas réellement une coopérative avec des travailleurs indépendants associés à la coopérative.

Harold: Donc ils sont surtout indépendants dans leurs choix ?

Jean-Luc: Donc ils le sont dans leurs choix, dans l'organisation du travail et donc on est très peu hiérarchique, et aussi très peu directif dans la manière d'organiser leur travail, il y a beaucoup de négociations diverses qui se passent à divers niveaux dans l'entreprise. Mais évidemment cela devient plus complexe. Mais je pense que c'est plus intelligent et au niveau des résultats c'est toujours difficile de faire la part des choses entre ce qui est plutôt mieux et moins bien, mais disons tant qu'on a globalement l'ensemble des composants qui fonctionnent et que l'on a des commandes, je trouve cela assez harmonieux.

Quand on est plus en difficulté, ce qui est quand même arrivé deux fois où l'on a ressenti que c'était compliqué, entre les effets de la première augmentation se sont épuisés et que l'on n'avait pas encore assez de commandes à la fin de 2016, on a eu une vraie grosse difficulté financière à ce moment-là et qu'on a pu, en accélérant les contrats, la production, etc., on a pu en sortir, et avec des diminutions salariales pour tout le monde avec des délais. Mais le principal c'est que l'on a tout affronté en collectif. Même chose au quatrième trimestre de 2018, donc deux ans après, on a de nouveau eu un trimestre compliqué.

Cette fois-ci on n'a pas diminué les salaires, mais on a reporté des augmentations que l'on aurait aimé faire. Mais je trouve que en étant transparent avec les travailleurs et collectif dans les décisions, on a réussi à passer au travers de situations qui pour d'autres entreprises classiques auraient été inextricables.

Harold: Comment est-ce que vous impliquez les coopérateurs classiques, donc non travailleurs, en dehors du vote aux assemblées ? Est-ce qu'ils ont un autre rôle ?

Jean-Luc: Il y en a certains qui sont donc membres du conseil d'administration, pour l'instant il n'y en a plus qu'un, eux participent vraiment aux décisions. Par rapport au montage des maisons et du travail en atelier, on remarque que ça ne s'y prête pas tellement. Par contre, on essaye de faire des groupes de travail sur les nouveaux statuts et sur le fait d'être une coopérative et qu'est-ce que cela implique. On essaie également d'en faire une caisse de résonance pour avoir un environnement positif autour de nous et d'éventuellement nous amener des contrats et des clients. On a également quelques coopérateurs qui sont des clients ou des anciens clients. On leur a déjà proposé des formations également, mais notre optique est quand même principalement centrée vers le cœur de métier. Je crois que nos coopérateurs veulent que l'on fasse réussir la construction de paille en Belgique.

Harold: Et est-ce que depuis que vous êtes dans la coopérative, est ce que vous avez déjà remarqué certaines pratiques ou mécanismes d'implication des coopérateurs qui auraient mieux porté leurs fruits ?

Jean-Luc: On a quand même très fondamentalement modifié les fonctionnements. Au tout début il y avait des réunions interminables avec tout le monde et ils étaient tous avec un statut de dirigeant d'entreprise, mais ce modèle-là, de faire décider tout le monde et être dans la non-spécification de chacun, ne fonctionnait pas. Tout le monde n'a pas les mêmes compétences, à un moment donné un dessinateur par exemple doit se concentrer sur ses plans, après la transparence est primordiale. Moi mon job ça a quand même été d'identifier les points sur lesquels on devait avoir un assentiment des différentes composantes, dont la composante travailleurs.

Sinon on a institutionnalisé la réunion d'équipe, une fois par mois on prend une demi-journée pour discuter d'une partie de l'ordre du jour avec des choses déjà prévues d'avance et une autre partie aussi discutée au premier tour de table où chacun exprime à son tour pour amener des sujets de débat. Et ensuite si nécessaire on charge certaines personnes de venir avec une proposition de solution pour la réunion suivante. Après c'est assez informel.

Harold: Donc c'est surtout une bonne communication ouverte avec une bonne définition des rôles de chacun qui est primordiale pour les impliquer selon vous ?

Jean-Luc: Oui, mais aussi d'avoir un lieu où tout le monde est à égalité, c'est les deux en même temps. Mais la tentation serait de se replier uniquement sur les travailleurs donc il faut de temps en temps rappeler que des personnes ont mis de l'argent dans la coopérative et que sans eux on n'existerait pas.

Harold: Oui tout à fait. Je pense que vous avez globalement répondu à toutes mes questions. Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose ou revenir sur quelque chose que vous auriez dit ?

Jean-Luc: Oui une chose qui est importante, je pense, pour faire fonctionner un système qui est aussi peu hiérarchique et aussi collectif finalement, c'est qu'il faut avoir accepté d'avoir des discussions sur les salaires de tout le monde et que les différences soient très peu importantes. Je ne pense pas qu'un système comme celui-ci puisse fonctionner avec des différences salariales importantes. Au tout début c'était un système qui était formellement

égalitaire et après il a évolué vers des différences qui peuvent aller d'un à deux, nous sommes même en deçà du simple au double. Dans une entreprise classique, un poste comme le mien sera rémunéré à un tout autre niveau. Mais ce n'est pas ce qui est recherché dans ce genre de structure. Voilà moi je trouve ça bien, en tout cas maintenant quand je n'ai plus d'enfants à ma charge, mes besoins personnels sont moins importants et donc cela me suffit. Donc voilà.

Harold: Super merci pour votre temps, et de m'avoir répondu si rapidement.