

# Smart In Progress — Faire Coopérative

La vie coopérative au  
sein d'une coalition  
de travailleuses et  
travailleurs autonomes

*Smart*

# Sommaire

Editorial	3
Smart : un projet en évolution	4
C'est quoi Smart In Progress ?	6
La méthodologie	8
Des idées à l'action — Retour sur les éditions passées de Smart In Progress	10
a. Une coopérative multi activités : l'ouverture à un nouveau public des sociétaires	11
b. Un modèle économique mutualiste et la différenciation des services	12
c. Les outils : développement de nouvelles fonctionnalités	13
d. Le développement d'une économie coopérative au sein de Smart	14
e. Un comité d'éthique au service du projet coopératif	16
f. Smart In Progress un processus permanent	17
Retour d'expérience et idées inspirantes	19
a. Une démarche participative aboutie	19
b. Le rôle des uns et des autres	19
c. Une démarche à court, moyen et long terme	19
d. Un sujet complexe n'arrête pas une démarche participative	20
e. Une démarche accessible pour toutes et tous	20
Perspectives	21

# Editorial

En tant qu'administrateur délégué, je suis régulièrement interpellé pour raconter le passage de Smart Belgique en coopérative. La démarche Smart In Progress a mobilisé à partir de 2015 de nombreux administrateurs, sociétaires, salariés et partenaires divers. Elle a aussi été fortement relayée dans les réseaux qui y ont vu une démarche originale, potentiellement reproductible dans d'autres structures.

C'est ce qui a motivé l'écriture de ce récit. L'approche n'est pas de décrire une démarche exemplaire, mais plutôt d'apporter une contribution à ce qu'est une démarche permanente et participative large, une entreprise partagée en devenir.

Le récit reprend grandement les étapes de la première démarche en 2015, mais depuis deux autres cycles ont eu lieu, dont un qui se termine actuellement. Cela questionne notre façon de renouveler la démarche, d'inventer de nouvelles formes de travail collaboratif autour de nos différents chantiers, mais aussi de mettre en œuvre de façon très concrète les décisions des cycles Smart In Progress.

Enfin, et ceci me semble particulièrement intéressant, cela nous permet d'envisager cette démarche dans d'autres lieux, adaptée aux contextes variés dans laquelle elle pourrait être source d'inspiration et notamment Smart France très prochainement.

Sandrino Graceffa, Administrateur délégué

Juin 2019

# Smart : un projet en évolution

Avec le développement de son projet ces dernières années, Smart a élargi son public en adaptant sa gamme de services. Pendant un temps centrée sur le travail artistique et créatif, elle s'est ajustée aux exigences des nouvelles figures du travail autonome ou *freelance*.

Ce changement est survenu avec l'intuition que les solutions développées par Smart au cours de ses vingt années peuvent désormais offrir un soutien efficace à la construction de parcours professionnels hétérogènes dans les secteurs d'activité les plus divers. Cette tâche est apparue d'autant plus urgente que certaines des tendances qui contribuent à une transformation profonde du contexte socio-économique actuel se sont accentuées :

- le démantèlement progressif des normes réglementaires de ce que le sociologue Castel a défini comme la « société salariale » ;
- et l'émergence d'une nouvelle génération de travailleurs autonomes qui subissent les conséquences de l'isolement, de la compétition réciproque cumulée à un profil social fragile et précaire.

Telles sont les raisons qui ont conduit Smart ces dernières années à réaffirmer avec force ses principes statutaires et à renouveler son engagement dans la poursuite de ses objectifs sociaux :

- accompagner les sociétaires tout au long de leur carrière ;
- leur fournir un cadre juridique et économique solidaire pour le développement de leurs activités ;
- mutualiser certains services généraux : facturation, déclaration sociale et fiscale, gestion, etc. ;
- répondre collectivement à leurs besoins de financement, de formation permanente, de partage des coûts liés à l'utilisation de certains outils de production ; espace de travail professionnel, machines et équipements, matériels.

En Belgique, l'engagement à rester cohérent avec son ambition de transformation sociale est aujourd'hui garanti par la transformation en 2017 de Smart en coopérative et par la création d'un Conseil d'administration composé par dix-huit personnes élues par les sociétaires.

Le statut juridique de coopérative à finalité sociale s'est avéré le plus approprié pour le projet social et économique de Smart : défendre les intérêts d'un nombre

croissant de travailleuses et travailleurs, assurer une palette de services adaptés aux différents parcours professionnels et maintenir une structure participative, pilotée et contrôlée par ses sociétaires.

Grâce à l'affirmation des technologies de communication numérique, nous avons assisté ces dernières années à l'arrivée d'une nouvelle typologie d'entreprises à caractère non conventionnel : celles de l'économie de plateforme. Ces entreprises organisent et gèrent des réseaux sociaux aux proportions inimaginables. Elles le font en valorisant les relations qui prennent forme dans ces nouveaux espaces digitaux. Ce sont les plateformes que Michel Bauwens a définies comme un *netarchical capitalism*<sup>1</sup>, conçu avec des modèles propriétaires et d'intermédiation hiérarchique.

À l'opposé de ces réalités, le projet d'entreprise de Smart est celui d'une entreprise partagée entre ses sociétaires, qui en partagent la valeur et en déterminent les orientations stratégiques.

En tant que coopérative, Smart est une propriété commune à tous ses sociétaires. Le réinvestissement intégral des bénéfices dans le projet garantit une forme de partage collectif de la valeur et les contributeurs bénéficient indirectement de la bonne santé du projet.

Les sociétaires Smart participent en tant que coopérateurs au débat interne, au processus délibératif et enfin à la prise de décision collective à travers les instances institutionnelles de Smart ; Assemblée générale et Conseil d'administration. La possession de parts sociales donne droit à la participation démocratique à la vie entière de l'entreprise partagée.

Afin d'encourager cette participation et de favoriser une réelle appropriation de la coopérative, Smart a lancé le processus *Smart In Progress*, un programme ambitieux qui vise, par un approfondissement thématique au sein de plusieurs groupes de travail, à la construction collective du nouveau projet coopératif.

---

1 Bauwens M., Kostakis V. (2014). Network society and future scenarios for a collaborative economy. London : Palgrave Macmillan

# C'est quoi Smart In Progress ?

Smart In Progress est l'appellation choisie en 2015 pour préparer et accompagner, par un travail de réflexion collective, la transformation de Smart en Belgique en société coopérative.

Cette initiative visait à lancer une large consultation de la communauté Smart sur les principales orientations du projet afin d'élaborer collectivement les lignes stratégiques de son développement. Les indications que ces travaux fournissent sont ensuite à nouveau discutées, approfondies et traduites en actions concrètes par le Conseil d'administration qui élabore une série de propositions d'actions soumises ensuite au vote de l'Assemblée générale. Smart In Progress est donc une démarche ascendante qui permet la transformation interne et la prise de décision collective.

Ce processus, fruit d'un effort sans précédent, s'est d'emblée ouvert à l'ensemble des parties prenantes de Smart : les sociétaires utilisateurs, leurs donneurs d'ordre, parmi lesquels figurent des petites entreprises créées par d'anciens utilisateurs, les travailleurs permanents de Smart ainsi que des partenaires institutionnels et économiques.

Quatre groupes de travail ont permis à cet ensemble d'acteurs d'échanger leurs points de vue. Ils ont ainsi produit après plusieurs mois de travaux une série de recommandations qui fut adressée en avril 2016 au Conseil d'administration et à l'administrateur délégué de Smart.

Les discussions dans ces ateliers ont porté sur :

- « Devenir une coopérative : pour qui et avec qui ? » : le nouveau public d'utilisateurs qui allait s'agréger à la base des métiers de la création ;
- « Mutualiste, redistributif, solidaire : un modèle économique viable ? » : le modèle économique à développer pour assurer la pérennité de la coopérative ;
- « Créer et développer son activité : comment ? Avec quels outils ? » : les outils à mettre au point pour répondre à l'évolution des besoins de ces utilisateurs ;
- « Une entreprise partagée et participative, est-ce bien réaliste ? » : le mode de gouvernance de la future coopérative.

Lors de l'Assemblée générale de juin 2016 et suite à ce premier cycle de Smart In Progress, les sociétaires de la coopérative ont en effet approuvé la constitution de quatre groupes de travail, participatifs et multi sociétaires chargés de :

- « Le futur comité d'éthique de Smart, quel sera-t-il ? » : réfléchir à la mise en place d'un comité d'éthique ;
- « La représentation de Smart dans le futur, comment l'organiser ? » : définir les missions de représentation de Smart, ouvrir celles-ci aux sociétaires ;
- « La transparence économique de Smart dans le futur, comment l'assurer ? » : améliorer la transparence et la compréhension économique et financière de la coopérative ;
- « Les outils informatiques de Smart dans le futur, comment mieux travailler avec les utilisateurs ? » : proposer des lieux de consultation et de réflexion sur les outils informatiques.

Enfin, lors de sa réunion de juin 2018, l'Assemblée générale a voté la création de trois groupes de travail participatifs. Ceux-ci ont travaillé de fin 2018 jusque mai 2019 à un troisième cycle Smart In Progress et à la réflexion sur :

- « Centrale d'achat écoresponsable : acheter moins cher, mais pas que ! Comment profiter de la force du nombre pour mutualiser nos achats ? » ;
- « Mesurer l'impact social de Smart, est-ce possible ? » ;
- « Constitution de filières économiques : travailler pour soi, mais réussir ensemble ! Comment profiter de l'expérience de mes pairs en développant mon réseau professionnel en lien avec mon métier ou mon secteur d'activité ? ».

# La méthodologie

La méthodologie de Smart In Progress répond aux caractéristiques spécifiques de son projet coopératif. Smart est une coopérative composée de milliers de travailleuses et travailleurs appartenant aux catégories socioprofessionnelles les plus diverses. Cette immense force de travail constitue le noyau principal de ses coopérateurs. Cependant, les parts sociales de Smart sont également détenues par deux autres types des sociétaires qui, bien que moins nombreux, jouent un rôle clé dans le développement du projet :

- les sociétaires de l'équipe permanente, qui possèdent le regard le plus complet sur l'ensemble des activités de Smart et assurent les services généraux mutualisés destinés aux porteurs de projet ; gestion et accompagnement, etc.
- les donneurs d'ordre et les partenaires institutionnels ou économiques avec lesquels Smart a construit un rapport de collaboration étroit et qui ont décidé d'intégrer le projet coopératif.

Le processus Smart In Progress s'est donc aussi tourné vers ces deux groupes de sociétaires pour atteindre l'ensemble de la communauté de Smart.

Dans ses différentes éditions, Smart In Progress a prévu la constitution de plusieurs groupes de travail thématiques. Cela semblait être le moyen le plus efficace d'atteindre l'objectif fixé : procéder à une enquête détaillée sur l'évolution des besoins généraux et spécifiques des porteurs de projet dans le but d'innover au service du projet coopératif.

Chacun de ces groupes est organisé pour explorer les thèmes phares du projet, assistés dans l'organisation par deux membres élus du Conseil d'administration, une personne de l'équipe permanente pour l'animation et une personne pour assurer le secrétariat du groupe.

Les activités des groupes de travail se réalisent dans le cadre de réunions mensuelles tenues au siège à Bruxelles. Elles prévoient des temps d'échange, des moments d'approfondissement, des rencontres avec des chercheurs spécialistes sur les sujets abordés et des visites d'expertise. L'espace des groupes devient également un lieu de rencontre entre les sociétaires utilisateurs et l'équipe permanente chargée des services de gestion administrative et financière, de l'accompagnement et du développement des outils informatiques.

Conformément aux principes de l'alliance coopérative internationale, le processus Smart In Progress est conçu comme un processus de formation et de capacitation du sociétariat. Si la participation à un groupe de travail permet d'enrichir sa propre vision et sa connaissance sur un sujet spécifique, une série d'autres activités



parallèles est conçue pour permettre que la réflexion collective se poursuive selon les différents niveaux d'implication des sociétaires :

- *les small talks*, moments de débat public qui ont lieu dans les antennes locales de la coopérative et qui servent à rendre compte des avancées des groupes de travail et à élargir le débat ;
- *les writings*, contributions écrites originales, où des actrices et acteurs du monde politique, syndical, entrepreneurial ou de la recherche ont été sollicités afin d'élargir notre cadre de réflexion au-delà des problématiques propres à Smart ;
- le blog, pour toute participation en ligne.

Afin de suivre les travaux des groupes, une plateforme en ligne permet d'accéder aux documents de travail et aux comptes-rendus des réunions internes. Le service Smart d'éducation permanente<sup>2</sup> se charge également de la publication de contributions théoriques ou de retours d'expérience qui enrichissent le débat en leur offrant des réflexions pertinentes, tout comme les contributions écrites rédigées dans le cadre des writings ou les cahiers publiés en fin de chaque cycle Smart In Progress.

Le débat interne au sein des groupes et le positionnement sur certaines questions clés sont ensuite résumés dans des recommandations écrites. Celles-ci sont alors analysées, discutées et amendées par le Conseil d'administration et l'administrateur délégué qui travaillent à les transformer en propositions d'actions concrètes ensuite soumises au vote de l'Assemblée générale. Smart In Progress est donc une démarche ascendante de transformation interne qui permet la prise de décision collective sur le développement de la coopérative.

---

2 Aussi appelée éducation populaire en France

# Des idées à l'action — Retour sur les éditions passées de Smart In Progress

Après avoir illustré ce qu'est Smart In Progress, les exigences initiales qui ont conduit à la création de cette démarche et sa méthodologie, nous allons maintenant retracer les moments saillants de sa mise en place. Ce processus, bien que récent, est en train de changer en profondeur la physionomie du projet coopératif. Grâce à la réflexion des groupes de travail, le Conseil d'administration, sur mandat de l'Assemblée générale, a lancé une série de chantiers de transformation et d'actions concrètes. Si le monde du travail change, que les formes d'organisation et les typologies contractuelles se modifient, il est impossible pour Smart de ne pas évoluer. C'est la seule façon de continuer à accomplir efficacement ses fonctions mutualistes et solidaires. La voie originale assumée aujourd'hui par Smart est celle de la co-construction d'une entreprise partagée, une entreprise qui a la vocation d'allier ses besoins économiques à son ambition de transformation sociale.

Nous présentons ci-dessous les idées principales produites par le processus de Smart In Progress, la manière dont elles ont été élaborées et l'influence qu'elles exercent concrètement sur le développement du projet dans son ensemble.

Bien que produites par différents groupes de travail, ces recommandations commencent toutes par un verbe qui exprime un mode d'action, par exemple : analyser, adapter, construire, etc. Le résultat de ces réflexions collectives se montrait déjà orienté vers des propositions d'actions concrètes, qui illustrent le caractère d'un projet en devenir.

## A. UNE COOPÉRATIVE MULTI ACTIVITÉS : L'OUVERTURE À UN NOUVEAU PUBLIC DES SOCIÉTAIRES

S'ouvrir à tous les profils et tous les métiers.

Recommandation du groupe de travail « Smart pour qui et avec qui? », édition 2015/2016 Smart In Progress.

Avec cette indication, le groupe de travail intitulé « Devenir une coopérative : Smart, pour qui et avec qui » a confirmé la volonté des sociétaires de s'ouvrir à tout le spectre des travailleuses et travailleurs autonomes qui peuvent tirer bénéfice des services proposés par Smart. À plusieurs reprises Smart s'est interrogée sur son public. Pendant longtemps, le projet Smart s'est adressé avant tout aux artistes et aux travailleurs issus des secteurs de la scène. La centralité accordée à ce secteur est apparue à certains moments pouvoir garantir une spécialisation de la structure et donc une plus grande efficacité.

*« L'idée était de se dire on s'ouvre à tout le monde parce qu'il n'y a pas de raison que ces services soient cantonnés simplement à un seul secteur alors qu'ils sont demandés par d'autres et ils seraient utiles à d'autres... Mais on disait aussi qu'avec l'ouverture à tous les secteurs d'activité il y avait peut-être des problèmes aussi de "qu'est-ce qu'on accepte comme activité". »*

*Sarah de Heusch – groupe de travail Smart pour qui et avec qui?, édition 2015/2016 Smart In Progress*

La réflexion du groupe de travail sur le public de Smart a rapidement mis en évidence comment les figures du travail artistique et créatif préfigurent certaines des évolutions les plus récentes du monde du travail. De nombreuses caractéristiques de ces secteurs ; difficultés d'accès à la protection sociale, discontinuité du travail et des revenus, faibles niveaux de rémunération, difficultés d'accès à la formation, multi activités, etc., sont également communes au travail dit atypique ou « indépendant de deuxième génération »<sup>3</sup>. Le groupe de travail a donc décidé à l'unanimité d'ouvrir Smart à tous les profils de compétences.

---

3 Bologna S. (2018). *The rise of the european self-employed workforce*, Milano : Mimesis International

## B. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE MUTUALISTE ET LA DIFFÉRENCIATION DES SERVICES

---

La décision de s'ouvrir à tous les profils de compétences a progressé en même temps que la prise de conscience qu'au sein de Smart coexistent des profils économiques très différents : les profils dits « faibles » (en début de carrière), peu autonomes, avec un fort besoin d'accompagnement, et les profils dits « forts » ; activités entamées depuis longtemps, niveaux de carrières élevés.

Le modèle Smart a toujours fonctionné selon le principe de la redistribution et de la solidarité, le groupe de travail sur le modèle économique a confirmé son attachement à ces principes, réaffirmant l'importance du financement de ses fonds propres via un pourcentage unique égal pour tous, quel que soit le profil économique. Ce pourcentage est fixé en Belgique à 6,5 % des montants facturés aux clients par les activités économiques autonomes. Cela signifie que chaque sociétaire paie proportionnellement à ses revenus les services généraux offerts par la coopérative. Chacune et chacun selon ses capacités finance les mécanismes mutualistes qui protègent l'ensemble : celle ou celui qui a le plus paie plus, celle ou celui qui a le moins paie moins.

*« Dans ce groupe de travail, il se posait toute une série de questions et on se disait aussi qu'on n'avait pas tous les moyens du point de vue administratif ou financier pour pouvoir fournir suffisamment de données claires, simples et accessibles. C'est pour ça qu'on a eu l'idée de renforcer la transparence : c'est de cette idée qu'est né dans le Smart In Progress 2 le groupe de travail sur la transparence économique. Il fallait aller plus loin et c'était intéressant de poursuivre. »*

*Frédéric Gregoir, groupe de travail « un modèle économique viable », édition 2015/2016 Smart In Progress*

Le groupe sur le modèle économique a beaucoup réfléchi à ces questions, à partir du constat qu'environ 80 % du chiffre d'affaires de la coopérative est généré par 20 % de ses sociétaires. Si le projet Smart montre une grande capacité à faciliter l'émergence d'activités économiques, il fallait penser à trouver des solutions pour répondre aux exigences des activités économiques les plus évoluées, pour leur permettre de rester et ainsi consolider le modèle économique du projet. C'est pour cette raison que ce groupe de travail, en plus de confirmer le pourcentage unique de prélèvements de 6,5% pour toutes et tous, a explicitement soulevé le problème de la différenciation des services offerts par Smart.

*Conserver une tarification solidaire sous forme d'un pourcentage identique pour toutes et tous et appliqué sur toutes les factures, en veillant à garantir à chaque utilisateur des services adaptés à ses réalités et besoins économiques.*

*Recommandation du groupe de travail « un modèle économique viable », édition 2015/2016 Smart In Progress*

Les considérations faites par le groupe de travail sur le modèle économique soulignaient l'importance de distinguer une série de services généraux qui sont les mêmes pour tous et des services spécifiques destinés à des publics particuliers en fonction de l'évolution respective des projets, du niveau de professionnalisation et de maturité atteint.

*« Smart a toujours été très bon dans l'émergence d'activité, parce que beaucoup d'artistes avec lesquels on a commencé étaient de gens qui sortaient du travail au noir ou qui commençaient une activité. 10 ans après, 15 ans après, ces mêmes membres ont des activités plus avancées et donc l'important c'est de pouvoir continuer à répondre à leurs besoins. On s'est dit ce n'est pas en changeant le modèle économique que ça va passer, c'est en améliorant les services. »*

*Frédéric Gregoir, groupe de travail « un modèle économique viable », édition 2015/2016 Smart In Progress*

La réflexion de ce groupe de travail a conduit le Conseil d'administration à décider d'investir des ressources, en termes économiques et de personnel, pour faire évoluer les services d'accompagnement.

Trois ans plus tard, le sujet progresse encore dans le troisième cycle Smart In Progress, puisque l'un des groupes de travail s'est penché sur la thématique de la constitution de filières économiques qui pourrait contribuer à différencier les types de services offerts par Smart et à développer plus adéquatement une synergie interne entre les coopérateurs.

## **C. LES OUTILS : DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES FONCTIONNALITÉS**

---

La réflexion du groupe qui a répondu à la question « Créer et développer ses activités : comment ? Avec quels outils ? » s'est développée en harmonie avec les conclusions du groupe de travail sur le modèle économique que l'on vient de décrire. Il a également accordé une attention particulière à la question des outils informatiques accessibles aux entreprises par l'intermédiaire de la plateforme numérique de Smart.

*Améliorer les outils informatiques via des groupes de travail entre les différents intervenants de la chaîne Smart.*

*Recommandation du groupe « créer et développer son activité : comment ? Avec quels outils ? », édition 2015/2016 Smart In Progress*

Le succès de Smart repose, entre autres, sur l'automatisation des actes de gestion posés par les sociétaires porteurs de projets. Les outils informatiques, indissociables d'un accompagnement personnalisé, permettent de se décharger d'une bonne partie de la charge administrative chronophage. À l'époque, l'approche voulait que ces instruments s'adaptent aux nouvelles réalités et contraintes des coopérateurs, repoussent leurs limites fonctionnelles et se modernisent pour coller aux standards informatiques actuels.

La réflexion sur ces questions méritait un niveau de détail plus élevé. Pour cette raison, dans la deuxième édition de Smart In Progress, un groupe de travail a débattu de cette thématique. Quelques décisions importantes ont été prises, comme celle de créer un comité de pilotage qui pourrait mener une enquête qualitative et quantitative auprès des utilisateurs des services informatiques dans le but d'identifier leur niveau de satisfaction et de définir les axes de développement futur de ces outils.

Grâce à ce travail, Smart a poursuivi le développement de ses services informatiques avec l'intention de :

- faire évoluer l'outil activité; à savoir l'outil informatique de la plateforme numérique par lequel tous les sociétaires font leurs achats, investissent et amortissent leur investissement ;
- poursuivre la dématérialisation en vue de diminuer la charge administrative, notamment via approbation des documents par courriel, téléchargement et archivage électronique des justificatifs ; notes de frais, bons de commande, carte d'identité, etc. ;
- adapter les interfaces de Smart aux smartphones et tablettes.

## **D. LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉCONOMIE COOPÉRATIVE AU SEIN DE SMART**

—

Smart est une coopérative particulière, différente à bien des égards des coopératives de production classiques et des coopératives de consommateurs qui ont marqué l'histoire du mouvement coopératif international. Ses coopérateurs sont des travailleurs autonomes qui utilisent le cadre collectif de l'entreprise partagée pour développer leur propre autonomie individuelle. Ils travaillent et offrent leurs produits et services à des clients dans de nombreux secteurs. L'autonomie individuelle et la coopération collective ne sont pas contradictoires, au contraire : seul le contexte collectif de coopération permet à l'autonomie de s'épanouir. Cette coopération multiplie les opportunités d'emploi et favorise, par l'entraide, le développement de tous.

Voilà quelques-unes des raisons qui ont conduit Smart In Progress à insister dès le début sur la nécessité de définir des modalités et des moyens pour renforcer les formes de coopération au sein de l'entreprise.

*Renforcer l'économie collaborative en son sein.*

*Recommandation du groupe « Devenir une coopérative : pour qui et avec qui », édition 2015/2016 Smart In Progress*

Il y a toujours eu des synergies et des échanges au sein de Smart, mais la réflexion de Smart In Progress a montré dès le début qu'il était nécessaire d'orienter le projet vers le développement systématique de toutes ces formes de coopération, qui sont en fait une valeur ajoutée de l'entreprise partagée.

Le Conseil d'administration, au nom de l'Assemblée générale, a engagé une série de chantiers de transformation et d'actions concrètes en se proposant de :

- organiser plus d'événements de réseautage, car les sociétaires doivent avoir plus de possibilités de se connaître entre eux -et se faire connaître- pour dynamiser et développer leurs parcours ;
- analyser l'économie interne de Smart entre les sociétaires, via l'étude des transferts de budget ;
- mettre en place un annuaire des sociétaires-utilisateurs ;
- concevoir et mettre en place des outils de mutualisation des investissements : déployer des compétences d'ingénierie de financements ;
- mettre en place une centrale d'achat, qui pourrait être employée pour rendre possible : le groupement de commandes, la centralisation des livraisons, la sélection de fournisseurs en cohérence avec les principes du projet coopératif.

Ce dernier sujet fait l'objet d'un groupe de travail du troisième cycle Smart In Progress.

*« Le premier cycle de Smart In Progress, on pourrait considérer, si on était en politique, que c'est de l'ordre du législatif : faire des propositions de loi pour ce que devrait être la future coopérative, alors que le deuxième cycle de Smart In Progress c'était déjà beaucoup plus de l'exécutif, c'était déjà un peu plus de la mise en œuvre de recommandations. »*

*Damien Drossart, coordinateur de l'édition 2015/2016 Smart In Progress*

## E. UN COMITÉ D'ÉTHIQUE AU SERVICE DU PROJET COOPÉRATIF

---

Lors de la première édition de Smart In Progress, le groupe de réflexion « Devenir une coopérative : pour qui et avec qui ? » a proposé d'accompagner le processus d'ouverture de la coopérative à de nouvelles catégories socioprofessionnelles en formant un petit groupe de sociétaires en capacité d'indiquer l'acceptabilité des activités d'un point de vue moral et éthique, au-delà du cadre établi par les principes statutaires et réglementaires de la coopérative.

*Créer en son sein un comité d'éthique.*

*Recommandation du groupe « Devenir une coopérative : pour qui et avec qui ? », édition 2015/2016 Smart In Progress*

Lors de la deuxième édition de Smart In Progress, l'un des groupes de travail a tenté de définir plus précisément les fonctions de ce comité d'éthique et les relations qu'il doit entretenir avec les autres instances responsables de la décision collective au sein de Smart ; Assemblée générale, Conseil d'administration.

*« Dans le deuxième cycle de Smart In Progress, on a considéré que certaines des recommandations du précédent Smart In Progress nécessitaient une mise en œuvre et une nouvelle réflexion sur comment on va mettre en œuvre certaines choses, notamment le comité d'éthique qui était préconisé dans le groupe de travail sur les publics. »*

*Damien Drossart, coordinateur de l'édition 2015/2016 de Smart In Progress*

Il a donc été décidé que ce comité d'éthique serait composé de quinze sociétaires Smart avec un mandat de deux ans, et fonctionnerait comme un organe consultatif en rapport direct avec l'Assemblée générale.

*« L'idée des groupes était de produire des résultats de réflexions à partir de la base pour pouvoir ensuite donner des axes de travail concrets au CA. On a eu une série de réunions très animées. Le débat au début s'est un peu éloigné du focus. C'était difficile, mais grâce au travail d'animation on est arrivé à définir des points d'attention pour le Conseil d'administration et pour l'Assemblée générale. »*

*Lapo Bettarini, groupe de travail sur la mise en place d'un comité d'éthique, édition 2016/2017 Smart In Progress*



Le comité a pour objectif de veiller à la cohérence entre les valeurs de Smart et les pratiques de travail de ses utilisateurs :

- des conditions de travail et de rémunération dignes ;
- les finalités productives et le contexte d'activité ;
- l'empreinte écologique.

Pour soutenir ce travail, un des groupes du troisième cycle Smart In Progress a travaillé à l'élaboration d'un ensemble d'unités de mesure pour évaluer l'impact social des activités de Smart. Toute entreprise produit des externalités, c'est-à-dire qu'elle crée, par son activité, un effet externe en procurant à autrui ou à l'environnement, une utilité ou au contraire une nuisance. L'étude de l'impact social de Smart visera à court terme à fournir des outils conceptuels et des catégories interprétatives aux travaux du comité d'éthique.

## **F. SMART IN PROGRESS UN PROCESSUS PERMANENT**

Les coopérateurs qui ont participé à la première édition de Smart In Progress ont immédiatement compris l'importance de ce processus participatif et délibératif pour construire l'avenir de la coopérative. Une des indications données par le groupe de travail « Devenir une coopérative : pour qui et avec qui ? » était de poursuivre cette démarche pour réfléchir aux grandes questions d'avenir de la coopérative.

*Être dans un état de réflexion continu, un Smart In Progress permanent.*

*Recommandation du groupe « Devenir une coopérative : pour qui et avec qui ? », édition 2015/2016 Smart In Progress*

Smart a donc décidé de consacrer des ressources en termes de personnel, mais aussi de budget à l'animation de la vie coopérative. Depuis l'émission des recommandations, deux personnes ont notamment rejoint la direction de la vie coopérative, rattachée à la direction générale et du développement de Smart.

Afin de permettre à tous les coopérateurs qui le souhaitent de participer à la vie coopérative, le Conseil d'administration au nom de l'Assemblée générale a décidé d'intégrer dans toutes les démarches d'animation de la vie coopérative une approche éducative et formatrice ayant pour objectif de donner à toutes et tous des connaissances et une expertise en matière de coopération.

En cela, Smart incarne :

- la décision de « faire coopérative » qui rassemble les différentes parties prenantes: les travailleuses et travailleurs autonomes entrepreneurs-salariés, les permanents, les clients et les partenaires ;

- le fait d'accorder une attention toute particulière au partage de l'information et à la participation démocratique au niveau local dans le cadre d'une coopérative nationale ;
- le fait de mettre en place des relais humains de proximité afin de faciliter une implication plus poussée et une appropriation de ce que signifie faire partie d'une coopérative.

# Retour d'expérience et idées inspirantes

## A. UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ABOUTIE

---

Cela peut paraître paradoxal, mais une démarche participative est une démarche très cadrée. Les règles du jeu doivent être clairement énoncées à tous les participants dès le départ. Cela permet à tous de contribuer sans se méprendre sur l'instance de décision finale, en l'occurrence pour Smart le Conseil d'administration. L'intention est bien que les décisions d'orientation soient collectives, aussi, devons-nous organiser méthodologiquement le cycle décisionnel ; groupes de travail, rédaction de recommandations, instruction par le Conseil d'administration, validation par l'Assemblée générale.

## B. LE RÔLE DES UNS ET DES AUTRES

---

La posture d'animateur de groupe Smart In Progress a été questionnée d'un cycle à l'autre. Quel que soit le rôle qui leur est dédié, il semble important que les animateurs et animatrices soient bien au fait de ce qui leur sera demandé comme type d'animation, ainsi que des livrables qui seront à proposer. Un temps, même court, de formation est nécessaire pour que collectivement les animateurs et animatrices intègrent le cahier des charges de ce que l'on attend d'un groupe. Et quand cela a manqué, les productions des groupes et la dynamique de groupe s'en sont ressenties.

## C. UNE DÉMARCHE À COURT, MOYEN ET LONG TERME

---

Le récit démontre bien à travers les trois cycles Smart In Progress comment la recommandation d'un groupe de travail collaboratif peut être validée par le Conseil d'administration et faire son chemin dans l'organisation Smart. Les administrateurs se saisissent d'un sujet avant que les salariés permanents de Smart ne se l'approprient et le mettent en œuvre, ce qui peut prendre plusieurs années pour produire des effets. Si la démarche engagée produit immédiatement un certain nombre d'effets ; meilleure interconnaissance, compréhension de certains

problèmes simples à résoudre, prise en connaissance de la complexité de certaines situations, il est important d'intégrer le fait que la plupart des recommandations vont se traduire par des actions qui vont mettre une ou plusieurs années avant de produire pleinement leurs effets.

## **D. UN SUJET COMPLEXE N'ARRÊTE PAS UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE**

---

Si le pari est de taille, nous sommes convaincus qu'un sujet complexe a toute sa place dans la démarche Smart In Progress et mérite d'être traité. Prenons par exemple : la mesure de l'impact social de Smart bien trop souvent laissée à des techniciens et des experts. Or, décider de ce qu'il est important de mesurer comme impact social dans une coopérative est politique, au sens noble du terme. Dans le cadre du troisième cycle Smart In Progress, l'animateur du groupe de travail s'est donc mobilisé non pas pour simplifier le sujet, mais pour le rendre accessible. L'objectif pour les membres du groupe de travail n'étant pas de devenir des spécialistes de la question, mais surtout se focaliser sur le positionnement qui pourrait ensuite être proposé au Conseil d'administration. La technique et les indicateurs prendront ensuite le relais, mais sur des ambitions et objectifs sur le sujet qui auront été appréhendés par tous.

## **E. UNE DÉMARCHE ACCESSIBLE POUR TOUTES ET TOUS**

---

En Belgique, la question de la langue se pose forcément lorsqu'on lance une démarche participative, surtout quand la coopérative concernée est implantée partout dans le pays. Aussi la question de la langue de travail a été posée avec comme une solution simple lors du premier cycle Smart In Progress : l'appui des groupes de travail avec des traducteurs pour que tous les participants puissent faire valoir leurs points de vue. Les autres cycles Smart In Progress n'ont pas donné lieu au même dispositif et cela a pu poser problème à un petit nombre de participants. Ces moyens seront à remobiliser pour les cycles suivants.

# Perspectives

Smart In Progress est une démarche inventive en capacité de se renouveler. Les thématiques à aborder et à approfondir dans ce type de démarche participative sont renouvelables en permanence. Pour autant si Smart In Progress a réussi à s'imposer comme un rendez-vous pour toutes les parties prenantes, les organisateurs ont à cœur de proposer des évolutions dans la formule.

En effet la marque de Smart In Progress est la mise en débat collectif de questions importantes pour la coopérative, mais la formule proposée jusque maintenant pourrait aussi connaître des évolutions. Le blog créé lors du premier cycle Smart In Progress n'a finalement pas rencontré son public. Mais peut-être que quelques années plus tard, la communauté s'en saisira autrement. De même que la formule des ateliers travaillés pendant quelques mois pourrait elle aussi évoluer.

Si la démarche demeure, la méthode d'interpellation des sociétaires, des partenaires et des salariés pourrait changer et ainsi éviter une forme de lassitude dans le process.

L'ambition est aussi de s'inspirer de cette démarche pour la proposer dans d'autres pays où Smart est implantée. En juin 2019, le Conseil d'administration Smartfr propose aux sociétaires de voter sur le déploiement de la démarche en France.

En Belgique, au niveau des directions et équipe de Smart, les recommandations émises par les groupes de travail et instruites par le Conseil d'administration sont amenées à être intégrées dans son 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 cycles Smart In Progress.

L'Assemblée générale des 17 et 18 juin 2019 sera l'occasion de revenir sur les recommandations et leur mise en œuvre tout en lançant de nouveaux chantiers et la saison 1, en France, et 4, en Belgique, de Smart In Progress.

Alors, comme le témoigne un·e participant·e dans un groupe de travail :  
« Continuons à coopérer ! »

**#LetsCoop! Juin 2019**



**Rédacteur-es:** Federico Puletti, Caroline Senez, Anne-Laure Desgris

**Relecteurs:** Sébastien Paule, Frédéric Gregoir

**Remerciements aux personnes rencontrées lors des entretiens:** Isabelle Azais, Lapo Bettarini, Thomas Blondeel, Sophie Bodarwé, Damien Drossart, Frédéric Gregoir, Serge Goldwicht, Sarah de Heusch

# Smart In Progress — Faire Coopérative

La vie coopérative au  
sein d'une coalition  
de travailleuses et  
travailleurs autonomes

*Smart*