

# Réflexions sur l'expérience démocratique de SMart in Progress

Le processus SMart in Progress, lancé en juin 2015 pour préparer la transformation de SMart en entreprise coopérative, visait à l'instauration d'un espace de débat collectif, soit sous la forme d'échanges directs lors de différents ateliers, soit par le biais de contributions publiées semaine après semaine sur notre site. Nous avons demandé à un participant à l'un de ces ateliers une analyse critique relative au cadre mis en place pour cette démarche participative.

Dans cet article, je partagerai mes réflexions quant au workshop « Gouvernance » de SMart In Progress auquel j'ai participé <sup>1</sup>. Plus précisément, il s'agira de mes réflexions et de mes impressions relatives au processus qui fut mis en place, en rapport avec une démarche plus large de « participation démocratique ». J'en tirerai quelques éléments qui me semblent intéressants à explorer au cas où SMart continuerait cet effort de participation démocratique.

Il est important de préciser que j'ai participé à ce workshop en tant qu'externe à l'organisation, sans aucune connaissance du fonctionnement de SMart, et que je n'ai pas pu prendre part à l'ensemble des réunions, bien que j'aie été présent à une majorité d'entre elles.

## LES POINTS FORTS DU PROCESSUS

### Clarté du cadre

Un premier point important concerne le cadre dans lequel le workshop s'est déroulé. Tôt dans le processus, il a été clairement spécifié que le groupe était mandaté par la direction pour lui faire des propositions quant aux différents éléments à prendre en compte. Ces propositions formeraient alors la base de travail de la direction, qui resterait l'organe détenant l'autorité de décision sur ce qui allait effectivement être mis en place. Il a aussi été clairement communiqué qu'il était important de faire preuve d'audace, ce qui selon moi a contribué à renforcer le sentiment qu'une véritable responsabilité était déléguée au groupe.

### Ouverture et autonomie

Un second élément important a été l'ouverture de la démarche : c'est le groupe qui a décidé de la façon dont il s'organiserait pour remplir au mieux sa mission. Cette ouverture initiale à plusieurs façons potentielles de procéder était à mon sens une bonne base. Elle a permis au groupe de

---

<sup>1</sup> Les « workshops » organisés dans le cadre de « SMart in progress » avaient pour thèmes : « Devenir une coopérative : pour qui et avec qui » ; « Créer et développer son activité : comment ? avec quels outils » ; « Mutualiste, redistributif, solidaire : un modèle économique viable ? » et enfin, « Une entreprise partagée et participative : est-ce bien réaliste ? », atelier dont il est question dans cet article et qui portait sur les questions de gouvernance dans la coopérative.

s'approprier au mieux la démarche, en toute autonomie, tout en étant soutenu et animé par trois coordinateurs.

Cette ouverture s'est également exprimée à travers les profils variés des participants (membres, partenaires, clients, travailleurs permanents, externes...).

### **Processus d'intelligence collective**

Le processus adopté par le groupe pour accomplir sa mission était un autre point fort, car il a permis une certaine créativité tout en favorisant la prise de parole. La taille restreinte du groupe favorisait en effet la participation effective de chacun.

Un mot d'explication sur le processus : il a débuté sur la base des questions que les membres du groupe se posaient à propos de la thématique et auxquelles ils ont par la suite décidé de répondre en utilisant la technique du « World Café » : chaque séance fut ainsi consacrée à trois ou quatre questions. Après une introduction et/ou une présentation de la part d'un intervenant externe, le travail commençait en associant chaque question à traiter à une table déterminée. Une personne était chargée de consigner par écrit les échanges et les idées. Ensuite les groupes changeaient de table et de question à traiter, tandis que le rapporteur, en général un travailleur permanent de SMart connaissant bien le contexte de l'organisation, restait à la table afin d'expliquer brièvement ce qui avait été discuté par les autres groupes, afin de limiter les répétitions. A la fin, les rapporteurs résumaient devant tous les participants ce qui avait été discuté à leur table.

Cette façon de faire s'est donc avérée à mon sens créative, même si elle a aussi comporté des limites (voir plus bas les « points à améliorer »).

### **Faire valoir sa voix à chaque étape**

Un autre point positif non négligeable a été de continuer à solliciter explicitement l'adhésion des participants même après le « World Café », lorsqu'un petit groupe s'est chargé de mettre par écrit des propositions de recommandations entre deux réunions plénières. En effet, chacune des propositions a été soumise à l'accord et aux remarques des participants via un formulaire en ligne, avant une réunion globale où les recommandations ont été finalisées (et à laquelle je n'ai pu assister). Cette façon de demander l'adhésion sur chacune des propositions témoignait à mon sens de la volonté de permettre constamment à chacun de s'exprimer quant à ce qui était proposé. Ce souci d'aménager des espaces d'expression explicites est central dans une démarche de participation démocratique.

N'ayant pas participé à la réunion qui a suivi ce sondage, je n'ai cependant pas pu observer quel était l'impact de ce dispositif et de quelle façon les avis exprimés à travers lui ont été pris en compte, ni la façon dont les décisions ont été prises concernant ce que seraient les recommandations finales.<sup>2</sup>

### **Ambiance conviviale**

Il faut également souligner l'esprit convivial dans lequel le workshop s'est déroulé, qui fait aussi partie des éléments favorables à la libération de la parole.

---

<sup>2</sup> Les recommandations émises lors des quatre workshops ont été collationnées dans un cahier distribué à tous les participants, ainsi qu'à la direction, à l'AG et au CA de SMart.

## COMMENT ON POURRAIT MIEUX FAIRE

Si des démarches participatives similaires à celle qui s'est déroulée à l'occasion de SMart In Progress devaient se perpétuer à l'avenir, certains éléments mériteraient une réflexion plus poussée.

### Les limites du World Café

Comme expliqué précédemment, le groupe « Gouvernance » a choisi d'utiliser la technique du « World Café ». Celle-ci s'est avérée à mon sens efficace pour cerner le « champ des possibles » et les différents éléments de la problématique à considérer. Néanmoins, au bout d'un moment, il semble que certaines confusions ont commencé à apparaître, et avec elles l'impression que « ça allait dans tous les sens ». En effet, il est devenu difficile de mettre les *inputs* générés par le groupe en cohérence afin d'aboutir à des recommandations concrètes. Plus précisément, il est apparu qu'il y avait parfois plus de questions que de réponses, et que les réponses à certaines de ces questions dépendaient de la réponse à d'autres questions, sans réponses elles non plus. De plus, certaines questions soulevées étaient parfois liées à des thématiques discutées dans d'autres groupes, ce qui a posé la question de l'échange d'information et de l'articulation entre les ateliers.

Ces difficultés, probablement normales, sont dues aux limites de la méthode pour des thématiques aussi complexes. On pourrait estimer que la technique a rempli son rôle jusqu'à un certain point. Mais on pourrait aussi se poser la question de la pertinence de cette technique au vu de la nature des thématiques développées, et se demander s'il n'en existe pas d'autres qui seraient plus adaptées ou qui la complémenteraient.

*Recommandation :*

*Dans l'optique où des démarches similaires aux « workshop » continueraient chez SMart, il paraît intéressant d'explorer d'autres techniques d'intelligence collective, afin de donner au groupe la possibilité de faire un choix entre plusieurs façons de faire, selon la nature de la thématique développée et/ou selon les stades de réflexion du groupe.<sup>3</sup>*

### Autorité et prise de décision au sein du groupe

Les limites du « World Café » mettent aussi en lumière quelque chose d'autrement plus intéressant : le processus a commencé à produire de la confusion au moment où s'est manifestée dans le groupe la nécessité de poser des choix, des postulats ou des scénarios de réponse pour clarifier et concrétiser ce que le groupe avait produit jusque-là. Ce problème a été géré via la mise en place d'un groupe restreint qui, entre deux réunions, a commencé à mettre par écrit des propositions de recommandations. Ces quelques personnes ont donc commencé à arbitrer les choix qui étaient devenus nécessaires, même minimes. Cette façon de faire s'est révélée efficace et transparente : une fois les propositions rédigées sur la base des PV des réunions, chacune d'elles a été soumise à l'adhésion et au commentaire des participants via un outil en ligne.

Néanmoins, peut-être cette étape de prise de décision sur qui ferait partie de ce groupe restreint a-t-elle manqué de clarté. En tout cas, personnellement, je n'ai pas bien compris comment et par qui la décision avait été prise de constituer ce groupe de travail, ni même qui a rédigé les premières versions des recommandations. Or, il me semble qu'il s'agissait d'une décision importante, étant donné qu'elle désignait quels membres auraient la faculté et la responsabilité d'être les premiers à interpréter le produit des réflexions du groupe en le transformant en propositions de recommandations. Peut-être ce manque de clarté était-il dû au fait que la date de remise officielle

<sup>3</sup> Voir par exemple le document de la Fondation Roi Baudouin qui recense plusieurs méthodes : <https://www.kbs-frb.be/fr/Virtual-Library/2006/294864>.

se rapprochait et qu'il a fallu agir sans perdre de temps. Peut-être était-ce plus clair pour les autres participants que pour moi. Peut-être cette façon de faire n'a-t-elle heurté personne et a-t-elle paru naturelle.

Cependant, et même si, dans le cas du workshop « Gouvernance », cette façon d'agir n'a probablement pas eu d'impact significatif sur le groupe et a bien fonctionné, cet exemple est l'occasion pour moi d'attirer l'attention sur l'importance, dans une démarche participative et démocratique, de veiller à la façon dont sont prises les décisions du groupe et à la manière dont est répartie l'autorité (comprise dans le sens de qui fait quoi) <sup>4</sup>.

Sans une grande clarté sur ces deux thèmes, le risque est de produire dans la durée de la confusion et de provoquer à terme un essoufflement de la dynamique. Dans le cas du workshop « Gouvernance », il aurait ainsi fallu idéalement faire la clarté sur qui pouvait établir les premières propositions de recommandations et rendre la décision plus explicite. Étaient-ce les coordinateurs du groupe, ou le groupe lui-même ? Et si la décision revenait au groupe, comment devait-il prendre cette décision ? Et comment s'assurer que chacun ait effectivement l'occasion de s'exprimer ? Décide-t-on au consensus ? Au consentement ? A la majorité ? A « qui ne dit mot consent » ? Formaliser la réponse à ces questions dans les groupes peut à première vue sembler un frein, voire une perte de temps, mais instaurer cette clarté et tout faire pour que le groupe puisse à tout moment être maître de ses décisions et adopter une position claire quant à l'autorité qui lui est confiée ou qu'il délègue lui-même à ses membres est à mon sens primordial pour assurer la pérennité et la « professionnalisation » de telles pratiques participatives dans l'organisation.

*Recommandations :*

*Dans l'optique où des démarches similaires aux « workshops » continueraient chez SMart, il apparaît important de:*

*1. Clarifier davantage les règles de fonctionnement, mandats, rôles et autorités au sein des groupes.*<sup>5</sup>

*2. Veiller à ce que, pour toute décision du groupe, soit aménagé un processus de décision où chaque participant puisse effectivement faire peser sa voix. Voir les « technologies sociales » qui existent à ce propos, comme la « prise de décision par consentement » et l'« élection sans candidat » que l'on retrouve en sociocratie, ou bien encore la « prise de décision intégrative » en « Holacracy ».*

*3. Aménager systématiquement, en fin de réunion, un espace de réflexion sur son déroulé. L'objectif est d'assurer une visibilité maximale au ressenti des participants concernant le processus. C'est là qu'il y a un grand potentiel d'apprentissage et d'amélioration du mode de fonctionnement du groupe.*

<sup>4</sup> Ces considérations valent probablement aussi pour la manière dont ont été finalisées les recommandations, en particulier la question de la prise de décision. N'ayant pas participé à la dernière réunion du groupe, je ne puis cependant pas commenter davantage.

<sup>5</sup> Source d'inspiration recommandée pour tout ce qui a trait à la répartition des rôles et des autorités, et au fait de rendre visible l'invisible : [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org).

## DES CONDITIONS POUR FAIRE PESER SA VOIX

La démarche des workshops était-elle une participation démocratique ? Oui, et elle était à mon sens un bon exemple de démarche de concertation réussie. Il y avait de la transparence et de l'ouverture, et le souhait que chacun puisse s'exprimer. Ce sont les ingrédients essentiels d'une démarche de participation démocratique. Et le résultat était apparemment au rendez-vous, malgré le fait que ce n'était pas un exercice facile, ni pour les participants qui n'étaient pas des experts des thématiques traitées, ni pour la direction qui a dû faire preuve de confiance.

Lors de ces workshops, les membres de SMart ont eu l'occasion de contribuer à des réflexions au niveau stratégique. La volonté d'impliquer ses membres dans ces thématiques à travers la concertation est un acte rare et courageux qui mérite d'être salué.

Mais si la démarche de participation et de démocratisation devait se poursuivre à l'avenir chez SMart, il me semble important que cette démarche se centre sur le principe de « un homme, une voix » et questionne la mise en œuvre concrète de ce principe à tous les niveaux de l'organisation, y compris opérationnels et managériaux. Plus précisément, ce travail devrait permettre qu'à chaque niveau de l'organisation (opérationnel, managérial, stratégique) soient créées les conditions pour que les capacités des membres à faire peser leur voix sur ce qui les concerne soit maximisées. Cela passe par un travail d'explicitation et d'amélioration permanente de la façon dont sont réparties les autorités et de la façon dont sont prises les décisions (consultation, concertation, codécision).

C'est un travail qui, en général, n'est pas fait dans les organisations mais qui mérite que l'on s'y penche, d'autant plus dans une société se transformant en coopérative, qui questionne le rapport au travail dans les finalités de son activité.

François FLAMION,

Mai 2016

## SOURCES ET RESSOURCES

---

Julien Charles, *Tensions dans la participation*, SMart, décembre 2015.

Fondation Roi Baudouin, *Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur*, Bruxelles, 2006.

François Flamion, *Réflexions sur le rapport entre logique participative et logique d'action syndicale*, SMart, décembre 2015.

Julie Rijpens et Sybille Mertens, *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*, SMart, mars 2016.

Site à consulter : [www.holacracy.org](http://www.holacracy.org).