

MÉDOR, UNE COOPÉRATIVE À HAUTE(S) VALEUR(S) AJOUTÉE(S)

Josiane Jacoby (sociologue, CARHOP asbl)

Le champ de l'économie sociale¹ est vaste et touche autant de domaines que l'agriculture biologique, le commerce équitable, la formation et l'insertion professionnelle, la finance éthique, le recyclage, la production d'énergies renouvelables ... Ces initiatives peuvent prendre différentes formes : ASBL, coopératives à finalité sociale, fondations ou encore mutuelles.² Cet article se centre sur l'exploration d'une expérience singulière, celle de Médor, média belge indépendant qui déploie ses activités sous la forme d'une coopérative à finalité sociale.

Le point d'appui de cette exploration est l'interview de Laurence Jenard³, directrice du trimestriel. Directrice ? Ce n'est pas comme cela qu'elle se présente, elle choisit plutôt de se nommer « fakira ».

« Fakira », parce que c'est le féminin de fakir et parce que les fondateurs et fondatrices étaient persuadés que c'était un boulot hyper compliqué ... et ils avaient mis en sous-titre «quelqu'un qui peut marcher sur des clous et avec le sourire » mais je crois qu'au-delà de la blague, cela voulait dire aussi que même si la fonction peut être apparentée à une fonction de direction, l'idée était plus d'avoir une fonction de soutien. »

Son témoignage se centre sur les fondamentaux de la coopérative qui propose un « journalisme belge d'investigation, indépendant, inclusif, participatif »⁴. Tout un programme ! À travers son récit, quelques principes qui caractérisent l'entreprise d'économie sociale⁵ sont explicités afin de comprendre comment, concrètement, ceux-ci se déclinent au quotidien au sein de la coopérative.

¹ GEORIS P., L'économie sociale, une définition, *Dynamiques. Histoire sociale en revue*, n° 20 : L'économie sociale, de l'Économie populaire de Ciney à Médor.

² ECONOMIESOCIALE.be, *L'économie sociale, au juste, c'est quoi ?* <https://economiesociale.be/decouvrir/definition>, consulté en novembre 2022.

³ CARHOP, interview de Laurence Jenard par Josiane Jacoby, 25 novembre 2022.

⁴ <https://medor.coop/>.

⁵ Médor a reçu le prix de l'économie sociale en 2017.

L'ÉCONOMIE SOCIALE :
de l'Économie populaire
de Ciney à Médor

Revue n° 20,
Décembre 2022

MOTS - CLÉS

- Entreprise démocratique
- Finalité sociale
- Média

COMITÉ DE LECTURE

Renée Dresse
Josiane Jacoby
Claudine Liénard
Catherine Pinon
Julien Tondeur
François Welter

CONTACTS

Éditeur responsable :
François Welter

Coordinateur.trice.s :
Josiane Jacoby
josiane.jacoby@carhop.be

Support technique :
Neil Bouchat
neil.bouchat@carhop.be

Claudio Koch
claudio.koch@carhop.be

www.carhop.be

**Tél : 067/48.58.61
02/514.15.30**

NAISSANCE D'UN PROJET CITOYEN

L'aventure commence en 2014 quand un groupe de personnes se retrouvent autour d'un projet citoyen : lancer un nouveau média de presse écrite. L'idée germe à partir d'un double constat « la précarisation de l'information et celle des conditions de travail »⁶ de ceux et celles qui y travaillent. Refusant cette situation, ces 19 personnes pour la plupart des journalistes, des photographes, des graphistes... décident de créer un magazine ou plus exactement un « mook » soit un condensé entre magazine et book. Il prendra la forme d'un trimestriel se centrant uniquement sur de l'information belge. Il sera un journal d'investigations, de récits et de portraits. Bref, de la slow presse et du local. Laurence Jenard n'a pas participé à la création du projet. Elle est entrée chez Médor en 2016. Cependant, elle connaît bien l'historique de l'entreprise. D'emblée, l'initiative est présentée comme un projet porté, guidé par des valeurs fortes, qu'elle énonce.

« Moi, j'explique toujours les choses comme ça : d'abord il faut savoir que, de par leur métier, les journalistes sont au courant des changements au niveau de la société, des nouvelles pensées et structures. Donc il y avait déjà ça comme terreau. Sinon, je crois et c'est toujours comme ça que je l'explique, ils sont partis, à partir des valeurs qu'ils voulaient défendre. Pourquoi est né Médor ? C'était vraiment pour faire du journalisme autrement, pour faire du journalisme de dimension publique et donc qui puisse atteindre le public et qui permet, du coup, une certaine justice sociale en donnant la parole au plus de monde possible et pour pouvoir donner les outils au lecteur pour changer le monde, dans une vision assez éloignée dans le temps, changer le monde par l'information et se donner les conditions pour pouvoir le faire et, du coup, pour permettre ça, il y a la valeur d'indépendance. »

Pour l'équipe, cette indépendance est fondamentale car elle garantit la liberté rédactionnelle. Ainsi, le média ne perçoit, au départ, aucune subvention et ne comporte aucune publicité. Aujourd'hui, la posture s'est assouplie pour une question de viabilité financière de la coopérative. Médor est subsidié à hauteur de 10% de son budget et comporte maximum quatre publicités par numéro, ce qui est peu pour un trimestriel qui compte une bonne centaine de pages. Cela permet à l'équipe de se professionnaliser avec l'embauche de trois personnes à contrat indéterminé. (2,5 ETP). Alors qu'au début, les 19 fondateurs « ont travaillé pendant un an, plus ou moins, à quatre numéros où grosso modo, ils étaient payés pour leur métier de journaliste ou d'illustrateur, illustratrice ou de graphiste mais tout le reste, ils le faisaient bénévolement ou étaient payés ponctuellement ... Et donc au bout d'un an, ils étaient un peu « cramés » et donc là s'est posée la question de professionnaliser tout l'aspect qu'on appelle maintenant, dans un jargon spécial, la « sortie d'usine ».

Pour conclure, l'histoire des fondements du projet, il faut rajouter que :

Le *mook* choisit de se donner le nom de Médor car il symbolise la volonté des fondateurs et fondatrices d'exercer leur mission de « chiens de garde de la démocratie ».

⁶ BAILLY O., « Interview croisée Médor-24h01 », *Démocratie*, n° 7-8, juillet-août 2015, p. 17.

Médor se donne une forme, celle d'une coopérative. En d'autres termes, Médor n'est pas édité par un groupe privé mais par une coopérative à finalité sociale (SCLR-FS).⁷ Une question de cohérence pour les fondateurs. La coopérative n'a « à sa tête ni grand patron ni puissant groupe d'entreprises... Pour un projet de presse qui lutte contre toute forme d'injustice et œuvre à enrichir le débat démocratique, se constituer en coopérative à finalité sociale était une évidence. »⁸ Laurence Jenard fait la même analyse mais complète le choix du modèle coopératif par un argument plus pragmatique.

L'idée est que « le maximum de l'argent des bénéfices retourne au projet et c'était ça qui était important, c'était effectivement de ne pas créer une société qui était pour l'enrichissement personnel mais vraiment pour faire fonctionner et être au service d'un projet. Cela, c'était vraiment la première chose pour laquelle ils ont choisi la coopérative et la deuxième est que ces gens n'avaient pas un niveau de revenus ni un réseau avec un niveau de revenu hyper élevé et donc, ils ne savaient pas demander... de mettre d'un coup 500 000 balles pour financer. Donc, il y avait aussi cet aspect-là où cet outil de coopérative leur a permis dans un premier temps, aussi, en lien avec une campagne de pré-abonnement, de lancer des parts et donc d'avoir le cash nécessaire pour commencer l'activité. »

Enfin, pour développer l'initiative, Médor décide de lancer un appel à financement participatif. C'est ainsi que fin 2014, la collecte de fonds démarre via la plateforme « KissKissBankBank » une entreprise de financement collaboratif fondée en France en mars 2010. L'appel est entendu puisque « ...pas moins de 213 personnes ont mis la main au portefeuille permettant à Médor de thésauriser 10750 euros pour assurer son lancement ».⁹ Pour être coopérateur, il faut acheter au minimum une part de la société qui est de 20 euros. Chacun possède une voix, peu importe le nombre de parts investies, lui permettant de siéger à l'assemblée générale et de se présenter au conseil d'administration. Le financement assuré, l'aventure peut commencer, Médor est né. On pressent l'emballement et l'ambition des coopérateurs et coopératrices en consultant le site de la coopérative :



1^{er} numéro de Médor, Été 2015, MÉDOR.

⁷ SMART, *Un prix de l'économie sociale qui a du chien*, 2017, p. 1, <https://smartbe.be/wp-content/uploads/2017/12/16-17-medor.pdf>, consulté en novembre 2022.

⁸ MÉDOR, *Notre ccopérative*, s.d., <https://medor.coop/medor-cest-quoi-cest-qui/la-cooperative/>, consulté en octobre 2022

⁹ SMART, *Un prix de l'économie sociale qui a du chien*, 2017, p. 1, <https://smartbe.be/wp-content/uploads/2017/12/16-17-medor.pdf>.

« Cette entreprise est la prunelle de nos yeux. À travers elle, nous contribuons avec enthousiasme à l'économie sociale et solidaire, plus respectueuse et responsable que celle qui tend à guider les choix mondiaux. »

UNE COOPÉRATIVE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Aujourd'hui, Médor a sept ans et publie son vingt-huitième numéro. Mais qu'en est-il des valeurs fondatrices du projet et des principes qui guident une entreprise en économie sociale ?

Le témoignage de Laurence Jenard explicite concrètement cinq principes qui définissent Médor comme une entreprise d'économie sociale tels que présentés sur le site gouvernemental¹⁰ savoir la primauté de l'humain sur le capital, l'autonomie de gestion, la finalité de service aux membres, le choix d'un processus de décision démocratique.

Primauté de l'humain sur le capital

L'investissement dans la société Médor ne permet d'enranger des profits financiers. « ...si on fait des bénéfices, il n'y a que 6 % qui va dans les dividendes » pour les actionnaires. Ce mécanisme ne permet donc pas d'enrichissement personnel. « L'économie financière est devenue une finalité et on a l'impression qu'il n'y a que ce modèle-là qui fonctionne. Mais normalement, l'économie sert à analyser et à avoir des outils pour faire effectivement fonctionner des relations économiques mais toujours liées à un service, à un travail qu'on donne à la société. Je veux dire, même un projet comme Amazon, devrait fonctionner pour bien faire fonctionner son projet et pas pour essayer d'enrichir ses actionnaires, alors c'est sans doute tout à fait naïf et Bisounours et bateau mais je reste persuadée de cela ... » La priorité à l'humain, c'est aussi s'assurer que les travailleurs et travailleuses chez Médor exercent dans de bonnes conditions de travail. Cela se traduit par exemple, « ... c'est effectivement en termes très concrets, c'est le fait que certains bénéfices doivent revenir d'abord au projet et que les choix aussi, ne fût-ce que par exemple nos barèmes. C'est choisir pour qu'on travaille sur le projet et quand on voit au niveau de la diversité de nos dépenses, on fait le calcul chaque année pour nos projets, 65 % sont directement injecté dans le projet plutôt que dans le marketing ou d'autres choses et donc voilà, c'est cela qu'on veut dire ... moi, avec ma casquette actuelle de direction, j'ai la responsabilité de m'assurer que les travailleurs se sentent bien... »

L'équipe de Médor travaille avec des barèmes les plus hauts du secteur tels que proposés par l'AJP¹¹, une question de dignité dont l'esprit est résumé non sans humour. « Les personnes qui ont pensé Médor sont des producteurs et productrices de sens (journalistes, graphistes, etc.), souvent indépendants. Or, les pigistes belges gagnent en moyenne moins que les laveurs de vitres (voir l'étude de l'AJP).

¹⁰ BELGIUM.BE, *Économie sociale, s.d.*, https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/modeles_economiques_innovants/economie_sociale, consulté en novembre 2022

¹¹ Association francophone des journalistes de presse.

Nous voulons un média digne sur toute la ligne, qui paie correctement les personnes qui y contribuent. Augmentons les journalistes et les laveurs de vitres ! Ils et elles aident à y voir clair. »¹²

L'autonomie de gestion

La plupart des médias belges sont dans les mains de grands groupes comme Rossel, Roularta, Sud Presse, eux-mêmes aux mains de quelques familles¹³ (Le Hodey, De Nolf,...). À l'inverse, Médor n'appartient pas un groupe privé et garde donc toutes les cartes en main. A la clef : liberté de la presse et indépendance. L'autonomie de gestion signifie que les organes de décision (assemblée générale, conseil d'administration) sont indépendants des institutions publiques ou de groupes d'entreprises privées, malgré leur éventuel soutien financier (subventions, dons, ...).

Laurence Jenard analyse la situation « ... il y a deux, maximum trois grands groupes de presse qui ont tous les titres et donc qui ont, du coup, une force de frappe aussi. Et du coup, là, il n'y a pas d'autonomie de gestion. Dans notre façon de travailler et de ne pas avoir fait le choix de se raccrocher à ces groupes-là, d'une part, d'avoir fait le choix d'une coopérative d'autre part d'avoir fait le choix au niveau de l'organisation interne où se sont les travailleurs eux-mêmes qui prennent les décisions. Ces deux éléments, ça correspond à cette autonomie de gestion. »

La finalité de service aux membres

Dans une entreprise d'économie sociale, la finalité du service fourni est une finalité de service à la collectivité ou aux membres, plutôt qu'une finalité de profit. En d'autres termes, l'entreprise a une finalité sociale à l'inverse « d'une entreprise privée capitaliste. Elles ne se cantonnent pas pour autant dans la sphère non marchande de l'économie et, si elles développent des activités marchandes, les recettes qu'elles tirent de leurs activités sont un moyen pour atteindre voire dépasser leurs objectifs et améliorer leur impact social. »¹⁴

En fait, « c'est là où on interprète le modèle de coopérative de la façon la plus large possible parce que la finalité, en général, est effectivement une coopérative pour ses membres et nous on va au-delà de ça dans le sens où la finalité de Médor et sa mission est vraiment plus ouvert au niveau de la société dans le sens où la finalité de Médor, c'est de changer le monde par l'information et par là c'est d'effectivement organiser un média d'intérêt public avec une attention de justice sociale assez marquée. Mais donc, elle va au-delà d'un service rien qu'à ses coopérateurs et c'est clair que plus on est soutenus, plus on a d'impact sur la société et plus le bien-être du coopérateur est élevé mais c'est plus indirect... Il y a en tout cas une réflexion à avoir pour que le projet soit un projet sociétal. »

¹² MEDOR, *Nos tripes*, s.d., <https://medor.coop/medor-cest-quoi-cest-qui/nos-tripes/>, consulté en novembre 2022.

¹³ BREBANT F., *À qui appartient la Belgique ? Les médias, l'exception qui confirme la règle*, 25 juillet 2019. <https://trends.levif.be/economie/entreprises/a-qui-appartient-la-belgique-les-medias-l-exception-qui-confirme-la-regle/article-normal->, consulté en décembre 2022.

¹⁴ DE BOLSTER H., *Identités et Dynamiques plurielles de l'économie sociale*, SAWB, 2018, p. 4, https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/a1812_identites_et_dynamiques_de_l_es.pdf, consulté en novembre 2022.

Un processus décisionnel démocratique

La démocratie est au cœur de l'entreprise sociale. L'idée est d'avoir une structure hiérarchique la plus horizontale possible. Ce principe se traduit concrètement par le mécanisme d'une personne égale une voix, quel que soit le nombre de part que celle-ci détient. Chez Médor, les travailleurs sont souvent également coopérateurs comme l'explique Laurence Jenard « dans l'équipe... une fois qu'un travailleur s'est mis dans les statuts et commence à travailler plus régulièrement, on le pousse à prendre une ou plusieurs parts pour qu'il puisse avoir la possibilité de voter en assemblée générale et donc en cela, ça correspond à la dynamique d'une coopérative... ».



« Les réunions médorwares », s.d., MÉDOR.

La démocratie au sein de l'entreprise Médor l'illustre avec deux exemples : une hiérarchie tournante, des logiciels et collaborateurs libres. L'équipe de rédaction fonctionne en tournante c'est-à-dire que «... il y a sur cinq pilotes journalistes qui sont tous et toutes fondateurs ou fondatrices et qui prennent chaque fois leur tour, pour une période bien précise, la fonction de rédaction en chef. On peut dire qu'il y a la même chose du côté graphisme, icono. et là, il y a aussi une tournante autour de la fonction de direction artistique, c'est lui qui donne le ton graphique, au numéro et aussi aux articles et les illustrateurs et illustratrices donnent le ton général. Et après, là on rentre vraiment dans les subtilités, les uns fonctionnent en duo, les autres en trio et il y a une tournante qui se fait en fonction de ce mandat-là et c'est comme ça qu'on continue à travailler. »

Autre exemple, le choix de travailler avec des logiciels libres offre divers avantages dont l'un est de favoriser une utilisation démocratique. « Les licences couvrant ce type de logiciels offrent en effet la liberté de faire des copies, de diffuser des copies, de donner des copies aux autres, amis, collègues, inconnus, mais aussi les libertés de faire des changements pour que le logiciel serve à vos propres besoins et de publier des versions améliorées telles que la société en reçoive les bienfaits. De façon très égalitaire, tout le monde possède les mêmes libertés en utilisant le logiciel. Et bien sûr la philosophie

sous-jacente encourage tout le monde à coopérer et à s'entraider... »¹⁵. Concrètement, chez Médor, outre les vertus au niveau de la mise en page par exemple « qui permet aussi un langage visuel plus artisanal et plus original parce que l'outil, lui-même, est développé spécifiquement pour Médor », Laurence Jenard pointe d'abord un choix « ...éthique, c'est que c'est quelque chose d'ouvert et de nouveau, c'est resté un outil qui n'est pas quelque chose qui est mis en place pour n'enrichir que les actionnaires de l'entreprise, qu'elle soit Adobe ou Microsoft. Mais en termes aussi simplement pratique, cela permet d'avoir, du coup, des outils assez adaptés à la demande ». L'utilisation de ce type de logiciel permet aussi le partage. Ainsi, Médor a permis à deux médias de s'approprier l'outil mis au point par l'équipe informatique : « on l'a vraiment construit, avec les informaticiens, et a eu quelque chose de vraiment adapté pour nous et puis après, par exemple, une autre revue comme « Alter écho » était aussi intéressée de l'avoir et bien ils l'on eut gratuitement, c'est-à-dire que tout ce que les informaticiens avaient développé pour nous, ils ont pu le reprendre comme ça et après, il y a eu une adaptation à faire pour leur propre système qui était payant. Et puis après, « Wilfried », par exemple, en a joui après et cela veut dire que si, plus tard, Wilfried développe quelque chose, on pourrait en jouir à notre tour et l'avoir gratuitement aussi... ». Enfin, les articles, les illustrations ne sont pas soumis à copyright : « ... à la fin de chaque article, il y a ce petit logo-là. Ça veut dire que les auteurs, autrices, illustrateurs et illustratrices acceptent que leurs articles soient diffusés gratuitement, sous certaines conditions... »

Au final, L. Jenard revient sur les valeurs de la coopérative et de son *mook*. « Pour moi, les valeurs peuvent se résumer par indépendance, solidarité et transparence. L'idée (du groupe de fondateurs) était que ces valeurs ne soient pas simplement du « *green washing* » mais que la structure même les reflète. » Au vu des mots concrets apportés par la témoin pour illustrer au quotidien les principes fondamentaux d'une coopérative d'économie sociale, telle que Médor, il faut rajouter la cohérence par rapport à la finalité sociale de l'entreprise. Jusque dans les moindres détails. Ainsi, à l'entame de l'interview, la directrice-fakira déplace la chaise en face de son bureau pour la placer quasi à ses côtés. « Pour ne pas être dans le frontal », dit-elle !

POUR CITER CET ARTICLE

JACOBY J., « Médor, une coopérative à haute(s) valeur(s) ajoutée(s) », *Dynamiques. Histoire sociale en revue*, n° 20 : L'économie sociale, de l'Économie populaire de Ciney à Médor, décembre 2022, mis en ligne le 16 décembre 2022, www.carhop.be.

¹⁵ SIBAUD B., *Logiciels libres et formats ouverts pour l'accessibilité citoyenne*, 2007, p. 4, consulté en novembre 2022, <https://www.april.org/files/democratie-a-l-epreuve-de-la-societe-numerique.pdf>.