

Smart In Progress #3

RECOMMANDATIONS DES TROIS GROUPES DE TRAVAIL 2018/2019

Constitution de
filiales économiques

Centrale d'achat
écoresponsable

Mesure
de l'impact social

Smart

Sommaire

Introduction	3
3 thématiques stratégiques	4
Les participants, leurs motivations et intérêts	5
26 recommandations proposées par les 3 groupes de travail	
Constitution de filières économiques	9
Centrale d'achat écoresponsable	15
Mesure de l'impact social	21
Tableau de synthèse des recommandations	28
Les suites à donner à <i>Smart In Progress</i>	29

Introduction

Smart In Progress (SIP) est un processus démocratique, participatif et itératif lancé en 2015.

C'est une initiative tout d'abord de redéfinition du projet Smart (SIP#1), qui permet ensuite (SIP#2 et #3) de nourrir l'évolution stratégique de Smart par un travail de réflexion collective. Un processus fruit d'un effort sans précédent qui a déjà mobilisé plus de 4000 personnes, et s'est d'emblée ouvert à l'ensemble des parties prenantes de Smart : les sociétaires, leurs donneurs d'ordre, les travailleurs permanents de Smart ainsi que des partenaires institutionnels et économiques.

La première vague de groupes de travail et de réflexion SIP avait donné lieu à des recommandations à l'attention du Conseil d'Administration (CA). Elle dessinait les larges contours de la future coopérative Smart en termes de modèle économique, gouvernance, publics et services. Cette phase du processus fait actuellement l'objet d'un travail de capitalisation par l'équipe de Smart, afin notamment de mettre à la disposition de toutes et tous la méthodologie et les outils qui ont fait son succès participatif.

La priorité est d'en faire bénéficier les autres bureaux Smart présents à l'étranger, à commencer par la France.

Dans la suite logique, et faisant la part belle à la volonté générale des participants de rendre le processus permanent, le lancement de quatre nouveaux groupes de travail SIP à vocation plus exécutive a été voté par les sociétaires lors de l'Assemblée générale (AG) de 2017. Ces groupes se sont penchés sur la mise en place d'un *comité éthique*, la définition des *missions de représentation de Smart*, la facilitation de *l'accès aux informations financières et économiques* de la coopérative et la construction *d'espaces de consultation sur les outils informatiques*. Soumises au CA et amendées par lui lors de la réunion du 22 mars 2018, les recommandations de ces quatre groupes de travail ont été présentées lors de l'AG du 19 juin 2018.

Enfin, lors de cette même AG 2018, une troisième salve de groupes de travail SIP a été proposée aux sociétaires, qui ont massivement voté en sa faveur. Les sujets abordés sont cette fois au nombre de trois : *l'animation des filières d'activité* au sein de la coopérative, la réflexion sur une *centrale d'achats écoresponsable* pour tous les sociétaires, et la *mesure de l'impact social* de Smart. Comme pour les deux épisodes précédents, les volontaires participant à ces groupes thématiques ont mené un travail de réflexion et de consultation entre l'automne 2018 et le printemps 2019 à raison d'une à deux réunions par mois en moyenne. L'objet de ce document est de vous présenter les travaux et les recommandations de ces 3 groupes de travail et d'en esquisser les suites.

Trois thématiques stratégiques

POURQUOI L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE SMART A FAIT LE CHOIX DE CES SUJETS ?

Comment constituer des filières économiques ?

Il est capital de permettre aux pairs, aux gens qui exercent le même métier ou travaillent dans le même domaine, d'échanger sur leurs pratiques et de favoriser les synergies sur ce qu'ils ou elles ont en commun.

Cette valeur ajoutée sur l'animation des filières que peut apporter la coopérative est régulièrement réclamée par les sociétaires et doit être structurée et favorisée par Smart, tant son utilité est évidente.

La mise en œuvre d'une centrale d'achat écoresponsable

Il n'existe pas aujourd'hui de politique spécifique d'achat permettant aux sociétaires de tirer profit du nombre et des économies d'échelle que peut permettre le groupement coopératif auprès des différents fournisseurs. Ce chantier doit s'engager en regard de notre écoresponsabilité, dont les critères sont à définir.

Comment évaluer l'impact social de Smart ?

L'impact social de Smart ne fait l'objet actuellement d'aucune mesure objective.

Il convient de distinguer le rapport spécial sur la réalisation du but social de Smart, qui est statutaire et limité à un cadre défini dans les statuts et la mesure de l'impact social de Smart, qui est plus large, plus universel et est issu d'une volonté affirmée d'avoir un impact social et sociétal en tant que coopérative de travailleurs et de choisir de le mesurer. C'est cette dernière qui est l'objet de ce groupe de travail.

Les participants, leurs motivations et intérêts

LES ACTEURS DE CETTE DÉMARCHE SIP#3

Chaque groupe s'est appuyé sur un binôme d'animation administrateur/membre de l'équipe salariée :

- Filières économiques : animation par Sarah Ledant avec l'appui de Marie-Laure Lulé et Lira Campoamor.
- Centrale d'achats : animation par Lieza Dessein avec l'appui de Marie-Françoise Wirix et Françoise Kemajou.
- Évaluation de l'impact social : animation par Sébastien Paule avec l'appui de Joëlle Boucher et Julien Charles.

Les trois groupes étaient soutenus par Anne-Laure Desgris et Victoria de Suray.

Ont participé aux réflexions de ces groupes de travail :

Pascale Crombez, Alessandra Leo, David Moriame, Jakob De Proft, Eddie Vander Elst, Arnaud Barbier, Idriss Romain, Emmanuel Elliah, Simon Fontaine, Andrew Darnovsky, Jean-Pascal Ledoux, Erland Erland, Alejandro Silva Trejo, Mélissa Charlier, Frédéric Dhooghe, Mauro Desogus pour le groupe centrale d'achat.

Béatrice de Laat, Catherine Franken, Catherine Lannoy, Christophe Godfroid, François Cibot, Giulietta Vicenzi, Joëllie Sprumont, Kevin Tassi, Mauro Desogus, Mélissa Charlier, Michel Kaisin, Nathalie Marcoul, Steve Gravy, Stijn Staes, Viviane Hussin pour le groupe filières économiques.

Caroline Senez, Alain Bombaert, Francois Milis, Jean-Paul Habimana, Johan Steyaert, Michaël Lecerf, Stefano Vicenzi, Virginie Wyart, Véronique Masson, Laetitia Dechamps, Émilie Legris pour le groupe évaluation de l'impact social.

Ces participants représentent les diverses parties prenantes de Smart (les deux catégories d'associés ainsi que des invités partenaires). Nous remercions chaleureusement tous ceux qui se sont investis pour faire vivre le projet coopératif et participatif de Smart.

LES MOTIVATIONS DES PARTICIPANTS

Parmi les motivations recensées dans un questionnaire d'évaluation, on retrouve trois éléments majeurs :

Les sujets retenus par l'Assemblée Générale : le développement de filières, l'évaluation de l'impact social et le lancement d'une centrale d'achats sont des promesses suffisamment engageantes et des enjeux intéressants aux yeux des sociétaires.

« Mon intérêt était de comprendre ce que recouvrait la notion d'impact social pour Smart, afin de pouvoir formaliser mieux ce qu'intuitivement je percevais. »

Chercher à « implémenter une centrale d'achat chez Smart est un projet hyper intéressant et un service pour les membres qui me semble indispensable. »

Ou bien (à propos des filières) c'est « démarche collective autour d'un sujet qui m'a toujours intéressé et que je trouve particulièrement « nécessaire » pour Smart. »

Mais aussi un intérêt pour les rencontres et les démarches d'intelligence collective :

Il m'a plu de « Participer à la mise en place d'un groupe de personnes désirant travailler ensemble autour d'une thématique où chaque participant peut apporter ses compétences ».

Ou « Développer des possibilités de coopération directes entre coopérateurs Smart. »

Enfin de nombreux membres souhaitent s'impliquer dans la vie démocratique de l'entreprise partagée :

Mes motivations pour participer ? : « Le fait de participer un peu plus activement au fonctionnement interne de la coopérative et y apporter éventuellement aussi mes expériences au sein de celle-ci. Rencontrer d'autres membres investis. »

Mon objectif ? : « Montrer mon attachement à Smart et mettre mes compétences à son service. »

DES APPORTS EXTÉRIEURS INSPIRANTS

Durant quelques mois (de décembre 2018 à mai 2019) les différents groupes ont organisé 16 réunions, fait appel à des experts et partenaires pour s'inspirer et apporter une diversité de points de vue.

Sont intervenus pour témoigner et apporter leurs expériences :

Johanne Clotuche (pour Saw-B), Xavier Marichal (pour Usitoo), Marie Derollez et Patrick Coquidé (pour « Bien fait pour ta com »), Pascal Conso et Francina Espuny (sur la filière audiovisuelle à Paris), Christophe Bellec (pour Oxalis).

Ainsi un.e participant.e met en avant *« Le mélange d'experts et de non-experts/ usagers pour avoir différents éclairages. »*

En ce qui concerne les méthodes de travail, réunions en présentiel et échanges virtuels se sont cadencés pour réaliser l'objectif fixé.

« La dimension multipartite de la démarche est décisive. Elle permet de faire dialoguer des composantes de Smart qui se croise peu en d'autres temps. Un démarrage plus précoce des travaux permettrait un calendrier moins serré. L'utilisation d'outils numériques a permis de travailler entre les réunions physiques. » témoigne un.e participant.e dans le questionnaire d'évaluation mentionné plus haut.

UN OBJECTIF ATTEINT...

L'objectif de chaque groupe était concret : faire des recommandations à destination du Conseil d'Administration de Smart en vue de la mise en œuvre de ces différents chantiers. Vous trouverez ci-après 26 recommandations issues de ces groupes ainsi que les décisions prises par le Conseil d'Administration à leur égard.

Au niveau des participants, les attentes de départ semblent pour la plupart réalisées :

Un.e participant.e exprime : *« Une fois de plus, comme pour les autres SIP, j'ai apprécié que différents acteurs chez Smart mettent leurs réflexions en commun ; confronter ses idées aux autres donne un retour immédiat sur les périmètres d'une réflexion. Les SIP confortent les acteurs de la coopérative dans le processus de transparence, de partage de savoir, et de co-construction et c'est important de continuer de donner cette opportunité à tout sociétaire. »*

Un.e autre retient 4 éléments qu'elle retient de cette démarche : *« Réfléchir ensemble, échanger les points de vue, partager des idées, faire la connaissance d'autres coopérateurs. »*

...ET DES MARGES DE PROGRESSION POUR L'AVENIR

Les évaluations pointent légitimement des points d'amélioration à considérer pour SIP#4 et la suite.

« C'était un peu court ; pas assez de séances. Nous n'avons pas eu l'occasion de faire intervenir des témoins ; cela aurait pu permettre d'entrevoir, par simple comparaison, les spécificités de Smart ». La courte durée de cette 3e mouture de SIP sur certains sujets très techniques ou complexes amène d'autres participants à exprimer quelques frustrations : « Peut-être entrer plus rapidement dans le vif du sujet, je pense que pendant les 2-3 premières réunions nous perdons un peu trop de temps au cadrage, un peu plus d'efficacité sur ce niveau-là pourrait être envisagée en amont. » alors qu'un autre participant regrette « le temps consacré à des questions de sémantique ». D'autres envisagent de dépasser cette question de la durée rapportée au nombre de points à traiter ainsi : « Afin d'être plus efficace, scinder le groupe pour répondre à une thématique et ensuite en faire la synthèse. »

Enfin d'autres participants questionnent *« les réunions toujours en soirée »* (17h-20h), et le manque de culture des outils virtuels pour poursuivre les discussions entre chaque réunion. Certains participants ont trouvé difficile de s'impliquer sur la durée : *« La démarche était très bien conduite et instructive. J'aurais aimé aller plus loin en termes d'implication pour apprendre davantage encore. »*

26

recommandations proposées par les trois groupes de travail

Constitution de filières économiques

Le groupe propose de se mettre dans un premier temps d'accord sur un cadre et un vocabulaire commun.

Pour le groupe de travail, une filière est un regroupement de sociétaires d'un même métier et/ou d'un même secteur d'activité.

Les filières métiers regroupent des sociétaires effectuant un métier identique ou proche. Elles visent à favoriser les rencontres et/ou les collaborations entre sociétaires afin d'échanger sur leur métier, réseauter, etc. Elles regroupent les sociétaires en fonction de leur(s) activité(s) dominante(s) déclarée(s). Elles sont donc relativement stables.

Les filières secteurs regroupent des sociétaires actifs au sein d'un même secteur d'activité. C'est une classification sectorielle selon un critère de complémentarité. Une filière secteur vise à favoriser les rencontres et/ou les collaborations entre métiers complémentaires.

Les classifications de la communauté en filières secteurs et les filières métiers doivent donner lieu à la constitution de **groupes actifs de sociétaires** prenant part à une démarche volontaire, ouverte et collective. Les objectifs recherchés sont opérationnels : permettre les échanges autour d'un métier, d'un secteur, de leurs évolutions, réfléchir à des actions communes, créer des collaborations ponctuelles ou durables, faire émerger des collectifs, etc.

Le groupe de travail s'est concentré sur ces deux catégories de filières, mais souligne d'autres possibilités de regroupements de sociétaires, telles que des catégories de sociétaires se basant sur des réalités et opportunités de travail ou encore sur le stade de développement de leurs activités.

Recommandation 1

Mettre en place un système de veille, d'observation et d'analyse de la communauté: des profils individuels aux initiatives collectives existantes

CONTEXTE

On ressent le besoin de mieux connaître et étudier les profils de nos sociétaires. La configuration actuelle et l'utilisation qui est faite des bases de données de Smart ne permettent pas un profilage pertinent. Les éléments dont nous disposons méritent d'être complétés et actualisés (par exemple les éléments sur les métiers/secteurs dont nous disposons font perdurer la prédominance artistique et occultent les nouveaux publics de Smart).

Qui plus est, des expériences de filières ont été menées au sein de la coopérative, celles-ci ont été initiées par Smart ou par les sociétaires, mais manquent toutefois de visibilité et d'évaluation. Toute stratégie durable doit s'appuyer sur des informations fiables constituant un cadre de travail.

DÉVELOPPEMENTS

- Optimiser les bases de données, la présentation, la récolte de ces données, à l'inscription, à la prestation, à la facturation.
- Recueillir systématiquement les initiatives collectives émanant du terrain.
- Réaliser un sondage auprès des sociétaires qui permettrait de faire émerger des besoins.

Recommandation 2

Définir des filières sur la base de critères transparents, qu'ils soient quantitatifs ou issus de choix stratégiques

CONTEXTE

Actuellement, les éléments ayant conduit à la création des filières manquent de clarté. La définition des filières doit pourtant faire l'objet d'un choix stratégique motivé, s'assurant dès lors de répondre aux besoins de la communauté.

Ces critères peuvent s'appuyer sur données quantitatives (volume, CA...) ou répondre à des enjeux stratégiques (volonté de développements sectoriels, de diversification de publics ou de positionnement politique...). Les sociétaires-utilisateurs doivent être pleinement engagés dans ces démarches pour leur bonne réussite.

DÉVELOPPEMENTS

- Recueillir des avis des sociétaires sur le sujet de la constitution de filière. Permettre aux sociétaires de s'inscrire à des filières proactivement (choix de 2 ou 3 filières).

- Assurer une veille juridique, économique et professionnelle des enjeux et risques liés à ces filières.
- Besoin d'une attitude prospectiviste pour renforcer notre attention et nos systèmes d'information en direction de filières stratégiques pour Smart.

Recommandation 3

Mettre en place un annuaire et/ou une plateforme pour connecter les sociétaires et dynamiser les démarches de filière

CONTEXTE

Les membres du groupe expriment un grand intérêt pour des espaces virtuels de discussions, de partage, de rencontre et de visibilité.

Le développement récent de plateformes d'intermédiations telles que listminut, upwork ou malt souligne le potentiel de ces outils. Le modèle économique de ces plateformes devrait être revisité sous le prisme coopératif. Oxalis propose un outil d'annuaire (<https://www.oxalis-scop.fr/recherchez-un-entrepreneur-e>) qui a produit des effets sur le développement et la coopération économique des entrepreneurs associés.

Chez Smart, l'outil de réseau social Agora semble obsolète du fait de son profilage artistique. Son évolution reste à étudier.

DÉVELOPPEMENTS

- Cet annuaire/plateforme serait un outil d'appoint qui permettrait de développer considérablement la démarche de filières et les collaborations internes à Smart. Les avantages vus par le groupe : autonomisation des sociétaires, visibilité accrue, personnalisation de la communauté des sociétaires Smart, outil de promotion et de prospection à disposition des sociétaires.
- Veiller à l'interopérabilité entre cet outil, les réseaux existants (pages Facebook, LinkedIn...) et le site web de Smart directement.

Recommandation 4

Développer les conditions de rencontres et des événements internes/externes en s'appuyant notamment sur les lieux de travail partagés

CONTEXTE

On constate un manque de visibilité quant à l'accès aux ressources Smart : espaces, moyens mutualisés... ces ressources existent, elles gagneraient à être mieux spécifiées et connues pour qu'elles puissent appuyer des initiatives de

sociétaires. Aussi, quelques initiatives fédératrices sont à amplifier : par exemple, la participation, sous ombrelle Smart, à des salons ou événements professionnels.

DÉVELOPPEMENTS

- Mettre en place des espaces de rencontres et de discussion virtuels (recommandation 3) ne suffit pas : il est important de penser les espaces de rencontre réels (coworking, espaces partagés, salles de réunion...) afin qu'ils favorisent les rencontres.
- Encourager les initiatives des sociétaires à se connaître (lors d'événements internes/externes).
- Développer la coopération économique et la visibilité des membres à travers des stands ombrelles où Smart permet à ses sociétaires d'être présents dans des salons/foires professionnels à des conditions mutualisées.

Recommandation 5

Mettre en place une méthode pour animer ces filières, en précisant les objectifs, un cadre d'animation et le rôle joué par Smart

CONTEXTE

Le groupe s'est concentré sur des expériences menées avec certaines filières (filière formateur, audiovisuel, communication) en entamant un échange avec plusieurs parties prenantes. Il apparaît que des difficultés de communication entre les sociétaires-utilisateurs et les permanents ajoutés à un manque de méthodologie sont à l'origine de ces difficultés.

Lors des expériences précédentes que le groupe a analysées, il a manqué un cadre et une méthode pour aboutir. Ce vécu doit nous permettre de corriger cela et relancer un projet qui s'appuie sur un travail préalable de planification et de cadrage.

DÉVELOPPEMENTS

- Mettre en place une méthodologie qui puisse prendre en compte les spécificités des filières, tant au niveau de leur nature que de leur évolution en impliquant les sociétaires au maximum. Cette méthodologie doit notamment préciser : le rôle de Smart et des sociétaires dans le cadre du pilotage de la dynamique, la définition d'objectifs, les moyens et ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs, le degré d'ouverture de la filière, le type d'événement à organiser...
- Assurer un certain niveau de réactivité et d'agilité de Smart quant aux développements ad hoc pertinents et nécessaires à la pérennisation de la filière.

- S’assurer du partage du concept de filière et d’une méthodologie d’animation commune auprès de l’ensemble de la coopérative (auprès des permanents et des sociétaires-utilisateurs).
- Donner la possibilité à des initiatives de terrain d’émerger en facilitant l’accès à des ressources mutualisées, en accompagnant le projet.

Recommandation 6

Allouer des ressources humaines et matérielles pour la bonne mise en œuvre de cette stratégie d’animation des filières

CONTEXTE

En lien avec la recommandation 5, le groupe considère qu’une démarche ambitieuse ne saurait se faire sans allocation de ressources. Celles-ci peuvent être issues de la structure Smart ou venir d’un engagement de ses sociétaires, mais il convient de professionnaliser cette ou ces personnes qui seront amenées à mettre en œuvre une stratégie d’animation de filières.

DÉVELOPPEMENT:

- Faire preuve d’inventivité pour mobiliser de nouvelles ressources issues des sociétaires, voire du grand public.
- Faire le lien avec la réflexion en cours sur les ambassadeurs de Smart (sociétaires cumulant les fonctions de représentation et d’animation de filières).
- Envisager plusieurs scénarios (rôle donné à des sociétaires engagés, à des conseillers, à une personne dédiée, autre).

Recommandation 7

Accompagner cette stratégie d’animation d’un plan de communication interne et externe, adapté aux besoins de chaque filière

CONTEXTE

La mise en œuvre d’une stratégie de constitution et de développement de filières passe par le faire savoir et par une réflexion sur les canaux de communication développés par Smart: comment peuvent-ils être mis au service de cette stratégie? En permettant la participation plus active des sociétaires-utilisateurs.

DÉVELOPPEMENTS

- Mettre en place une politique de communication externe adéquate en fonction du type de filière, de ses objectifs et des étapes d’évolution de la filière: avant sa constitution, après le lancement, lors d’événements, lors des premiers résultats, à la suite de son déclin... soit tout au long de sa vie.

- Utiliser les outils Smart (Facebook, évènements, espaces, etc.) pour valoriser les filières Smart. Créer une communauté Facebook/LinkedIn par filière?
- Mettre à disposition des outils (ou offrir le support technique) pour la communication interne des filières : outils de mailing, newsletters, plateformes de travail collaboratif.
- Envoyer des mailings par filière pour informer des nouveautés, réunions, formations, changements de législation...

Recommandation 8

Évaluer l'impact de la coopération économique et de cette stratégie de filières

CONTEXTE

Les retours d'expériences de la coopérative Oxalis, ayant investis dans l'accompagnement des filières soulignent l'impact positif sur le dynamisme économique des sociétaires, des collectifs et de la coopérative.

Si cet enjeu requiert des ressources, et au vu de son potentiel (on évoque le développement économique des membres, la coopération entre eux, etc.) il se doit d'être évalué afin d'être amélioré de façon continue.

DÉVELOPPEMENTS

- Pour les sociétaires-utilisateurs, et comme dans toute recherche d'impact, il sera complexe d'isoler l'action «filière» sur le développement des activités. Donc, se concentrer sur l'évaluation d'actions comme les salons professionnels ou les événements (voir recommandation 4).
- Pour la coopérative, évaluer la coopération entre membres, être attentifs aux projets collectifs.
- Faire le lien avec la démarche de mesure d'impact social.

Centrale d'achat écoresponsable

Le groupe propose de se mettre dans un premier temps d'accord sur un cadre et un vocabulaire commun.

Acheteur.euse : est chargé.e de l'achat des produits nécessaires à l'activité de son entreprise. Il recherche les fournisseurs qui correspondent à ses exigences et négocie avec eux les prix et les délais de livraison. Le choix des articles s'opère en concertation avec le service production. L'acheteur.euse doit connaître l'évolution des besoins et des comportements d'achat de son public.

Centrale d'achat : une organisation ayant pour objet de regrouper les commandes d'un ensemble de membres. La structure offre à la fois, de meilleures conditions d'achat pour l'ensemble des membres.

Plateforme de référencement : un annuaire online répertoriant les différents partenariats conclus avec des fournisseurs ainsi que la procédure pour pouvoir accéder aux réductions.

Achat groupé : regroupement de plusieurs acheteurs et qui permet à chacun de bénéficier de la force de négociation du groupe.

Besoins de la structure vs besoins des sociétaires-utilisateurs : chez Smart il y a des besoins liés à l'hyperstructure et au fonctionnement de l'entreprise et des besoins propres à l'activité professionnelle de ses sociétaires.

Recommandation 9

Professionaliser la fonction achat afin de définir, mettre en œuvre et faire évoluer une stratégie s'appuyant tout d'abord sur les pratiques d'achat existantes

CONTEXTE

Le groupe s'est appuyé sur les témoignages de Frédéric Dhooghe (Smart) et Alessandra Leo. Cette dernière a attiré l'attention sur les multiples facettes du poste d'acheteur (pas seulement axé sur la réduction des coûts) et l'importance de la relation de confiance à nouer avec les fournisseurs. La question de l'information et des données est apparue centrale (connaissance des fournisseurs des sociétaires) dans les échanges.

DÉVELOPPEMENTS

- Acheter est un métier il faut un.e professionnel.le expérimenté.e qui soit dédié.e à cette tâche. Il s'agit d'implémenter une stratégie et mettre en place la fonction achat au sein de l'organisation. Il faut fixer des objectifs clairs vis-à-vis des différents types d'achats. Ces objectifs doivent être mesurables afin de pouvoir évaluer l'impact et l'évolution des comportements d'achat.
- L'écologie doit être centrale au développement de cette stratégie, mais il faut veiller à rester pragmatique. Dans l'élaboration de cette stratégie, il nous semble essentiel de partir des pratiques d'achats existants, prioriser les besoins/envies d'évolution et dessiner un chemin vers un objectif long terme.
- Il faut pouvoir informer, rendre visible les pratiques et permettre un suivi de l'évolution des comportements d'achat.

Recommandation 10

Viser à aplanir la distinction entre les achats réalisés pour la structure Smart (et son fonctionnement) et ceux des sociétaires

CONTEXTE :

Une volonté de Smart est d'aplanir les distinctions entre ce qui concerne le fonctionnement de la structure Smart et ce qui concerne les activités des utilisateurs.

Il faut inventorier l'existant en interne et auprès des sociétaires pour mieux cerner les pratiques afin de les optimiser et de les faire évoluer.

DÉVELOPPEMENTS

Nous identifions trois chantiers :

- Les achats pour le fonctionnement de Smart : les besoins sont connus et semblent plus faciles à centraliser. La personne responsable des achats devra

créer un cahier des charges et des règles encadrant la politique d'achat. Ce cahier de charge doit intégrer une charte (voir [recommandation 12](#)).

- Les achats pour les activités des sociétaires : identifier des besoins récurrents qui doivent être suivis pour mieux cerner les pratiques et envies.
- Les achats doivent être classifiés (exemple : services, consommables, produits investissements...).

À terme, aplanir toute distinction entre ces deux types d'achats.

Recommandation 11

Préférer, dans un premier temps, des solutions légères et respectueuses du besoin d'autonomie des sociétaires (par exemple : une plateforme de référencement)

CONTEXTE

Le groupe a mené un travail de réflexion à propos des solutions techniques permettant de faciliter la fonction achat et aboutir aux objectifs définis par ces recommandations.

DÉVELOPPEMENTS

- Les coûts logistiques ne doivent pas excéder le gain apporté par la centralisation des achats. Ainsi, une centrale d'achats et les achats groupés semblent lourds à mettre en place en termes de gestion et de logistique.
- Parmi différentes solutions techniques, certaines sont plus souples et adaptées.
- Une plateforme de référencement (local) semble dans un premier temps plus adéquate pour les sociétaires-utilisateurs qui sont en demande d'une forte autonomie.

Recommandation 12

Rédiger une charte précisant nos attentes en ce qui concerne la responsabilité sociale et environnementale de nos fournisseurs

CONTEXTE

De nombreux acteurs publics et privés disposent de chartes qui s'engagent à lutter contre le dumping social, à privilégier les fournisseurs qui s'engagent sur divers points (éthiques, environnementaux, etc.).

DÉVELOPPEMENTS

- Cette charte doit définir nos objectifs et prévoir d'informer les sociétaires sur un certain nombre de critères : empreinte écologique, provenance, conditions de travail, projet social, économie circulaire...

Recommandation 13

Adopter, au nom de Smart et de ses sociétaires, une attitude proactive avec les fournisseurs pour faire connaître notre charte et les principes de l'entreprise partagée

CONTEXTE

Adopter une charte ne suffit pas, il faut la faire connaître, surtout que celle-ci véhiculera des valeurs qui nous définissent. Le groupe a travaillé avec une professionnelle de l'achat et en a déduit que la relation de confiance établie avec le fournisseur est essentielle.

DÉVELOPPEMENTS

- Il faut être proactif avec les fournisseurs, faire reconnaître Smart, son fonctionnement et les objets éthiques de notre charte.
- Il est important que nous valorisions le fait que nous sommes un acheteur « important » et donc nous avons un pouvoir prescriptif.
- Il est aussi essentiel d'instaurer un rapport B2B entre les fournisseurs et nos sociétaires (voir aussi la [recommandation 17](#)).

Recommandation 14

Encourager les achats groupés locaux en facilitant les rencontres sur les territoires et au sein des mêmes filières

CONTEXTE

Les achats groupés sont le regroupement de plusieurs acheteurs, ce qui permet à chacun de bénéficier de la force de négociation du groupe. La dynamique territoriale et de filière pourrait aussi être renforcée par ces regroupements d'abord pragmatiques, mais qui doivent aussi véhiculer des valeurs et des effets indirects.

DÉVELOPPEMENTS

- Il faut faciliter les rencontres entre les personnes d'une même filière et région pour faciliter les achats groupés locaux. On devine ici le lien à créer avec des stratégies de développement local et de filières économiques.
- Il est important de leur faire bénéficier de l'expertise d'un professionnel (l'acheteur.euse).

Recommandation 15**Permettre aux sociétaires de rejoindre des achats d'importance réalisés par Smart pour ses besoins de structure afin de bénéficier de meilleures conditions****CONTEXTE**

Smart effectue régulièrement des achats d'ampleur pour renouveler son matériel informatique, du matériel de bureau, etc. Les conditions étant, le plus souvent, avantageuses, et la volonté de considérer de la même façon des achats pour le fonctionnement de Smart et ceux pour ses utilisateurs (voir [recommandation 10](#)), il semble opportun d'imaginer permettre aux sociétaires-utilisateurs de se joindre à ce type d'achats.

DÉVELOPPEMENTS

- Smart devrait permettre aux sociétaires-utilisateurs de pouvoir bénéficier de ces achats en publiant un appel.

Recommandation 16**Intégrer à notre fonction achat, les acteurs de la mutualisation et du partage: il est parfois préférable d'accéder plutôt que de posséder****CONTEXTE**

On constate le développement d'une économie de la fonctionnalité qui privilégie l'usage à la possession. De multiples solutions prônent la location, le prêt ou la mutualisation, tel Usitoo (une librairie d'objets), que le groupe a rencontré.

DÉVELOPPEMENTS

- Il est important d'intégrer à la centrale d'achats des partenariats avec des entreprises qui mutualisent du matériel (ressourceries, voitures partagées, fab labs...). L'achat n'est pas toujours l'option la plus écologique et économique.
- Notre charte (voir [recommandation 12](#)) devrait intégrer cet élément lorsqu'elle cherchera à évaluer l'impact environnemental de notre politique d'achats.

Recommandation 17

Mettre en place une formation à destination de nos sociétaires, visant à « mieux acheter »

CONTEXTE

Smart a développé une offre de formation à destination de ses utilisateurs ; cette offre permet d'appuyer les axes stratégiques de Smart.

DÉVELOPPEMENTS

- Cette formation devrait intégrer les valeurs de la charte éthique et véhiculer la stratégie d'achat de Smart, le mode d'emploi des processus mis en place.
- Mais aussi, comment mieux acheter au point de vue éthique, mais aussi économique ? Comment se positionner dans un rapport B2B ? Comment négocier et aborder les opportunités d'achats groupés, et les alternatives à l'achat.
- Cette formation devrait être gratuite pour les sociétaires et dispensée par l'acheteur.euse professionnel.le (voir [recommandation 9](#)).

Mesure de l'impact social

Le groupe propose de se mettre dans un premier temps d'accord sur un cadre et un vocabulaire commun.

Il n'existe pas de consensus sur le vocabulaire à employer pour qualifier l'apport des structures à finalité sociale à leurs bénéficiaires et à la société dans son ensemble. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale, d'autres d'impact ou d'externalités. Nous avons retenu les termes impact social et celui d'évaluation (plus global que le terme mesure) et présentons la définition retenue par le «*Petit précis de l'évaluation de l'impact social*», publié par l'ESSEC, le Mouves et l'Avise.

L'évaluation de l'impact social est «*un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes*».

Il semble aussi nécessaire de distinguer quatre termes qui sont parfois employés à mauvais escient.

L'activité : Les actions de la structure pour atteindre ses objectifs.

Les réalisations : C'est ce que l'on produit, pour faire suite aux actions menées.

Un résultat : Les effets immédiats des actions menées sur leurs cibles.

Un impact : Les conséquences sociales, économiques, environnementales... imputables aux actions.

Dans la «chaîne de valeur» de l'impact social, le processus est le suivant :

Missions de l'entreprise > ressources > activités > réalisations > résultats > impacts

Prenons un exemple, celui d'un centre de formation : dans une formation, les heures de cours seront les **réalisations**. Ces cours peuvent se dérouler de différentes manières. Le travail de groupe peut être une des pratiques observées. Les indicateurs de réalisation pourront être : le nombre d'heures de cours/stagiaire ou le nombre de travaux de groupe organisés.

Les **résultats** sont l'acquisition de nouvelles compétences par les stagiaires ou bien encore l'acquisition d'une capacité au travail d'équipe. L'indicateur de résultat peut provenir des évaluations ou tests de capacité passés par les stagiaires. Enfin, pour ce qui concerne les **impacts**, cet organisme va contribuer au retour à l'emploi des personnes formées, mais le retour à l'emploi ne peut pas lui être entièrement imputé, car d'autres facteurs peuvent intervenir (installation d'une entreprise qui recrute sur le territoire...), ce qui constitue la principale complexité d'une étude d'impact.

Recommandation 18

Faire connaître les objectifs de cette démarche d'évaluation d'impact social, prioritairement son rôle d'aide à la décision

CONTEXTE

Lorsqu'une démarche d'évaluation d'impact est issue d'un engagement volontaire (c'est-à-dire qu'elle n'est pas là pour répondre à l'injonction d'un financeur) on retrouve plusieurs visées :

- Une visée stratégique : Cette démarche permet de produire de la connaissance sur l'organisation : l'évaluation est un instrument de pilotage stratégique.
- Une visée de plaidoyer : La démarche évaluative permet de faire le point sur la plus-value sociale de l'organisation, et de la valoriser.
- Une visée démocratique : Le temps de l'évaluation est conçu comme un temps de partage et d'ouverture du dialogue aux différentes parties prenantes.

DÉVELOPPEMENTS

- Le groupe de travail considère que cette démarche est avant tout un outil de pilotage stratégique, qui aide à la prise de décision, tout particulièrement en ce qui concerne le développement de Smart, pour lui permettre de se développer en privilégiant l'impact social et dans une logique d'écosystème.
- Une fois Smart au clair sur l'impact positif, neutre ou négatif de ses réalisations, elle pourra (ré)orienter sa stratégie de développement afin de maximiser son impact social et disposera ainsi d'une « boussole » pour s'orienter.

Recommandation 19

Inscrire cette démarche d'évaluation d'impact social dans le temps long

CONTEXTE

Pour ce qui concerne la démarche de mesure telle qu'une organisation la met en place, on constate à peu près toujours le même processus qui pourrait s'ordonner ainsi :

- Cadrer (objectifs et questions évaluatives, destinataires, périmètre, approche...).
- Structurer (critères et indicateurs...).
- Observer (collecter des données).
- Analyser (étudier les données).
- Juger (interpréter, synthétiser).
- Diffuser (communication interne et externe).
- En tirer des enseignements...

Ainsi selon l'ambition du projet, il peut se passer plusieurs années entre le lancement de la démarche et la diffusion des « résultats ».

DÉVELOPPEMENTS

- Les phases de cadrage et de structuration sont déterminantes pour une démarche qui s'inscrit dans la durée et qui pourrait s'avérer ambitieuse en termes de ressources.
- Il faut accepter qu'une certaine durée soit requise et l'inscrire dans les orientations stratégiques de la structure pour ne pas la remettre en question en cours de route.
- Enfin, enseignements et comparaisons demandent une certaine continuité.

Recommandation 20

Concentrer nos moyens sur une seule question évaluative en interrogeant l'impact de l'entreprise partagée sur nos sociétaires-utilisateurs et leur rapport au travail

CONTEXTE

Le groupe s'est appuyé sur l'accompagnement de Saw-B pour faire ce choix ainsi que sur un travail mené durant 3 séances, où plusieurs scénarios ont été identifiés et analysés.

De plus un benchmark réalisé auprès de nombreuses structures ayant mené une démarche d'évaluation a conforté ce choix. Les structures qui mènent un travail « scientifique » d'évaluation de leur impact social renoncent à l'exhaustivité et font le choix d'une question qu'ils jugent prioritaire et qui va délimiter un périmètre plus ou moins vaste dans lequel mener leurs investigations.

DÉVELOPPEMENTS

- Le groupe suggère de faire le choix d'une question qui lui semble riche et capable de nous occuper de nombreuses années.
- L'utilisateur des services lui paraît consister le bon « périmètre » et la partie prenante « majeure ».
- La question doit évaluer le changement que Smart, en tant qu'entreprise partagée, permet à l'utilisateur : tous les impacts que Smart a sur leur rapport au travail.
- La [recommandation 22](#) permet de déplier cette question évaluative et entrevoir ses développements.

Recommandation 21

Veiller à la transférabilité de cette démarche sur tous les territoires

CONTEXTE

Smart est présente actuellement dans neuf pays et plus de 40 villes. L'enjeu de cette démarche d'évaluation d'impact étant de questionner et orienter la stratégie de développement de Smart, à la réorienter vers une démarche au service d'une maximisation de l'impact social, il semble nécessaire que cette expérience pilote, ici à Bruxelles, puisse être répliquée sur d'autres territoires, en s'adaptant à ses réalités. Ainsi, tout outil, méthode mise en œuvre ici devra être documentée et envisagée afin qu'elle soit (si possible) transférable.

DÉVELOPPEMENTS

- Cette réflexion doit être présente le plus en amont possible et pourra orienter certains choix tel un postulat.
- Documenter les outils et méthodes utilisées et penser la question évaluative et les indicateurs retenus en termes de transférabilité.
- Faire un état des lieux des expériences similaires menées sur d'autres territoires.
- Être en veille de projets européens (recherche, développement économique...) en relation avec l'impact social.
- Traduire en anglais les éléments de cadrage, le corpus et les bonnes pratiques identifiées...

Recommandation 22

Collecter des données qualitatives et quantitatives structurées à travers des critères et indicateurs représentatifs de plusieurs dimensions (sociales, sociétales, économiques...)

CONTEXTE

S'intéresser à l'impact social généré par une organisation, c'est donc dépasser la dimension uniquement économique (efficacité, création d'activité, réponse à un besoin...) de la valeur créée. L'impact social recouvre aussi les dimensions politiques et sociétales (co-construction de l'intérêt général, citoyenneté active, démocratie participative...), territoriales (ancrage local, animation du territoire...), écologiques (respect de l'environnement) et sociales (insertion, égalité d'accès, diversités...).

DÉVELOPPEMENTS

- Les indicateurs quantitatifs semblent plus simples à partager. S'ils permettent d'estimer l'importance d'une tendance, ils méritent d'être complétés par des analyses qualitatives, indispensables pour comprendre comment se crée la valeur.

- Smart doit chercher à développer sa propre méthode, construire des outils sur-mesure plutôt que s'appuyer sur des méthodes d'évaluation anglo-saxonnes qui cherchent souvent à monétariser ce qui ne doit pas l'être.
- Les différentes dimensions se déclinent en critères: pour faire le lien avec notre question évaluative (recommandation 20), l'impact de Smart sur le rapport au travail des utilisateurs pourrait se déplier selon différents critères :
 - > Le développement de l'emploi, la création de richesse, le développement d'une dynamique économique...
 - > L'égalité des chances, la capacité et l'autonomie...
 - > L'innovation, le rôle d'aiguillon, la promotion de l'intérêt collectif...
 - > Le renforcement des réseaux relationnels, la participation, la démocratie interne...
- Vient ensuite la définition d'indicateurs pour chacun des critères. Un « bon » indicateur répond à certaines caractéristiques (significatif du critère qu'il mesure, en lien avec la question d'évaluation, compris par toutes les personnes, accessible, simple, précis, fiable...).

Recommandation 23

Distinguer trois niveaux d'indicateurs (réalisation, résultats et impact) pour renforcer l'approche globale de cette évaluation

CONTEXTE

Si l'on reprend la chaîne de valeur de l'impact social présenté en préambule :

- Les réalisations : il s'agit de ce que fait concrètement la structure et la façon dont elle le fait.
- Les résultats : il s'agit de ce qu'a produit la structure à la fin de son action. Les résultats sont directement imputables à l'action. L'indicateur de résultat mesure ce niveau.
- Les impacts : ce sont les conséquences imputables à l'action, mais sur lesquels des facteurs extérieurs peuvent intervenir. La structure contribue à des changements, mais elle n'en est pas forcément seule responsable. L'indicateur d'impact mesure la contribution de l'action à ce changement.

DÉVELOPPEMENTS

- La construction d'un référentiel d'évaluation de l'impact social est un outil de pilotage global, il a besoin de s'appuyer sur des indicateurs liés à cet impact et qui témoignent à la fois des réalisations et des résultats.

Recommandation 24

Enrichir et relier cette démarche avec des travaux de recherche qu'ils soient entamés ou à venir

CONTEXTE

Smart a développé de nombreuses relations avec le monde académique et s'implique régulièrement dans des projets croisant la recherche et la pratique de Smart et de ses sociétaires.

Par ailleurs l'impact social est au cœur des travaux de nombreux universitaires.

DÉVELOPPEMENTS

- Certains projets en cours, d'autres à venir viendront croiser notre démarche d'évaluation d'impact afin de la renforcer.
- Il s'agit de faire preuve d'efficacité, voire de viser à financer par divers moyens un dispositif ambitieux.

Recommandation 25

Veiller à associer les parties prenantes de Smart à toutes les phases de cette démarche afin de renforcer la transparence et le dialogue

CONTEXTE

La démarche a été entamée en réunissant diverses parties prenantes de Smart dans le cadre de SIP. Cette association a permis de porter un diagnostic à 360° sur l'organisation et de questionner en toute transparence les impacts supposés de Smart.

En outre on constate que la notion d'impact social et les résultats d'une telle évaluation pourraient constituer un élément de fierté et de communication pour ceux qui travaillent au quotidien au sein de l'organisation.

Enfin il faut envisager le temps de l'évaluation comme un temps de partage et d'ouverture au dialogue avec les différentes parties prenantes qui gravitent autour de la coopérative.

DÉVELOPPEMENTS

- Pour que le travail d'évaluation ne soit pas remis en question, une transparence à toutes les étapes est requise : une évaluation d'impact n'est pas un exercice de communication même si elle peut constituer une source pour la communication.
- Des démarches projet associant diverses parties prenantes (comme la démarche Prince2 adoptée par Smart pour conduire ses projets) permettent d'associer bénéficiaires, clients, fournisseurs, salariés...

Recommandation 26**Amorcer dès le second semestre 2019, une nouvelle phase de cette démarche dont le résultat attendu sera une liste de critères et d'indicateurs afin de collecter les données****CONTEXTE**

Une fois ces options validées par le CA et l'AG, un travail pourra être mené pour établir un cahier des charges déterminant les dimensions et indicateurs à explorer (voir [recommandation 22](#)). Des indicateurs seront déterminés en s'appuyant sur les éléments disponibles et en évaluant les données nouvelles à collecter. À l'issue de ce travail qui pourra être mené en lien avec le point 24 et le plan d'action opérationnel de

Smart, la collecte pourra débuter.

DÉVELOPPEMENTS

- Travailler en mode projet en lien avec le plan d'action opérationnel de Smart.
- Intégrer ou consulter régulièrement un groupe représentant les sociétaires-utilisateurs pour tester le travail réalisé et les hypothèses retenues.

Synthèse des recommandations

Constitution des filières économiques

- 1 Mettre en place un système de veille, d'observation et d'analyse de la communauté: des profils individuels aux initiatives collectives existantes.
- 2 Définir des filières sur la base de critères transparents, qu'ils soient quantitatifs ou issus de choix stratégiques.
- 3 Mettre en place un annuaire et/ou une plateforme pour connecter les sociétaires et dynamiser les démarches de filières.
- 4 Développer les conditions de rencontres et des événements internes/externes en s'appuyant notamment sur les lieux de travail partagés.
- 5 Mettre en place une méthode pour animer ces filières, en précisant les objectifs, un cadre d'animation et le rôle joué par Smart.
- 6 Allouer des ressources humaines et matérielles pour la bonne mise en œuvre de cette stratégie d'animation des filières.
- 7 Accompagner cette stratégie d'un plan de communication interne et externe, adapté aux besoins de chaque filière.
- 8 Évaluer l'impact de la coopération économique et de cette stratégie de filières.

Centrale d'achat écoresponsable

- 9 Professionnaliser la fonction achat afin de définir, mettre en œuvre et faire évoluer une stratégie s'appuyant tout d'abord sur les pratiques d'achat existantes.
- 10 Viser à aplanir la distinction entre les achats réalisés pour la structure Smart (et son fonctionnement) et ceux des sociétaires.
- 11 Préférer, dans un premier temps, des solutions légères et respectueuses du besoin d'autonomie des sociétaires (par exemple: une plateforme de référencement).
- 12 Rédiger une charte précisant nos attentes en ce qui concerne la responsabilité sociale et environnementale de nos fournisseurs.
- 13 Adopter, au nom de Smart et de ses sociétaires, une attitude proactive avec les fournisseurs pour faire connaître notre charte et les principes de l'entreprise partagée.
- 14 Encourager les achats groupés locaux en facilitant les rencontres sur les territoires et au sein des mêmes filières.
- 15 Permettre aux sociétaires de rejoindre des achats d'importance réalisés par Smart pour ses besoins de structure afin de bénéficier de meilleures conditions.
- 16 Intégrer à notre fonction achat, les acteurs de la mutualisation et du partage: il est parfois préférable d'accéder plutôt que de posséder.
- 17 Mettre en place une formation à destination de nos sociétaires, visant à "mieux acheter".

Synthèse des recommandations

Mesurer l'impact social de Smart

- 18 Faire connaître les objectifs de cette démarche d'impact social, prioritairement son rôle d'aide à la décision.
- 19 Inscrire cette démarche d'évaluation d'impact social dans le temps long.
- 20 Concentrer nos moyens sur une seule question évaluative en interrogeant l'impact de l'entreprise partagée sur nos sociétaires-utilisateurs et leur rapport au travail.
- 21 Veiller à la transférabilité de cette démarche d'évaluation sur tous les territoires.
- 22 Collecter des données qualitatives et quantitatives structurées à travers des critères et indicateurs représentatifs de plusieurs dimensions (sociales, sociétales, économiques...).
- 23 Distinguer 3 niveaux d'indicateurs (réalisation, résultats et impact) pour renforcer l'approche globale de cette évaluation.
- 24 Enrichir et relier cette démarche avec des travaux de recherche qu'ils soient entamés ou à venir.
- 25 Veiller à associer les parties prenantes de Smart à toutes les phases de cette démarche afin de renforcer la transparence et le dialogue.
- 26 Amorcer dès le second semestre 2019, une nouvelle phase de cette démarche dont le résultat attendu sera une liste de critères et d'indicateurs afin de collecter les données.

Les suites à donner à Smart In Progress #3

Le Conseil d'Administration de Smart qui s'est tenu le 9 mai 2019 a débattu de ces 26 recommandations. Son avis est de valider l'ensemble des propositions des groupes de travail avec néanmoins quelques points d'attention que voici :

Sur la recommandation 3 : Mettre en place un annuaire et/ou une plateforme pour connecter les sociétaires et dynamiser les démarches de filières.

Point d'attention : cette recommandation est à prendre en compte dans le cadre d'un projet plus large que les filières ; le jour où Smart sera en mesure de créer un outil de networking, il sera alors fondamental d'y intégrer ce qui est nécessaire en vue de dynamiser les démarches de filières.

Sur la recommandation 4 : Développer les conditions de rencontres et des événements internes/externes en s'appuyant notamment sur les lieux de travail partagés.

Point d'attention : il est important de faire le lien avec notre stratégie de développement sur les territoires.

Sur la recommandation 7 : Accompagner cette stratégie d'animation d'un plan de communication interne et externe, adapté aux besoins de chaque filière.

Point d'attention : la communication est essentielle pour la réussite d'une stratégie d'animation de filières ; il faudra veiller à ce que la stratégie de communication nécessaire aux filières ne nuise pas à la stratégie globale de communication de Smart.

Sur la recommandation 8 : Évaluer l'impact de la coopération économique et de cette stratégie de filières.

Point d'attention : il est nécessaire ici de faire le lien avec la mesure de l'impact social de Smart.

Sur la recommandation 12 : Rédiger une charte précisant nos attentes en ce qui concerne la responsabilité sociale et environnementale de nos fournisseurs.

Point d'attention : il est souhaitable que ce travail se fasse en interaction avec le Comité éthique nouvellement institué au sein de Smart.

Au niveau des directions et équipes de Smart, ces recommandations sont amenées à être intégrées dans une démarche de Plan d'Action Opérationnel qui via des programmes d'actions et des projets, structure la mise en œuvre de la stratégie et des décisions issues des différents *Smart In Progress*.

L'assemblée Générale des 17 et 18 juin 2019 sera l'occasion de revenir sur ces recommandations et leur mise en œuvre tout en lançant de nouveaux chantiers et la saison 4 de Smart In Progress . Alors, comme le témoigne un.e participant.e dans son questionnaire d'évaluation : « *Continuons à coopérer !* »

Smart In Progress #3

Constitution de
filiales économiques

Centrale d'achat
écoresponsable

Mesure
de l'impact social

Smart