

# Un processus participatif: Les groupes de travail de SMart in Progress (1/2)

Quatre groupes de travail ont été mis en place dans le cadre du processus SMart in Progress pour réfléchir aux missions et au fonctionnement de comités qui accompagneront le Conseil d'administration de la nouvelle coopérative dans ses réflexions. Retour sur le sens et les enseignements de cette démarche de coopération.

Il ne va pas de soi, pour une association riche d'une longue histoire et forte de dizaines de milliers de membres, de changer de statut, comme l'a fait SMart en janvier 2017 en devenant une société coopérative à finalité sociale.

Bien sûr, un certain nombre de caractéristiques sont similaires d'une structure à l'autre, à commencer par leur volonté commune de mutualisation des moyens, d'emblée manifeste dans l'appellation même de «SMart» qui, on se le rappelle, est l'acronyme de «Société Mutuelle des Artistes». De même, comme la coopérative actuelle, l'association d'hier inscrivait déjà son action dans le champ de l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup>. Mais, du changement de public, qui englobe désormais l'ensemble des travailleurs autonomes, à la volonté d'impliquer davantage les sociétaires dans la vie de leur entreprise, dont ils détiennent au moins une part, les différences ne sont pas minces. Au-delà des aménagements administratifs, c'est une nouvelle culture collective qu'il s'est agi d'élaborer progressivement.

## SMART IN PROGRESS



Pour préparer le terrain, l'association a lancé, dès le mois de juin 2015, un vaste chantier destiné à penser le changement auquel elle se destinait. Ce chantier, baptisé SMart in Progress, comportait divers dispositifs susceptibles de favoriser les échanges d'idées et d'instaurer le débat public. C'est dans cette perspective qu'a été produit un corpus de textes portant sur la question coopérative: analyses thématique, opinions, témoignages recueillis au fil des semaines, qui ont fait d'abord l'objet de publications sur le site de SMart avant d'être réunis en brochure<sup>2</sup>. Parallèlement quatre ateliers ont permis à des membres, des travailleurs permanents, des donneurs d'ordre et des

partenaires d'échanger leurs points de vue pour arriver, au bout de plusieurs mois de travaux, à dégager une série de recommandations, qui furent adressées en avril 2016 à l'administrateur délégué

<sup>1</sup> SMart s'est même vu décerner en 2007 le prix Roger Vanthournout, qui récompense chaque année les meilleures entreprises d'économie sociale à Bruxelles et en Wallonie.

<sup>2</sup> Ces textes sont disponibles à cette adresse : <http://smartbe.be/fr/smart-progress/les-writings/>

de SMart. Les discussions dans ces ateliers ont porté sur le mode de gouvernance de la future coopérative, sur le modèle économique à développer pour assurer la pérennité de l'entreprise, sur le nouveau public d'utilisateurs qui allait s'agréger à la base historique des métiers de la création et sur les outils à mettre au point pour répondre à l'évolution des besoins de ces utilisateurs<sup>3</sup>.

Un processus similaire s'est développé en 2017. Lors de l'Assemblée générale de juin, en effet, les sociétaires de la coopérative ont approuvé la constitution de quatre groupes de travail, participatifs et multi-sociétaires, chargés de mettre en place un comité éthique, de définir les missions de représentation de SMart, d'améliorer la transparence économique et financières de la coopérative et, enfin, de proposer des lieux de consultation et de réflexion sur les outils. Qu'on ne s'y trompe pas: il ne s'agissait pas de mettre déjà en place les structures définitives, mais de déterminer les cadres dans lesquels cette mise en place pourrait s'effectuer.

## L'ESPACE DU DÉBAT

Les groupes, composés d'une quinzaine de personnes chaque fois, se sont réunis selon un rythme mensuel, entre septembre 2017 et mars 2018. Pour chacun d'eux, une personne avait été choisie parmi les permanents de SMart, pour assurer le secrétariat des réunions: convocations, préparation de l'ordre du jour, PV des rencontres... A ses côtés, un autre permanent de SMart assurait l'encadrement des débats. Aux dires de l'un de ces secrétaires, il ne fut pas toujours simple de canaliser la parole des intervenants: choc des personnalités, divergence des points de vue, difficulté à laisser les autres s'exprimer... Il fallut parfois recourir à la contrainte de minutages précis pour que les intervenants ne consacrent pas tout leur temps au seul point n°1 de l'ordre du jour: l'important n'était pas de vider la question, mais que chaque participant ait la possibilité d'exprimer ses idées. Il ne fut pas toujours aisé non plus de distinguer, dans la masse des propositions et des arguments avancés, ce qui méritait d'être retenu dans le PV à soumettre aux participants pour la réunion suivante.

Au final, ces groupes de travail auront procédé à une maïeutique collective, élucidant au fil des échanges la question-même autour de laquelle ils étaient réunis, avant d'aboutir à des recommandations sur les démarches à adopter pour rendre possible le traitement adéquat de la question posée. Ainsi dans son document final, le groupe de travail sur la transparence économique et financière écrivait-il: «*Cette transparence peut concerner une importante variété de thématiques pour une organisation et ses acteurs. Ayant rapidement pris conscience de l'étendue et de la complexité du sujet, le groupe de travail a jugé capital de commencer par définir ce qu'est la transparence économique et financière pour une entreprise comme SMart, afin de fournir un cadre d'action au futur comité.*»<sup>4</sup>

## LE TEMPS DE L'ACTION

Comme le dit clairement la dernière phrase citée, le processus ne pouvait se contenter d'amener ses participants à une meilleure connaissance; il devait servir l'action future. Deux perspectives étaient envisagées.

<sup>3</sup> Pour une présentation détaillée des ateliers : <http://smartbe.be/fr/smart-progress/les-workshops/>

<sup>4</sup> SMart in Progress, Groupes de travail 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de favoriser la transparence économique & financière de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018, p. 4.

Pour deux des groupes de travail, il s'agissait d'ouvrir des voies de collaboration entre usagers et travailleurs permanents spécialisés dans l'un ou l'autre domaine. Ainsi l'appel à participation pour le groupe « outils informatiques », se justifiait par la nécessité « de construire ensemble des espaces de dialogue entre informaticiens et utilisateurs (sociétaires ou employés permanents) visant à faire participer ces derniers à l'amélioration des outils informatiques. » L'appel pour le groupe de travail sur la représentation invoquait le même principe de collaboration : « Chaque année, SMart reçoit des dizaines de demandes d'intervention dans des débats publics, colloques, médias (...). Aujourd'hui, ce sont principalement les employés permanents ou les membres de la direction qui prennent la parole. A l'avenir, dans un réel esprit coopératif, pourquoi ne pas collaborer avec nos sociétaires pour remplir à nos côtés ces missions? »<sup>5</sup>

En ce qui concerne les deux autres groupes, la finalité était un peu différente puisqu'il s'agissait davantage d'associer les membres des futurs comités au processus décisionnel. Pour le groupe de travail sur la constitution d'un comité éthique, celui-ci devrait s'inscrire « dans une relation de gouvernance en lien avec l'Assemblée générale »<sup>6</sup>. Quant à la mission du comité chargé de la transparence économique et financière, elle aurait deux volets principaux : fournir aux sociétaires « une information claire sur l'état de santé de l'entreprise dont ils sont copropriétaires » et aider « ceux qui font le choix de participer à la gouvernance » à « un pilotage efficace de la coopérative »<sup>7</sup>.

On pourrait s'interroger sur la représentativité des membres de ces groupes de travail. En effet, ils n'ont pas été élus, mais sélectionnés sur la base de candidatures volontaires. Une centaine de personnes s'étaient manifestées, une soixantaine ont été retenues en fonction de leur profil. Il était en effet indispensable que la composition de chaque groupe reflète la diversité des parties prenantes de SMart : travailleurs autonomes et permanents, donneurs d'ordre et partenaires. Au-delà des personnalités il s'agissait d'assurer les conditions de possibilités d'un débat où différentes positions pouvaient s'exprimer, en fonction d'expériences et d'intérêts multiples, et il semble bien que ce fut le cas.

On lira dans un second article, le témoignage d'une sociétaire sur sa participation aux réflexions sur la question éthique<sup>8</sup>. Les recommandations élaborées par les groupes de travail sont accessibles sur le site de SMart. Elles ont été adressées au Conseil d'administration de la coopérative, auquel appartient légitimement la décision de les adopter ou non pour définir sa ligne de conduite dans les domaines concernés.

En tout cas, le chemin accompli ne compte pas pour rien. En participant au débat, en élaborant leurs recommandations dans le dialogue et la négociation, les sociétaires et les partenaires issus d'horizons divers ont donné un sens fort au mot coopération, dans une démarche qui ne demande qu'à faire école.

Hans DEBLIECK ET Carmelo VIRONE

JUIN 2018

5 Voir : <http://smartbe.be/fr/smart-progress/groupes-de-travail-participatifs-et-multi-societaires/representation/>

6 GROUPES DE TRAVAIL 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de favoriser la transparence économique & financière de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018, p. 6

7 Voir : *Recommandations du groupe de travail chargé de favoriser la transparence économique & financière de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018

8 Caroline Michaud-Nérard, *Les groupes de travail de SMart in Progress (2/2) : Réflexions sur une expérience*, Ed. en ligne SMart, 2018

---

## SOURCES ET RESSOURCES

Caroline MICHAUD-NERARD, *Les groupes de travail de SMart in Progress (2/2) : Réflexions sur une expérience*, Ed. en ligne SMart, 2018

SMART IN PROGRESS, *Recommandations des workshops. 22 octobre 2015 – 14 avril 2016*, ed. SMart, 2016

SMART IN PROGRESS, groupes de travail 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de mettre en place un comité éthique au sein de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018

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*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018

SMART IN PROGRESS, groupes de travail 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de favoriser la transparence économique & financière de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018

SMART IN PROGRESS, groupes de travail 2017-2018, *Recommandations du groupe de travail chargé de proposer des espaces de consultation et de réflexion sur les outils informatiques de SMart*, Bruxelles, Ed. SMart, 2018.