

Pour une école de la coopération chez Smart

Lancer une école de la coopération chez Smart est une nécessité si l'on veut approfondir la démarche coopérative. Mais comment procéder? Avant d'apprendre, ne devrait-on pas d'abord désapprendre un certain nombre de valeurs et de comportements centrés sur la compétition? Quelques pistes de réflexion pour un projet qui implique éducation, formation et information.

Parmi les sept principes-repères de l'Alliance coopérative internationale¹ (AIC) figure un impératif d'éducation, de formation et d'information: « Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération². »

Membre de cette Alliance, la coopérative Smart s'engage à faire de la formation un des enjeux de son développement. D'où la perspective de créer en son sein une école de la coopération. La présente analyse propose des éléments de réflexion sur la forme que pourrait prendre ce projet.

Il importe de poser un préalable qui concerne la définition des objectifs poursuivis. A cette fin, nous pourrions reprendre à notre compte la formulation de la Manufacture coopérative: « *Au cœur du projet, un travail sur l'affectio societatis et l'émergence d'une capacité collective à penser le rapport à l'entreprise, à sa propriété, à son projet, au pouvoir, au savoir.* »³

L'affectio societatis est un terme juridique désignant « la volonté commune unissant plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer pour fonder une société »⁴ ou encore « l'élément intentionnel indispensable à la formation du lien qui unit les personnes qui ont décidé de participer au capital d'une société qu'elle soit civile ou commerciale »⁵.

1 [L'AIC](#) est garante de la déclaration sur l'identité coopérative qui comporte une définition, dix valeurs et sept principes de fonctionnement: il s'agit du dénominateur commun minimum pour toutes les coopératives dans tous les secteurs et toutes les régions

2 Alliance coopérative internationale, *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*, 2015.

3 « **La Manufacture coopérative** est une recherche-action ambitieuse en matière d'accompagnement à la transformation de collectifs de travail (groupes d'utilisateurs, PME, associations, projets étudiants, collectifs informels d'individus autonomes regroupés autour d'une profession...) en organisations coopératives »

4 <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/23565-affectio-societatis-definition>

5 Serge Braudo, [Dictionnaire du droit privé](#)

Plus largement, Elisabeth Bost, à l'origine de la création des coopératives d'activité et d'emploi en France, parle d'une culture, «*qui s'acquiert et qui s'entretient*»⁶.

Chez Smart, en Belgique, depuis le 1^{er} mars 2017, il faut être sociétaire pour ouvrir une Activité. Les nouveaux venus comme les usagers de longue date ont donc dû s'acquitter d'une part sociale. Au moment de la transformation de l'entreprise en coopérative, on comptait plus de 20 000 personnes qui, chaque année, facturaient leurs travaux par le biais de Smart et bénéficiaient d'un contrat de travail en son sein. Ces personnes ont fourni l'essentiel du sociétariat de la nouvelle structure.

Dans ces conditions, la perspective d'une culture à construire collectivement paraît plus pertinente que celle qui supposerait que le sociétaire est animé à priori par la volonté ou l'intention de s'inscrire dans une pratique coopérative. C'est donc aux moyens à mettre en œuvre pour favoriser l'acquisition et le développement de cette culture commune qu'il conviendra de réfléchir, en gardant à l'esprit que la structure coopérative n'implique pas nécessairement une pratique de la coopération.

Education et bataille des idées

L'éducation est chose éminemment sociale. Chaque société se fait un certain idéal de l'humain, des qualités auxquelles doivent tendre les hommes et les femmes. C'est cet idéal «*qui est le pôle de l'éducation*», selon Emile Durkheim. Pour ce père fondateur de la sociologie moderne, l'éducation est le moyen par lequel chaque société «*prépare dans le cœur des enfants les conditions essentielles de sa propre existence*»⁷.



Egbert van Heemskerck, Le maître d'école, 1687

⁶ Cf. «*Elisabeth Bost, les valeurs de l'économie solidaire*», analyse d'éducation permanente, Smart, décembre 2017.

⁷ Paul Fauconnet, «*Introduction. L'œuvre pédagogique de Durkheim*», in Emile Durkheim, *Education et sociologie*, Paris, Librairie Félix Alcan, 1922

Cette approche demanderait à être adaptée aux réalités de Smart, ne serait-ce qu'en raison du fait que le public auquel la coopérative s'adresse à priori est composé d'adultes. Si l'on considère que le mouvement coopératif traduit une volonté de faire société autrement, en mettant l'accent sur la solidarité plutôt que sur la compétition et l'exploitation des plus faibles, il s'agit de travailler aux conditions de sa propre survie mais aussi de contribuer à un changement de l'environnement socio-économique.

Sous couvert de scientificité, l'économie en tant que discipline est le terrain d'après conflits idéologiques. L'économie sociale et solidaire, dans laquelle Smart s'inscrit résolument, reste une matière minoritaire dans l'enseignement et les discours médiatiques véhiculant de l'information économique. Les radios annoncent chaque jour les cours de la bourse mais n'évoquent que très rarement les milliers d'entreprises d'économie sociale qui fournissent autour de 250.000 emplois à Bruxelles et en Wallonie, soit 12% de l'emploi total dans ces deux régions⁸. Si on veut persuader l'opinion qu'il est possible de « changer d'avenir », comme l'écrivent les économistes atterrés, il est impératif de montrer qu'il existe des alternatives rationnelles au libéralisme et à la compétition à tous crins.

Déployer une école de la coopération, c'est donc aussi participer à une bataille des idées, en se dotant des ressources pédagogiques et documentaires nécessaires. A cet égard, il est utile de mentionner le centre de documentation que Smart a mis sur pied depuis une douzaine d'années, en collaboration avec l'association Culture & Démocratie. Le fonds d'ouvrages que ces deux organismes ont rassemblé en mettant leurs acquisitions en commun compte aujourd'hui plus de trois mille titres. Centré initialement sur les professions artistiques et créatives, ce fonds s'est élargi à l'ensemble des problématiques liées à l'évolution du monde du travail ainsi qu'au mouvement coopératif et à l'économie sociale et solidaire. Il est nourri depuis peu par l'apport de deux autres structures qui occupent des locaux voisins du siège bruxellois de Smart, le *think tank* européen Pour la Solidarité et CoopCity, association d'accompagnement professionnel des entrepreneurs sociaux novices. Tous les ouvrages peuvent être consultés librement dans l'espace partagé de Smart et de ses partenaires, la kop⁹.

Smart a par ailleurs produit au fil des années un corpus d'études sur l'univers coopératif, dans une perspective d'éducation permanente (ou d'éducation populaire dans la terminologie française). Ces publications, disponibles librement sur son site selon la licence Creative Commons, proposent des études de cas (par exemple sur l'évolution de la coopérative espagnole Mondragon ou la création, en Belgique, d'une coopérative de presse) ainsi que des réflexions plus générales : sur la gouvernance, les tensions perceptibles entre logique participative et logique syndicale, l'innovation sociale que représente la coopérative multi-parties

8 [Source : SAW-B](#)

En France, l'économie sociale génère 10,5% de l'emploi.

9 Le lieu est situé 72 rue Coenraets 1060 Bruxelles, qui est aussi l'adresse de Smart

prenantes, etc. Elles accompagnent en outre le processus de Smart in Progress en revenant sur les réflexions de divers groupes de travail (voir ci-dessous)¹⁰.

Se former à la coopération implique une transformation culturelle de l'individu, le rejet délibéré de certains comportements inculqués précédemment et, parallèlement, l'apprentissage de façons d'agir adaptées à l'exercice de la coopération. On pourrait trouver une source d'inspiration pour l'élaboration de ces nouveaux modèles culturels dans la pensée d'un Albert Jacquard, qui attribuait un caractère suicidaire à l'esprit de compétition dont les sociétés capitalistes sont imprégnées et citait cet exemple éloquent d'un monde où d'autres valeurs peuvent prévaloir : « *Il existe à Dakar un club de rugby qui se nomme "S'en fout du score". Ce n'est pas magnifique, ça ?* »¹¹

« *Quelles sont les capacités subjectives et intersubjectives dont on peut bénéficier pour devenir un "bon" coopérateur ?* », se demande pour sa part Michel Bauwens, qui appelle de ses vœux un module de formation « *sur les capacités humaines de facilitation et de coopération dont on a besoin dans le travail contemporain et qui ne coïncide pas avec le management formel et institutionnel d'une coopérative.* »¹².

La formation ; un objectif pratique et politique

Dans les notes d'orientation que l'AIC a publiées pour expliciter la portée des principes coopératifs, un chapitre est réservé aux questions de formation. La finalité de cette formation doit être tout autant pratique que politique : pratique, elle doit permettre à chacun d'acquérir les compétences et les savoirs nécessaires pour jouer un rôle efficace dans la coopérative ; politique, elle s'inscrit dans un processus d'émancipation individuelle, par l'acquisition d'une plus grande maîtrise sur les choses, et de renforcement collectif, par l'acquisition de forces nécessaires au développement du mouvement. Quant à la méthode, elle repose, au moins en partie, sur une démarche empirique, où il s'agirait de tirer les leçons des actions menées : « *l'ingrédient qui a transformé une expérimentation de la coopération d'un demi-siècle en un modèle économique couronné de succès, reproduit par la suite dans le monde entier, était la volonté de partager l'expérience et d'apprendre des réussites, succès et revers.* »¹³

Si c'est en coopérant que l'on devient coopérateur ou coopératrice, il n'empêche qu'une école de la coopération pourrait favoriser la systématisation et la cohérence des apprentissages, en vue d'accroître leur efficacité. Selon quel modèle ? Une recherche sur le net pour découvrir ce qui se pratique dans le monde francophone en matière de formation à la coopération donne peu de résultats. Le discours dominant est que la coopération, « *elle se vit* », la formation s'opère donc « *dans la construction collective* » : dans les coopératives d'activité et d'emploi, par exemple,

10 Pour le sommaire intégral de ces publications, [voir le site de Smart](#)

11 Albert Jacquard : « Je suis absolument contre la compétition, mais pour l'émulation ». Propos recueillis en 2004 par Dominique Michel et Nathalie Mourlot pour *L'Entreprise*, repris par *L'Express* à l'occasion de sa disparition, le 12-09/2013.

12 Michel Bauwens, note interne, Smart, 2018.

13 Alliance coopérative internationale, *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*, p. 63.

« au moment du traitement du résultat, il y a le résultat de chacun, individuel, puis les discussions sur la part collective »¹⁴. Dans le même ordre d'idée, on pourrait également citer Roland Berthilier, Président de L'Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République (ESPER): « L'Economie Sociale et Solidaire, peu présente dans les programmes scolaires, se vit. Elle ne s'enseigne pas comme une matière. C'est une façon d'être, d'agir et d'entreprendre qui peut être transmise à l'Ecole. C'est par la pratique que nous pouvons sensibiliser les jeunes et les responsables éducatifs. »¹⁵

Il n'existe donc pas de modèle prédéfini pour l'exercice d'une démocratie économique à 20.000 personnes. A l'échelle de Smart, il est nécessaire d'envisager des dispositifs d'information et de formation adaptés, dont l'ampleur dépendra des moyens disponibles et des objectifs qu'on se fixe. La dissémination des usagers de Smart sur les territoires belge et français implique en outre qu'on réfléchisse aussi à des possibilités de décentralisation des activités, au moins dans quelques grandes villes. Enfin, le recours aux technologies de l'information devrait répondre à la nécessité de construire des outils – vidéo-conférences, tutoriels, moocs¹⁶ – susceptibles de toucher un large public en favorisant l'autonomisation des apprentissages.

On ne part pas de rien cependant. Le processus Smart in Progress (SIP), lancé en Belgique en juin 2015, a pour but de « faciliter la rencontre des sociétaires; organiser les temps et les lieux de la vie participative sur l'ensemble des territoires; encourager les échanges et les rassemblements entre coopérateurs. »¹⁷ On lui doit notamment la mise en place de groupes de travail qui ont été amenés à réfléchir à diverses thématiques. Au départ, comme la coopérative n'était pas encore constituée, les réflexions ont porté sur la configuration de la structure à venir, notamment sur les publics auxquels elle s'adresserait ou sur son modèle économique, qui se doit d'assurer la viabilité de l'entreprise dans une perspective « redistributive, mutualiste et solidaire »¹⁸. Les questions abordées ultérieurement par les groupes de travail successifs témoignent d'une interrogation sur les valeurs à défendre dans la coopérative, que ce soit en termes de transparence économique et financière, de rigueur éthique, de représentativité ou de participation démocratique.

Avec un tel dispositif s'instaurent des espaces de discussions permettant aux différentes parties prenantes de la coopérative (travailleurs autonomes, salariés permanents, clients, partenaires) de confronter leurs points de vue sur les questions qui leur sont soumises, en œuvrant à l'élaboration de propositions collectives. A ce premier niveau de coopération entre sociétaires s'en ajoute un second: les résultats de leurs travaux sont soumis au conseil d'administration et font l'objet de

14 Elisabeth Bost, *ibid*

15 Roland Berthilier, « [Enseigner, transmettre et faire vivre les pratiques et les valeurs de l'ESS](#) », tribune publiée le 7 septembre 2017

16 Mooc: « *massive open online course* » ou formation en ligne ouverte à toutes.

17 Cf. <https://smartbe.be/fr/smart-progress/>

18 Voir Recommandations des workshops Smart in Progress, 22 octobre 2015 - 14 avril 2016

publications largement diffusées¹⁹. Ils contribuent ainsi à définir certaines orientations de la coopérative, tout en alimentant la réflexion aussi bien des sociétaires que d'un plus large public²⁰.

En France, les «bilans participatifs» organisés à l'échelle régionale rassemblent les sociétaires, entrepreneurs autonomes comme travailleurs permanents de la structure, pour des moments d'information et d'échanges sur l'évolution de la coopérative. Ils sont généralement l'occasion de présenter l'activité locale de Smart et d'inviter les participants à l'un ou l'autre débat en relation avec cette activité. Ils constituent autant de préambules à l'assemblée générale annuelle.

On voit comment des initiatives de ce genre offrent la possibilité de se former très concrètement à des pratiques de coopération. Au sein d'un groupe international comme Smart, des pratiques initiées dans un pays peuvent essaimer dans un autre et devenir progressivement communes à tout à un peuple de sociétaires.

A qui s'adresse l'école? Des enjeux singuliers pour un projet commun

L'idéal coopératif ne doit pas faire oublier que les enjeux peuvent varier, en fonction de l'implication personnelle de chacun dans le projet global. Chez Smart, au sein même des sociétaires de type A, c'est-à-dire ceux qui recourent aux outils administratifs de l'entreprise pour facturer leurs prestations et gérer le développement de leur activité professionnelle, il est probable que les positionnements diffèrent de façon notable entre ceux qui voient dans la coopération économique un atout pour leurs projets et ceux qui se considèrent comme de simples usagers des services offerts par la coopérative, pour la signature occasionnelle de quelques petits contrats.

Les premiers se montreront sans doute plus sensibles que les seconds à la perspective de développer des processus de coopération entre sociétaires. Une coopération que favorise déjà le mécanisme actuel des transferts de budgets entre Activités²¹ et que pourrait renforcer la création de filières professionnelles dont les membres seraient amenés à collaborer entre eux pour des projets communs, tels que, par exemple, des réponses à des appels d'offre peu accessibles à titre individuel.

Les administrateurs/trices de la coopérative ont besoin quant à eux d'une formation spécifique sur les réalités et fonctionnement de la structure dans laquelle s'exerce leur gouvernance, s'ils veulent être en mesure d'assumer pleinement leur fonction. Smart n'a du reste pas attendu le lancement d'un organe spécifique en son sein pour relever cet enjeu, comme l'attestent les comptes rendus de l'activité de son conseil d'administration. On y relève notamment l'organisation d'un séminaire qui «a

19 Pour le relevé complet des publications, voir plus loin la rubrique « Sources et ressources ».

20 En incluant les présences aux assemblées générales successives, on peut estimer que le processus Smart in Progress a rassemblé depuis son lancement plus de 4000 personnes.

21 Une Activité peut payer le service rendu par une autre Activité de l'entreprise par le biais d'un simple transfert budgétaire sans devoir passer par une facturation, puisque l'échange a lieu au sein d'une seule et même structure englobante.

permis aux Administrateurs de mieux se connaître et d'approfondir leur compréhension du fonctionnement de Smart (organisation, enjeux financiers, développement à l'international, réseaux-partenaires, implication dans la vie coopérative, etc.)»²²

De façon générale, il importe que l'ensemble des sociétaires disposent des informations nécessaires pour prendre leur décision en connaissance de cause au moment de voter. On peut considérer dans cette perspective que les ateliers du type « Les chiffres Smart pour les nuls » qui, le jour de l'assemblée générale de la coopérative, présentent en détail des données financières de l'année écoulée, offrent déjà un avant-goût des programmes de formation à mettre en œuvre. Une meilleure connaissance de la structure doit aussi contribuer à réduire l'écart entre les entrepreneurs autonomes qui développent leurs projets en son sein et ses travailleurs permanents, acquérant au fil des années un savoir spécialisé.

Ces travailleurs permanents constituent un public spécifique, même s'ils ne sont pas eux-mêmes tous sociétaires de la coopérative. Les conseiller·ères sont aux premières lignes pour informer les nouveaux inscrits des valeurs de base de l'entreprise. Le programme de formation mis en place en 2019 à leur intention accorde une attention toute particulière aux questions de coopération : fonctionnement de la coopérative, animation des sociétaires, prise en compte de leurs besoins...

Enfin, l'Alliance coopérative internationale insiste sur la nécessité d'une action à destination du grand public, « en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion », de manière à les informer « sur la nature et les avantages de la coopération »²³. A cette fin, Smart aurait tout avantage à s'associer à divers partenaires, notamment aux instances académiques spécialisées dans l'économie sociale, tant pour l'élaboration de contenus spécifiques que pour des actions de lobbying destinées à ouvrir l'enseignement aux valeurs de la coopération²⁴. Il faut citer à cet égard l'action, en France, de l'ESPER (L'Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République), qui s'investit « dans la formation et l'animation d'outils pédagogiques destinés aux élèves et aux enseignants », avec l'ambition « de faire découvrir et expérimenter les valeurs et les pratiques de l'ESS et de valoriser un autre modèle de société »²⁵.

22 Voir, sur le site de Smart, [la page consacrée aux réunions du conseil d'administration](#)

23 Alliance coopérative internationale, *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*, p. 69

24 La FOPES (Faculté ouverte de politique économique et sociale de l'Université de Louvain) propose un relevé des principales structures affectées à la recherche ou à l'enseignement en économie sociale, au niveau belge et international.

Voir : <https://uclouvain.be/fr/facultes/espo/fopes/economie-sociale.html>

25 Roland Berthilier, *op.cit.*, <http://lelabo-ess.org/enseigner-transmettre-et-faire-vivre-les.html>

Le temps. Durée, progressivité et extension de l'apprentissage

Comme pour tout dispositif de formation, la prise en compte de la dimension temporelle est primordiale dans le développement d'une école de la coopération. Il s'agit en effet de penser à un processus qui prévoie à la fois :

- l'accueil incessant de nouveaux arrivants qui doivent acquérir une information de base sur la coopérative et sur le rôle qu'ils peuvent jouer en son sein. Cette information doit leur être communiquée avant même leur inscription chez Smart (sessions d'info). Elle doit pouvoir être rafraîchie à tout instant (documents écrits ou audiovisuels disponibles sur le site).
- l'accompagnement dans la durée de membres qui ont différents niveaux d'implication dans la structure, du sociétaire de base au membre du conseil d'administration, et qui acquièrent peu à peu une expérience de la coopération.
- Une progression dans l'acquisition d'une culture coopérative commune, y compris par la découverte de réflexions et d'initiatives novatrices.

Parallèlement, il faudrait réfléchir à la stratégie à mettre en place pour que les dispositifs de formation gagnent en extension, par la diffusion vers de nouveaux publics. A cette fin, il faudra que les personnes formées à la coopération deviennent à leur tour formatrices, y compris en dehors de Smart. C'est à cette condition seulement, en quelque sorte par capillarité, qu'un public de plus en plus large pourra être gagné à la culture coopérative.

Un programme à inventer

Il n'entre pas dans les visées du présent article de définir les programmes de l'école que Smart appelle de ses vœux et qui devra faire l'objet d'une élaboration progressive. Il convient juste de rappeler qu'il n'est pas toujours utile de réinventer la roue : des formations déjà proposées par des organismes spécialisés comme SAW-B, pour ne citer qu'un exemple, pourraient parfaitement s'intégrer dans un tel projet²⁶. Il faut aussi rappeler que les pionniers de la coopération n'ont jamais hésité à recourir aux outils pédagogiques les plus modernes pour diffuser leurs idées et leurs savoirs : *« Les nouvelles technologies offrent de nouveaux outils pour éduquer les membres, permettant de proposer des ressources et programmes innovants au plus grand nombre à moindre coût. Les coopératives, en particulier celles dont le sociétariat*

²⁶ Ainsi, la formation « Panorama des coopératives » délivrée par SAW-B, permet de :

- « Découvrir ce qu'est une coopérative à travers l'histoire et la philosophie du mouvement coopératif
- Clarifier le cadre juridique belge
- Explorer la diversité des coopératives existantes avec des intervenants extérieurs
- Questionner les limites, les enjeux et le potentiel de la coopérative
- Interroger le principe de la coopération et les principes communs aux coopératives »

est important et diffus, devraient profiter de ces technologies pour développer des programmes éducatifs efficaces pour leurs membres», peut-on lire dans les Notes d'orientation pour les principes coopératifs²⁷.

Quand on pense à la diversité exceptionnelle des métiers qui cohabitent chez Smart, on imagine qu'il ne devrait pas être malaisé de réunir les formateurs et formatrices, les vidéastes, les informaticien·ne·s, les communicateurs et communicatrices, les graphistes, les conférencier·es, les économistes, les entrepreneur·e·s, les psychologues et pédagogues, les juristes, les musicien·nes, les spécialistes de web motion, les historien·nes, bref tous les talents nécessaires à la réalisation des outils pédagogiques dont pourrait avoir besoin une école de la coopération du XXI^e siècle.

Carmelo VIRONE,
Mars 2019

27 Alliance coopérative internationale, *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*, 2015, page 67.

Sources et ressources

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE, *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*, 2015.

Jean-François DRAPERI, *La république coopérative*, Larcier, 2012

Emile DURKHEIM, *Education et sociologie*, Paris, Librairie Félix Alcan, 1922

SAW-B, *Formations thématiques*

LA MANUFACTURE COOPÉRATIVE, *Faire société, le choix des coopératives*, Editions du Croquant, 2014

Ressources spécifiques à Smart

ANALYSES D'ÉDUCATION PERMANENTE :

<https://smartbe.be/fr/publications/>

CENTRE DE DOCUMENTATION

72 rue Coenraets 1060 Bruxelles

Contact : judith.verhoeven@smart.coop

SMART IN PROGRESS.

2015 : [Writings de Smart in Progress](#)

2016 : [Recommandations des workshops SMart in Progress](#),
22 octobre 2015 - 14 avril 2016

2018 :

- [Recommandations du groupe de travail chargé de mettre en place un comité éthique au sein de Smart](#)
- [Recommandations du groupe de travail chargé de définir les missions et l'organisation de la représentation de Smart](#)
- [Recommandations du groupe de travail chargé de favoriser la transparence économique & financière de Smart](#)
- [Recommandations du groupe de travail chargé de proposer des espaces de consultation et de réflexion sur les outils informatiques de Smart](#)