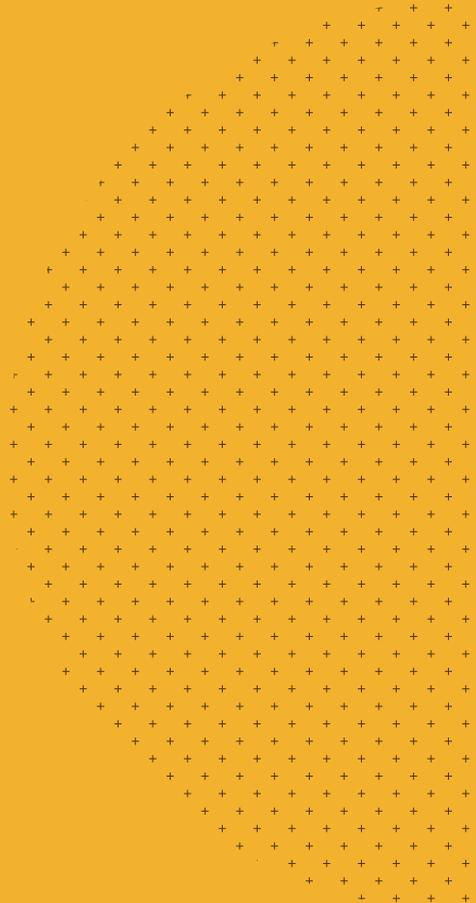


SMART IN PROGRESS  
GROUPES DE TRAVAIL 2017-2018

RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL  
CHARGÉ DE DÉFINIR LES MISSIONS ET L'ORGANISATION DE LA

# REPRÉSENTATION

DE SMART



## SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| AVANT-PROPOS  | 3  |
| HISTORIQUE DES GROUPES DE TRAVAIL   | 3  |
| RAPPEL DE LA COMMANDE ET DES MISSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL  | 5  |
| <b>INTRODUCTION</b>   | 6  |
| <b>RECOMMANDATIONS</b>  |    |
| <b>1</b> CONSTITUER UN GROUPE DE SOCIÉTAIRES VOLONTAIRES POUR ASSUMER DES MISSIONS DE REPRÉSENTATION                              | 7  |
| <b>2</b> EXPLICITER LES VALEURS ET LA STRATÉGIE DE SMART POUR UNE MEILLEURE APPROPRIATION PAR LES SOCIÉTAIRES <i>AMBASSADEURS</i> | 9  |
| <b>3</b> CRÉER UN GROUPE D'APPUI EN SOUTIEN AUX SOCIÉTAIRES <i>AMBASSADEURS</i>   | 11 |
| <b>4</b> DÉFINIR LA COMPOSITION ET LE FONCTIONNEMENT DU GROUPE D'APPUI  | 13 |
| <b>5</b> CROISER LES MISSIONS DE REPRÉSENTATION ET LES PROFILS DES SOCIÉTAIRES <i>AMBASSADEURS</i>                                | 15 |
| <b>6</b> STIMULER LES ÉCHANGES AU SEIN DU GROUPE DES <i>AMBASSADEURS</i> ET AINSI DÉVELOPPER UN SENTIMENT DE COMMUNAUTÉ           | 17 |
| <b>7</b> FAIRE CONNAÎTRE LES ACTIONS DE REPRÉSENTATION DE LA COOPÉRATIVE  | 19 |
| <b>8</b> DÉFINIR FORMELLEMENT LES MISSIONS DES SOCIÉTAIRES <i>AMBASSADEURS</i>  | 21 |
| REMERCIEMENTS   | 25 |

## AVANT-PROPOS

SMart dans son projet coopératif est le résultat d'un processus participatif entamé dès 2015, intitulé *SMart in Progress* et réunissant toutes les parties prenantes au projet. Ce processus a permis de soutenir le passage de l'entreprise en coopérative et permet aujourd'hui encore de déterminer les évolutions nécessaires de SMart.

Toujours en mouvement, SMart évolue en lien avec les mutations de la société et du monde du travail. Sociétaires utilisateurs de services, employés permanents, partenaires, clients, tous offrent une ressource motivée et riche d'expériences au sein de rencontres participatives qui rassemblent les acteurs de la communauté SMart.

Depuis 2015, vous êtes près de 4000 à avoir fait bouger les grandes lignes du projet SMart, que ce soit au sein des Assemblées générales, de groupes de travail, de consultations online ou de rencontres thématiques dans nos différents bureaux.

### HISTORIQUE DES GROUPES DE TRAVAIL

À l'issue des workshops préparatoires à la constitution de la coopérative (2015-2016), une série de recommandations ont été émises. Parmi celles-ci, le souhait des parties prenantes de voir émerger au sein de SMart :

- > un comité éthique ;
- > le rôle de représentation de SMart étendu aux utilisateurs et partenaires ;
- > l'accès aux informations financières et économiques en toute transparence ;
- > des lieux de réflexion sur les outils informatiques mis à la disposition des utilisateurs.

La mise en place de quatre groupes de travail chargés de mettre en place ces instances a été votée lors de l'Assemblée générale, le 20 juin 2017.

Par la suite, un appel à participation, lancé à tous, a récolté près d'une centaine de candidatures. Ce sont pas moins de soixante personnes qui ont été sélectionnées sur base de leur motivation et dans un souci d'équilibre entre les profils. Les groupes sont multi-sociétaires, à l'image de la coopérative, et se composent de membres utilisateurs, clients, partenaires et employés permanents.

Chaque groupe s'est réuni une fois par mois entre septembre 2017 et mars 2018, a rencontré des experts, visité des structures en lien avec sa thématique et ses questionnements. Ses membres se sont longuement interrogés, ont pu débattre et progressivement élaborer des propositions.

À l'issue de ces heures de discussions et de rédaction acharnée, découvrez le fruit de leurs réflexions dans quatre cahiers. En mars 2018, trente-quatre recommandations sont remises au Conseil d'administration qui analysera, complètera, amènera les propositions. Celui-ci présentera le résultat des travaux lors de l'Assemblée générale de la coopérative, le 19 juin 2018.

## RAPPEL DE LA COMMANDE ET DES MISSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Depuis sa création, SMart s'est essaimée grâce à ses membres. La proximité des utilisateurs entre eux a permis un esprit de solidarité où l'on s'entraide et où l'on s'informe mutuellement sur les outils et services que l'on utilise au quotidien. Des artistes aux concepteurs de nouveaux métiers, les utilisateurs ont l'habitude de partager leurs expériences et leurs vécus professionnels.

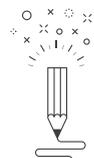
SMart s'intéresse depuis toujours au monde créatif au sens large du terme et est active de manière intensive sur des thématiques qui touchent aux domaines du travail et de l'économie sociale et solidaire. Chaque année, SMart reçoit nombre de demandes d'intervention dans des débats publics, colloques, médias pour témoigner de la particularité du fonctionnement de ses utilisateurs mais aussi pour parler du projet en tant que tel. La coopérative se retrouve donc souvent dans le rôle de l'interlocutrice dont on questionne l'expertise et ce sont principalement les employés permanents ou membres de la direction qui prennent la parole.

Mais, à l'avenir, dans un réel esprit coopératif, pourquoi ne pas collaborer avec nos sociétaires pour remplir à nos côtés ces missions ?

### LES MISSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail a été dès lors chargé de proposer un cadre de relations et de formations avec nos futurs porte-parole. *Comment les choisir ou comment le devenir ? De quelle formation auront-ils besoin ? Comment animer et organiser leur travail ? Quelles responsabilités endosseront-ils ? Comment les rémunérer ? Différents niveaux de représentation coexisteront-ils ? Quel(s) lien(s) à mettre en place avec les employés permanents pour ainsi participer à l'évolution de SMart ?*

Autant de questions sur lesquelles se baser pour la mise en place de cette armée de porte-paroles.



## CONSTITUER UN GROUPE DE SOCIÉTAIRES VOLONTAIRES POUR ASSUMER DES MISSIONS DE REPRÉSENTATION

### INTRODUCTION

S'appuyant sur la commande initiale, le groupe de travail préconise tout d'abord à SMart de constituer un groupe de sociétaires motivés à remplir ce rôle de représentation. Il recommande de créer un modèle inspiré d'une « ambassade ».

Ensuite, le groupe recommande, d'assez rapidement expliciter clairement les valeurs et la stratégie du projet. Ceci dans le triple but de :

- > développer plus encore le sentiment d'adhésion à la coopérative,
- > faire davantage connaître le modèle coopératif,
- > convaincre un maximum de porteurs de projets d'adhérer aux solutions que la coopérative propose.

Le groupe de travail a formulé des recommandations sur la composition et le fonctionnement d'un groupe d'appui et sur les relations à construire avec les sociétaires *ambassadeurs*. Il importe également de stimuler les échanges au sein de l'ambassade, ce qui devrait, par effet boule de neige, avoir des répercussions sur un plus grand nombre de sociétaires.

Enfin, les dernières recommandations s'attardent sur des aspects plus pratiques de mise en relation et de communication, ainsi que sur la question des rémunérations.

Il semble utile de rappeler que le groupe de travail ne s'est intéressé qu'à la formalisation de la représentation. Or, le succès de SMart est essentiellement dû au bouche-à-oreille, car de manière désintéressée, beaucoup de nos sociétaires prennent en toute indépendance l'initiative de parler de SMart.

### LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À SMART DE :

Au cours de ses différentes réunions, le groupe de travail s'est interrogé à différentes reprises sur la forme que devrait adopter ce groupe de représentants. Devrait-il être constitué sur la base d'un mandat ? Ou devrait-on aller plutôt vers un groupe plus important, de manière à intégrer toutes les bonnes volontés parmi les sociétaires ?

Suite à une discussion sur les avantages et inconvénients de chaque solution, il est apparu que les thématiques, secteurs professionnels et zones géographiques étaient tellement larges, que constituer un groupe important, encadré par un groupe d'appui (voir recommandation 3), était ce qui semblait correspondre le mieux aux besoins de la coopérative.

Le groupe de travail a donc orienté sa réflexion sur l'organisation d'un groupe s'inspirant d'une ambassade, et s'est donc penché sur la méthodologie à mettre en place pour recruter et sélectionner ces sociétaires *ambassadeurs*.

### DÉVELOPPEMENT

#### Définir l'offre et la demande

Les profils souhaités lors du recrutement devront être complémentaires. Cependant, vu la grande diversité des critères et des profils possibles, le groupe recommande à SMart de définir précisément ce dont elle a besoin en terme de représentation sur base des situations et des sollicitations auxquelles la coopérative est confrontée. Cela nécessite un recensement des lieux et moments de représentation sur une année (voir recommandation 5).

*A propos de quelles thématiques y aurait-il intérêt à s'appuyer sur les parcours des sociétaires ? Dans quels secteurs et quelles régions ? Qu'est-ce qui fait qu'on souhaite devenir représentant ?*

Aussi, il sera nécessaire de déterminer le nombre de représentants nécessaires et, par conséquent, d'en fixer une limite chiffrée. Il sera utile de connaître les profils des représentants, leurs compétences, leurs connaissances, ainsi que leurs champs d'action et leurs disponibilités. Cela permettra de déterminer à qui faire appel en fonction des circonstances.

Le groupe recommande la création de « **fiches d'identification** » afin d'identifier les sociétaires volontaires ainsi que des « **fiches de mission** » qui permettront de déterminer les lieux et moments de représentation.

### Comment identifier les *ambassadeurs* de la coopérative ?

Une fois la fiche d'identité des sociétaires *ambassadeurs* finalisée par le groupe d'appui, deux options se posent pour constituer ce groupe :

- > Un appel à candidatures qui pourrait être lancé lors de l'AG 2018, visible continuellement sur le site internet de SMart et relancé régulièrement afin d'inciter les nouveaux sociétaires à s'impliquer de cette manière dans la vie coopérative.
- > Une démarche proactive de la part des différentes équipes permanentes pour « recruter » de nouveaux *ambassadeurs*, et particulièrement les équipes opérationnelles, qui sont sans doute les plus proches des sociétaires qui parlent naturellement de SMart au quotidien.

Le groupe de travail propose également que les candidats présentent leur candidature par vidéo, ce qui permettrait au comité de sélection d'évaluer leur attitude, leur façon de parler, leur créativité.

### POINTS D'ATTENTION

Le terme *ambassadeur* a fait l'objet de discussions argumentées et a obtenu la préférence de quasiment tous les participants au groupe de travail. Il est utilisé de plus en plus souvent, notamment par des ONG, et son usage ne se réduit plus au seul monde de la diplomatie. Un *ambassadeur* a une mission.

Cela n'implique pas qu'il soit toujours d'accord avec chaque décision prise au sein de la coopérative, mais qu'il la comprenne, qu'il soit en mesure d'expliquer le point de vue de SMart, qu'il puisse trouver des solutions et réponses, faire remonter à la direction des questionnements sur le terrain.

### Une charte pour les *ambassadeurs*

Le groupe de travail recommande vivement de créer une charte de représentation qui préciserait les engagements du sociétaire *ambassadeur* quant aux attitudes à adopter en tant que représentant de SMart. Par exemple « ne pas parler de ce qu'on ne connaît pas », « rester à jour sur l'évolution du projet », etc.

Un *ambassadeur* a une mission. Représenter SMart signifie « porter la voix » de la structure sans en être le porte-parole unique et officiel. Le groupe de travail recommande également d'opérer une distinction nette entre la personne, sa fonction et son titre. En signant la charte, les sociétaires intéressés par les missions de représentation doivent s'engager à n'utiliser le titre d'*ambassadeur* que lorsqu'ils prestent effectivement en tant que représentants.

Le groupe de travail propose également que soit rédigée une baseline liée à la fonction d'*ambassadeur* qui explique de façon simple ce que la mission représente.



## EXPLICITER LES VALEURS ET LA STRATÉGIE DE SMART POUR UNE MEILLEURE APPROPRIATION PAR LES SOCIÉTAIRES AMBASSADEURS

Avant de demander aux sociétaires de la coopérative de porter des messages, le groupe de travail s'est assez rapidement rendu compte qu'un travail de clarification de ces messages et du projet était nécessaire pour pouvoir organiser les choses de manière optimale.

Le sentiment d'appartenance des sociétaires à leur coopérative n'est pas encore forcément acquis. Cet état de fait est dû à plusieurs éléments. Tout d'abord, la coopérative n'a pas été créée à partir de zéro, SMart est devenue une coopérative ayant d'emblée affaire à des milliers d'usagers. En outre, une grande partie des sociétaires ne recourent aux services de SMart qu'à des fins purement utilitaires et non par adhésion aux valeurs de la coopérative.

Pour renforcer ce sentiment d'appartenance et pour encadrer les missions de représentation de nos sociétaires, le groupe de travail pense que le groupe d'appui devrait se pencher sur une explicitation des valeurs et de la stratégie, ainsi que mener une réflexion sur les supports qui pourront être véhiculés par les sociétaires *ambassadeurs*.

### DÉVELOPPEMENT

#### Développer le sentiment d'appartenance à la coopérative

Afin de développer *l'affectio societatis* autour de la coopérative, le groupe de travail recommande de travailler sur les axes de communication dans le but de rendre plus accessible son discours. Pour amener un maximum de personnes à adhérer à un projet, il est important de mettre en évidence les raisons d'être de l'action envisagée.

Au cours du développement de son projet d'entreprise, qui a toujours connu une croissance assez rapide, SMart a énormément communiqué sur le « comment ». En effet, elle répond aux besoins et changements de l'environnement de travail de ses publics, ce qui explique que ses outils et services évoluent constamment.

Cette faculté d'adaptation, qui est un point fort de l'entreprise, ne doit pas mettre de côté le *storytelling* autour des actions de la coopérative, ce qui renforce les messages à transmettre aux différents publics.

Au-delà de ces considérations qui seront importantes pour véhiculer les valeurs du projet d'entreprise de la coopérative, le groupe de travail pense également que SMart devrait penser à humaniser son discours. Par exemple, en se basant davantage sur ce que vivent les sociétaires sur le terrain dans le développement de leur activité professionnelle. Ecrire à partir d'histoires personnelles de ce que les sociétaires ont trouvé chez SMart, pour quoi ils s'y sentent bien, etc.

Aussi, le groupe de travail recommande à la coopérative de rendre plus visibles les réseaux auxquels elle appartient, ce qui permettrait une appréhension plus globale du projet. En outre, ceci permettrait aux sociétaires de découvrir de nouveaux réseaux, de nouveaux modèles de travail et de coopération. Ceci, en lien direct avec le projet d'accompagnement de SMart envers ses utilisateurs.

### Clarifier le message et les supports liés à la communication

- > Une fois les messages retravaillés, le groupe de travail pense qu'avant d'envoyer des sociétaires *ambassadeurs* en mission de représentation, la coopérative doit pouvoir être certaine que les messages véhiculés seront corrects. Pour s'en assurer, le groupe de travail recommande de :
  - > Fournir un lexique clair de manière à ce que chaque sociétaire *ambassadeur* puisse communiquer sur la coopérative

avec le même vocabulaire. Par exemple : *freelances, travailleurs autonomes, quelle distinction ?*

- > Mettre à disposition des sociétaires *ambassadeurs* un **kit de représentation** et assurer la mise à jour de celui-ci en fonction des évolutions de la coopérative. Des supports variés, appropriés à chaque contexte et interlocuteur (plaquettes, vidéos, cartes de visite estampillées SMart, etc)
- > Travailler également avec des supports vidéo, ce qui permettrait de vivifier le discours et de pouvoir se représenter l'expérience des utilisateurs. La coopérative regorge de compétences qui peuvent lui permettre de diffuser la parole des sociétaires de manière plus attractive. Le support vidéo a l'avantage d'apporter un impact plus fort pour porter les messages de la coopérative.



## CRÉER UN GROUPE D'APPUI EN SOUTIEN AUX SOCIÉTAIRES AMBASSEURS

Le groupe de travail propose la création d'un groupe d'appui qui aura pour rôle d'encadrer les missions de représentation ainsi que de faire le lien avec les *ambassadeurs* de la coopérative.

Les motivations qui guident la création de ce groupe sont :

- > animer et encadrer les sociétaires qui représenteraient SMart ;
- > fluidifier la circulation des informations entre SMart et ses *ambassadeurs* ;
- > organiser une veille sur la diffusion des informations ;
- > créer des outils de communication uniformes ;
- > être un lien structuré entre sociétaires et permanents ;
- > penser plus globalement aux liens entre ceux-ci et le reste de la coopérative.

## DÉVELOPPEMENT

### Les missions du groupe d'appui

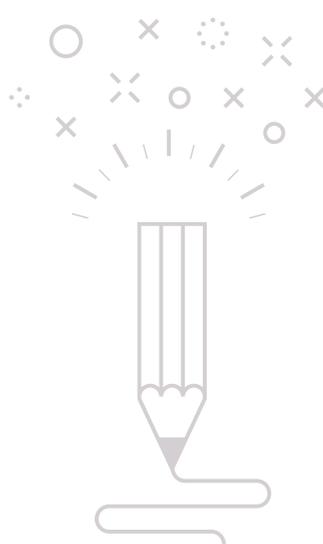
Ce groupe d'appui sera responsable de la sélection des candidats. Il fournira les outils adéquats aux sociétaires *ambassadeurs* et leur viendra en appui pour qu'ils puissent assumer les missions demandées.

Afin de sélectionner les thématiques et secteurs où la représentation de SMart doit pouvoir s'exercer, ainsi que les interlocuteurs et opérateurs avec qui entretenir des relations, le groupe de travail recommande au groupe d'appui d'assurer un rôle de veille sur les territoires où SMart est impliqué. Le modèle proposé s'est inspiré principalement de l'expérience en Belgique, mais pourrait faire office d'expérience pilote pour les autres pays où SMart est implantée.

SMart, notamment via ce groupe d'appui, doit également générer des liens entre les sociétaires *ambassadeurs* et les autres sociétaires qui opéreraient éventuellement pour d'autres modes d'implication dans la coopérative.

Le groupe de travail préconise que SMart maintienne un lien permanent avec les sociétaires s'étant déclarés volontaires pour la représenter, via ce groupe d'appui, mais aussi via les conseillers, afin de rester toujours au plus proche des pratiques professionnelles des utilisateurs. Il est également important que les débats continus de *SMart in Progress* soient relayés via ces canaux de réflexion et de collaboration avec les sociétaires adhérant au projet et aux valeurs de la coopérative

Comme décrit dans les recommandations 6 et 8, toutes les missions ne seraient pas forcément rémunérées et il est donc important de créer une plus-value pour les sociétaires donnant de leur temps à la coopérative. Par conséquent, le groupe d'appui sera responsable d'organiser, pour et avec les sociétaires, un programme qui tendra à stimuler les échanges et à former si nécessaire, ce qui serait bénéfique tant au groupe des sociétaires *ambassadeurs* qu'à la coopérative.

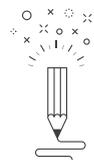


## POINTS D'ATTENTION

Quelques questions restent en suspens :

- > Une réflexion sera à mener pour proposer les chemins de communication à établir entre le groupe d'appui, le pool des *ambassadeurs* et le Conseil d'administration. Ce dernier aura-il un rôle de validation ? Dans le mode de gouvernance de la coopérative, il sera important d'intégrer ces nouveaux schémas de collaboration avec nos sociétaires. Le groupe de travail n'a pas développé les liens avec le Conseil d'administration.
- > SMart ne s'est pas seulement développé en Belgique mais aussi dans d'autres pays. Faudrait-il, dans un premier temps, se concentrer sur la situation belge ou intégrer directement les autres pays, ou tout au moins la France ?
- > Le groupe se pose aussi la question de la représentation « naturelle ». Tout le monde parle de SMart tout le temps, c'est un procédé d'échanges courant qu'il serait intéressant de valoriser. Comment ?

## DÉFINIR LA COMPOSITION ET LE FONCTIONNEMENT DU GROUPE D'APPUI



La composition du groupe d'appui a fait débat au sein du groupe de travail. La question s'est posée de savoir s'il serait plus opportun de le composer majoritairement de sociétaires ou de profils permanents ?

Au vu de l'importance des missions de représentation, il paraît préférable de donner à la coopérative un rôle d'encadrement vis-à-vis des sociétaires *ambassadeurs*. Néanmoins, il paraît tout aussi intéressant de pouvoir organiser une présence des sociétaires *ambassadeurs* lors des réunions du groupe d'appui.

## DÉVELOPPEMENT

### Composition du groupe d'appui

Après avoir examiné plusieurs options, le groupe considère que le groupe d'appui devrait être coordonné par SMart avec la participation active de sociétaires volontaires souhaitant collaborer à cette réflexion. Les missions de représentation étant en lien étroit avec le travail du service communication, du développement stratégique et des équipes opérationnelles, le groupe de travail recommande de constituer un groupe hétérogène pouvant traiter de toutes les matières lui incombant. Il sera donc important d'y intégrer des permanents de SMart issu de chaque service concerné, ainsi que de penser à la présence de chaque territoire concerné.

Le groupe de travail est conscient qu'un des objectifs de l'organisation des missions de représentation par les sociétaires doit être l'efficacité-temps que cela pourra apporter à la coopérative afin d'être présente partout il est intéressant de l'être. Le groupe d'appui devra donc être constitué, pour un confort de travail et une prise

de décision gérable, d'un maximum de 10 personnes.

En fonction des sujets traités, plusieurs options seront à évaluer concernant les sociétaires *ambassadeurs* participant aux réunions du groupe d'appui. Ceux qui se seront portés volontaires pour participer à ces réunions, via leur fiche d'identification (voir recommandation 5), pourront être appelés en fonction de leurs compétences ou connaissances sur des sujets précis. Pour traiter des sujets plus globaux et/ou d'organisation, un tirage au sort parmi les sociétaires *ambassadeurs* pourrait être appliqué également.

### Fonctionnement du groupe d'appui

Au vu des nombreuses demandes et de l'intérêt d'y répondre, le groupe de travail recommande au groupe d'appui de se réunir régulièrement, de préférence chaque mois (ou au minimum six fois par an, afin de bien encadrer les missions de représentation).

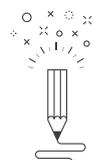
Dans son fonctionnement, le groupe d'appui devra se doter d'outils efficaces pour faire coïncider les demandes de représentation et les profils et disponibilités des *ambassadeurs*.

Trois possibilités sont à envisager :

- > les *sociétaires ambassadeurs* sont sélectionnés par le groupe d'appui.
- > les *sociétaires ambassadeurs* sélectionnent eux-mêmes les types d'interventions auxquelles ils voudraient participer et le signalent au groupe d'appui.

> les *sociétaires ambassadeurs*, de leur propre initiative, proposent à SMart d'intervenir conjointement avec eux sur une thématique. Le groupe d'appui approuve.

Afin de valoriser ces missions, le groupe de travail recommande au groupe d'appui de prévoir des systèmes de cahiers des charges, d'outils de reporting et d'évaluation et ainsi améliorer la pratique par l'expérience.



## CROISER LES MISSIONS DE REPRÉSENTATION ET LES PROFILS DES SOCIÉTAIRES AMBASSADEURS

À l'entame de ses rencontres, le groupe de travail a réfléchi à ce que voulait vraiment dire « représenter SMart » et pourquoi il fallait le faire. S'appuyant sur la réalité actuelle de la coopérative, de ses besoins d'être présente à des événements et de pouvoir répondre positivement aux invitations de partenaires, le groupe de travail a réfléchi à l'organisation des missions de représentation.

Dans un souci d'efficacité, le groupe préconise un croisement entre les *sociétaires ambassadeurs* et les contextes où il est utile d'intervenir afin de représenter la coopérative.

### DÉVELOPPEMENT

#### Définir la représentativité de la coopérative selon trois axes :

- > promouvoir le travail via SMart et donc les modèles coopératifs ;
- > informer sur les services et missions de SMart ;
- > défendre les projets de la coopérative en participant aux échanges avec les partenaires et les différents niveaux de pouvoirs.

#### Proposer des fiches de mission

Le groupe de travail recommande d'établir une fiche de mission précisant les objectifs et les attentes de SMart vis-à-vis de la personne chargée de cette mission.

Le groupe de travail recommande que ces fiches de missions comprennent au moins les éléments suivants : type d'intervention (représentation informelle, intervention

publique, débat,...), type de public, lieu d'intervention (salon, conférence, one-to-one, officiel)

#### Et des fiches d'identification

Dans le même ordre d'idée, la coopérative devrait être à même d'identifier les *sociétaires* qui se porteraient volontaires pour des missions de représentation. A cette fin, il sera nécessaire de connaître les ressources et compétences de ces *sociétaires ambassadeurs*.

*Quel temps les sociétaires ambassadeurs peuvent-ils consacrer à ces missions de représentation ? Dans quel secteur ou autour de quelles thématiques leur présence sera-t-elle bénéfique pour porter le message de SMart ? Quels sont leur ancrage et leurs liens avec les champs institutionnels, politiques, commerciaux ou associatifs, tant au niveau régional, national qu'international ?*

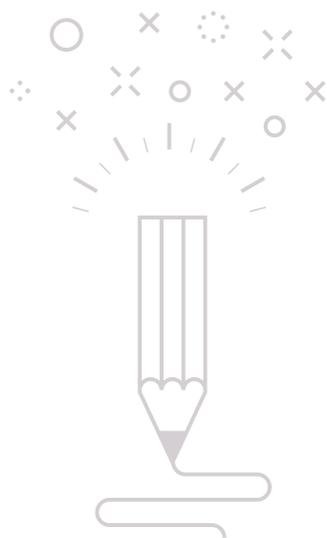
Pour la bonne organisation de ces différentes missions de représentation, le groupe de travail recommande de créer une fiche d'identification reprenant, entre autres, les réponses à ces questions et

leurs motivations à remplir ce rôle, ainsi que les compétences et savoir-faire personnels qu'ils peuvent mobiliser pour cette mission.

### POINTS D'ATTENTION

Pour une bonne gestion de cette base de données, ainsi que des besoins en représentation, il sera sans doute utile de chercher les outils numériques adéquats pour faire coïncider au mieux les moyens et les besoins.

En fonction de la qualité des profils reçus et de leurs réelles motivations, le groupe d'appui devra pouvoir se doter de critères objectivables pour la sélection des sociétaires.



## STIMULER LES ÉCHANGES AU SEIN DU GROUPE DES AMBASSADEURS ET AINSI DÉVELOPPER UN SENTIMENT DE COMMUNAUTÉ

Dans la réflexion autour de l'encadrement des missions de représentation, le groupe de travail a éprouvé la nécessité de travailler à ce que pouvait offrir la coopérative en retour de ces services, qui ne seraient pas forcément tous rémunérés. Comment faire pour inciter les sociétaires à consacrer une partie de leur temps à parler de leur coopérative ? N'y aurait-il pas moyen d'imaginer que l'encadrement qui leur est proposé pour leur missions de représentation soit également utile au développement de leur activité ?

Les propositions du groupe de travail vont donc dans ce sens et tentent de trouver les points à développer utiles tant à SMart qu'aux sociétaires de manière plus individuelle. Les efforts consentis pour construire un plan d'animation du groupe des *ambassadeurs* pourraient contribuer à l'amélioration de *l'affectio societatis* au sein de la coopérative.

### DÉVELOPPEMENT

Le groupe de travail recommande à SMart, via le groupe d'appui, de travailler sur les animations à construire et à proposer aux sociétaires *ambassadeurs*. L'attention portée aux sociétaires les plus convaincus répondra à deux besoins : contribuer, d'une part, au renforcement du sentiment d'appartenance des sociétaires à la coopérative et, d'autre part, à l'amélioration de l'accompagnement que SMart peut leur apporter. En effet, les outils et dynamiques de réseaux développés pour l'encadrement des missions de représentation, aideraient utilement les sociétaires à mieux parler de leurs projets personnels et leur permettraient d'accroître leur potentiel commercial.

#### Différentes pistes à développer :

- > Moments de formation
  - > Formation de départ : éclaircissements sur le fonctionnement de SMart (lexique, supports à disposition, etc.)
  - > Formation de prise de parole en public : « elevator pitch », « comment présenter son projet », etc.
- > Moments d'information sur les évolutions stratégiques, les dossiers en cours, ce qui permettrait de faire le lien entre l'ambassade et les organes de direction stratégique.

Le groupe de travail pense également au lien à créer entre le groupe de représentants et le reste des sociétaires. Il faudrait qu'un maximum de personnes se sentent ambassadrices de SMart. Pour recruter de nouveaux *ambassadeurs*, on pourrait s'aider d'outils de communication plus ludiques, comme de petites vidéos de sociétaires illustrant diverses façons de présenter SMart, sous la forme d'*elevator pitch* : « Comment je parle de SMart (en famille, en milieu pro, en 2 minutes, en 10 minutes) ». Ces vidéos pourraient être diffusées via l'espace membres du site. Des outils numériques de communication

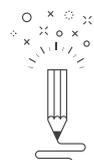
mis à disposition des *ambassadeurs* leur permettront de partager leurs expériences de représentation et d'affirmer leur engagement au quotidien (« Je fais partie du groupe »).

Des liens structurés entre la coopérative et le groupe des *ambassadeurs* peuvent constituer un bon canal pour faire remonter les attentes et les opportunités rencontrées par les sociétaires. Ces collaborations permettraient également d'augmenter le niveau de connaissance de la coopérative.

## POINTS D'ATTENTION

Tenir compte des formations de type 2.0 (conférence-vidéo, radio, etc.)

Il faudra comparer les performances respectives de SMart Agora ou d'autres réseaux plus traditionnels, mais non moins professionnels, tel que LinkedIn.



## FAIRE CONNAÎTRE LES ACTIONS DE REPRÉSENTATION DE LA COOPÉRATIVE

Sollicitée de toute part pour donner son avis sur les modèles coopératifs, les mutations du monde du travail ou encore la situation des artistes, SMart est présente à l'heure actuelle à de nombreux événements. Hormis via les publications sur les réseaux sociaux et parfois via des news sur le site web de SMart, ces actions de représentation ne sont pas forcément mises en valeur. Des questions peuvent surgir dans le chef des sociétaires : « On voit SMart intervenir un peu partout, mais qu'est-ce que SMart fait pour moi ? Est-ce que mon secteur professionnel est bien représenté ? »

Pour susciter une adhésion plus grande au projet, le groupe de travail prône une meilleure mise en valeur de ces différentes interventions. Il apparaît donc important aux yeux du groupe de travail que les sociétaires puissent être au courant des manifestations dans lesquelles SMart intervient, pour pouvoir s'y adjoindre et ensuite mieux relayer cette présence auprès de leurs réseaux respectifs.

## DÉVELOPPEMENT

Afin qu'un maximum de sociétaires puissent se sentir représentés, le groupe de travail recommande à la coopérative de se doter d'outils lisibles pour que chacun puisse savoir dans quels réseaux SMart est intégrée et à quels événements la coopérative participe. Outre l'impact positif pour la communication autour des projets de SMart, une visibilité accrue des interventions permettrait aux *ambassadeurs* de s'y associer de manière plus active.

La solution la plus évidente semble être de créer un agenda en ligne qui offrirait une vue globale de l'activité de SMart hors ses murs, auxquels bien évidemment s'ajouteraient les événements organisés dans tous ses locaux. Le groupe de travail pense qu'il

est important de ne négliger aucun niveau d'intervention. Il faut autant s'attarder à être présent au niveau local ou sectoriel qu'au niveau national ou européen.

Une des idées qui a germé lors des réunions de travail serait de composer des binômes intégrant un *ambassadeur* à l'occasion de certains événements. Grâce à cet agenda partagé, les *ambassadeurs* et le personnel permanent de la coopérative (directeurs et leurs équipes), ainsi que les membres du Conseil d'administration pourraient collaborer plus aisément. Cette combinaison sous forme de binôme permettrait d'accentuer le message à faire passer par la diversité des profils.

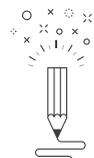
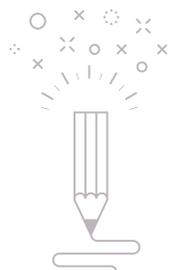
**BINÔME**

=

**Des représentants permanents  
de la structure qui communiquent  
(vers un public cible) et défendent  
le projet, les intérêts et les valeurs  
de SMart**

+

**Des ambassadeurs  
qui témoignent de la pratique  
de leur métier**



## DÉFINIR FORMELLEMENT LES MISSIONS DES SOCIÉTAIRES AMBASSEADEURS

Ces réflexions au sujet du niveau d'implication dans la coopérative ont souvent tourné autour de dynamiques existantes, qui sont la plupart du temps le fait de bénévoles. Il serait délicat pour SMart, au regard de ses missions principales d'accompagnement professionnel, de ne baser la participation des sociétaires que sur le travail non rémunéré.

Le groupe de travail a donc envisagé plusieurs options en se montrant attentif à ne pas créer un cadre où des « usurpateurs du volontariat » viendraient perturber les nouveaux mécanismes de représentation qu'il appelle de ses vœux. D'où l'importance de la formalisation de la relation, même si elle se situe dans un cadre non rémunéré.

**DÉVELOPPEMENT**

### Organiser les différents types de missions et fixer leurs rémunérations éventuelles

- > Comme ce qui se pratique actuellement, quand la mission s'effectue à la demande de SMart, mais qu'elle ne nécessite pas forcément de préparation, le groupe de travail recommande de se limiter à un défraiement.
- > Quand la mission est effectuée à la demande de SMart et qu'elle implique pour l'*ambassadeur* un travail plus important, le groupe de travail recommande de le rémunérer. Cette mission devra alors faire l'objet d'un engagement contractuel (quel qu'il soit) pour bien cadrer la demande et permettre les évaluations du travail accompli.

Le groupe de travail recommande à la coopérative de veiller à maintenir une cohérence entre les rémunérations des sociétaires et des permanents. Il sera donc indispensable que le groupe d'appui travaille sur une grille tarifaire.

### Critères pour fixer une rémunération

- > Le type d'implication : temps, expertise requise, reporting...
- > Le type de représentation : *ambassadeurs* binôme
- > La valeur ajoutée de l'intervention : à quantifier



RETROUVEZ LA DOCUMENTATION  
ET LES RESSOURCES DES GROUPES DE TRAVAIL SUR :  
[www.smartbe.be/fr/ressources-et-contributions/](http://www.smartbe.be/fr/ressources-et-contributions/)

## REMERCIEMENTS

*SMart remercie l'ensemble des parties prenantes du groupe qui a réfléchi à définir les missions et l'organisation de la représentation de SMart.*

*Nous sommes particulièrement reconnaissants de l'engagement volontaire et non-rémunéré, soulignons-le encore, de chacun dans ce processus.*

*Avec l'aide d'une équipe encadrante et bienveillante pour chacun des groupes, composée d'un coordinateur et d'un secrétaire ainsi que de deux membres du Conseil d'administration, ils ont œuvré à remplir leurs objectifs.*

*La méthodologie de travail ainsi que l'organisation des réunions et des rencontres avec des experts ont été prises en charge par le groupe lui-même.*

### LES PARTICIPANTS

**Geneviève BABE**, aquarelliste, professeure  
**Annelies DE BRABANDERE**, chargée de projet chez SMart  
**Jérôme COPIN**, directeur des affaires culturelles de Valenciennes Métropole  
**Philippe GHYSSENS**, dessinateur, illustrateur, graphiste  
**Stéphanie LADRIERE**, facilitatrice, formatrice  
**Yan Pierre LE LUYER**, producteur exécutif, réalisateur TV  
**Nathalie PARAGE**, coach linguistique et corporel  
**Michael PROCUREUR**, business consultant  
**Jean-Philippe ROBYNS**, marketing  
**Thierry SANCHEZ**, producteur, auteur

### LES EXPERTS INVITÉS

**David LEYSSENS**, The Shift - theshift.be

### LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Marielle DEMILIE**, coach et consultante  
**Gérard FOURRÉ**, développeur de projet

### L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT

**Olivier DESCLEZ**, chargé de projet chez Smart  
**Frisia DONDEERS**, chargée de projet chez SMart

ILS SE SONT  
RÉUNIS 6 FOIS  
POUR UN TOTAL  
DE 15 HEURES DE  
RÉUNION



SE SONT ÉCHANGÉ  
50 MAILS



ONT MANGÉ  
10 PIZZAS



30  
SANDWICHES



QUELQUES  
SALADES



BU PRÈS DE 20  
LITRES D'EAU



5 À 6 VERRES DE  
VIN PAR PERSONNE  
EN MOYENNE





A series of horizontal dotted lines for writing, starting from the pencil icon and extending across the page.

## SMART IN PROGRESS GROUPES DE TRAVAIL 2017-2018

Lors de l'Assemblée générale 2017, les sociétaires de la coopérative ont voté pour la constitution de 4 groupes de travail participatifs et multi-sociétaires, chargés de mettre en place un **comité éthique**, de définir les missions et l'organisation de la **représentation**, de favoriser la **transparence économique et financière** et, enfin, de proposer la consultation et la réflexion sur les **outils informatiques** de SMart.

Les groupes ont été constitués sur base volontaire et motivée. Pas moins d'une soixantaine de sociétaires utilisateurs de services, clients, employés permanents, partenaires se sont réunis une fois par mois entre septembre 2017 et mars 2018. Accompagnés d'experts, ils ont échangé et se sont questionnés longuement sur les enjeux de leur thématique et son application dans la coopérative SMart.

Retrouvez dans ce cahier les recommandations du groupe chargé de définir les missions et l'organisation de la **représentation** de SMart.

✉ [smartinprogress@smartbe.be](mailto:smartinprogress@smartbe.be)

