

# Projet de recommandations SIP 2020 –

**Entreprise partagée et  
participative, est-ce bien  
réaliste?**

Document de travail au 20/04/2020

Rédaction: Corinne Lepage, Anne Lechêne, Juliette Palumbo & Mayliss François  
([may@smart.coop](mailto:may@smart.coop))

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>1 — Smart améliore l'accès à l'information sur la gouvernance du groupe auprès de ses sociétaires.</b>	<b>5</b>
<b>2 — Smart s'affirme comme une coopérative dans sa communication et s'assure que sa communication soit accessible au plus grand nombre.</b>	<b>6</b>
<b>3 — Smart travaille à la formation de communauté(s) Smart</b>	<b>7</b>
<b>4 — Smart renforce l'autonomie locale des antennes afin de créer des communautés coopératives</b>	<b>8</b>
<b>5 — Smart crée un parcours d'intégration à la coopérative</b>	<b>9</b>
<b>6 — Smart crée un plan de formation porté par la communauté Smart.</b>	<b>10</b>
<b>7 — Smart reste dans l'expérimentation de la participation</b>	<b>11</b>

## Introduction

Smart est aujourd'hui une entreprise partagée par des milliers de travailleur·euses. Avec une structure commune à la France et la Belgique, Smart est également un groupe européen confronté à un double challenge : en ce qui concerne la démocratie participative au vu de sa taille et de son étendue géographique. Comment s'assurer d'une gouvernance participative à une telle échelle et avec une communauté si diversifiée ?

Cette thématique de la gouvernance participative a été portée par trois groupes de travail sur trois antennes locales de Smart : Montpellier, Paris et Rennes. Dans chacun de ces groupes, le processus-même de Smart in Progress tel qu'existant cette année a été source de questions et par conséquent de réflexions qui ont directement nourri les recommandations émises par ces groupes.

En effet, le processus Smart In Progress fait partie intégrante de la gouvernance participative de Smart ; il est donc normal que les groupes ayant pour thématique la gouvernance de Smart s'en emparent.

Ainsi les animatrices de chacun des trois groupes ont posé le constat du manque d'informations et de compréhensions des participant·es non seulement sur le processus en lui-même mais également en général sur la gouvernance et le fonctionnement participatif de la coopérative. Ce manque d'informations a pour conséquence l'impossibilité des participant·es à exercer leur rôle démocratique dans la coopérative mais cela a également freiné la participation au processus Smart in Progress. Les animatrices ont dû apporter de nombreuses explications afin que les participant·es puissent effectivement participer.

Il est important de noter ici que Smart in Progress s'est déployé pour la première année en France et sous une forme territorialisée. Nous pouvons considérer qu'il n'y a ni habitude, ni de visibilité suffisante sur un tel processus (son déroulement, ses étapes, sa contribution au changement au sein de Smart...) ce qui ne facilite pas l'appropriation. Au-delà du côté nouveau du processus en France, les secrétaires, travailleurs·euses mutualisé·es, de ces groupes sont à majorité des nouveaux et nouvelles employé·es (6 mois, ou moins, au démarrage des groupes de travail).

Chacun des trois groupes s'est également longuement questionné sur leur légitimité à remettre des recommandations au vu du nombre réduit des sociétaires présent·es. Étaient-ils·elles représentatifs·ves des sociétaires ? Et que penser du manque d'engagement des sociétaires aux débats organisés ?

Enfin, le cadre posé par le processus Smart in Progress a aussi été mis en question notamment en ce qui concerne son timing serré ou le choix des thématiques portées par les bureaux. Est-ce qu'un cadre aussi strict invite réellement à la participation ? Et si oui, laquelle ?

Ce manque de compréhension de la gouvernance et ces questionnements sur le cadre lui-même donne une vigilance mais également une liberté d'appropriation du processus. Le processus Smart in Progress crée lui-même l'expérience de la participation.

Pour chacun des groupes, une grille de lecture commune a été très utile avec les niveaux de participation suivants :

- **L'information** : condition de base à la participation qui permet à chacun·e de se faire une opinion éclairée sur un sujet.
- **La consultation** : possibilité de donner son avis sans s'impliquer dans l'élaboration de la proposition ni garantir que l'avis soit forcément pris en compte.
- **La concertation** : implication des personnes tout au long du processus d'élaboration de la proposition sans avoir la décision finale.
- **La codécision** : pouvoir décisionnaire partagé quelle que soit la modalité de prise de décision et donc une co-responsabilité de la décision prise.

Introduction par le groupe de Rennes :

*« Le SIP a ouvert des envies de participation à la vie coopérative et à toutes les questions liées à son fonctionnement. Pour autant, est-ce bien réaliste de parler de participation dans une structure aussi grande, sur un territoire aussi vaste, avec autant de salarié·es en statuts différents et des modalités de prise de décision parfois confuses ? La participation ne se décrète pas, elle s'invente au fur et à mesure de la possibilité de chacun·e de s'éduquer les un·es les autres. Pour le moment, on constate chez Smart qu'il y a différents niveaux de participation et peu de modalités concrètes proposées. Tous·tes ne peuvent participer de la même façon et avec les mêmes moyens.*

*Un processus de participation vient de se terminer avec les SIP partout en France. Il ne s'agit ici pour nous, que d'un début de mouvement permanent dans lequel les recommandations que nous vous rendons ne sont pas une fin en soi mais une esquisse des différentes formes que cela pourra prendre. Nos propositions sont liées les unes aux autres et si nous avons écrit des fiches de présentation, elles ne se comprennent pas séparément. Un fil politique les relie et prédomine nos travaux. La participation ne peut qu'être permanente, multiple, évolutive et exigeante sur les modalités de sa mise en œuvre. Il nous est paru essentiel que Smart incarne des valeurs politique d'éducation populaire où chacun·e trouverait sa place et dans laquelle il serait tenu compte des disparités sociales et professionnelles. Le rôle de Smart serait pour nous, de lever les empêchements à la participation et non de participer à la place de, ni de participer "les gens" dans une forme d'injonction pseudo participative, ni d'instrumentaliser la participation en cours au nom d'un process lié à la méthodologie de projet.*

*Concernant les fiches que nous vous proposons ici, elles tentent, sans avoir réellement pu aller au bout de la démarche que nous commençons à mener, d'avoir une vision globale des intentions, postures et moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une continuité de la participation. Elles évoquent des pistes qui devraient probablement être proposées dans une vision plus large et plus longue, sous une forme de recherche action éventuellement. ».*

# 1 — Smart améliore l'accès à l'information sur la gouvernance du groupe auprès de ses sociétaires.

La première recommandation est directement liée au constat fait au sein des trois groupes du manque d'information et de compréhension des participants sur la gouvernance de la coopérative. Ce manque d'information et de compréhension ne permet pas aux sociétaires d'exercer leur contrôle démocratique sur la coopérative et crée un fossé voir dans certains cas une méfiance entre les instances et les sociétaires. Les groupes recommandent de donner un accès clair et direct aux informations liées à la gouvernance participative et à la vie démocratique.

Smart **crée une mindmap des instances de gouvernance** de la coopérative. Mettre dans un schéma clair les rôles, fonctionnements ainsi que les membres de chacune des instances (conseil d'administration et autres).

Smart **affiche des trombinoscopes** des différents bureaux, des Conseils d'Administration et autres instances.

Smart **écrit et diffuse une synthèse des statuts coopératifs**.

Smart **publie l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration**.

Smart **laisse la place dans l'ordre du jour du Conseil d'Administration au traitement de points** apportés par des sociétaires (non-administrateurs·trices).

Smart **propose des moments de rencontre** des membres du Conseil d'Administration en dehors des temps formels comme l'Assemblée Générale.

Smart **propose une aide aux déplacements** des sociétaires pour assister aux rencontres nationales et internationales.

## 2 — Smart s'affirme comme une coopérative dans sa communication et s'assure que sa communication soit accessible au plus grand nombre.

Pour rendre l'information sur la gouvernance de Smart accessible à tous, il faut également s'assurer que les sociétaires aient conscience de faire partie d'une coopérative. Actuellement, une majorité des sociétaires viennent vers Smart pour l'utilisation de l'outil et la prise de conscience de faire partie d'une coopérative n'est encore que secondaire.

Smart **met à disposition une multiplicité de supports** pour la communication qui concerne la coopérative. Afin de toucher un large public parmi les sociétaires, il faudrait créer des supports de communication ludiques et attractifs pour informer les sociétaires sur la coopérative : le fonctionnement actuel, les résumés des Assemblées Générales, les modes de participation... Exemples de support : film vidéo « teaser », infographie, affiche, plaquette.

Smart **cible la communication selon le degré d'implication du sociétaire**. À l'inscription, le sociétaire peut choisir dans un questionnaire le type d'information qu'il-elle souhaite recevoir selon son envie d'implication. Il-elle peut mettre à jour ses envies tous les X temps (par exemple lors du vote de l'Assemblée Générale ?)

Smart **affirme dans sa communication son identité de coopérative** et son projet politique et éducatif. Éviter le langage trop lissé qui, adapté aux start-up, ne rend pas compte du projet Smart qui va au-delà du portage salarial.

Smart **met en récits les combats collectifs** de Smart (Deliveroo, les défenses de filières, des aides suite à la crise du covid-19). Ces actions de défense de Smart sont encore trop méconnues de ses propres sociétaires; or, elles font partie intégrante du projet Smart.

Smart **envisage la possibilité de s'approcher de la co-construction de la communication** en impliquant de plus en plus les sociétaires directement dans l'élaboration de la communication : choix des sujets, témoignages de sociétaires, récit du vécu des sociétaires, en s'appuyant sur les compétences des sociétaires des métiers de la communication, en utilisant les sociétaires comme ambassadeurs·rices de Smart.

### 3 — Smart travaille à la formation de communauté(s) Smart

La participation n'est possible que si les sociétaires se sentent faire partie d'un tout commun avec des intérêts partagés. Pour certain·es, il existe une véritable volonté de se rapprocher des autres sociétaires de la coopérative en s'appuyant sur les permanent·es mais aussi en prenant leurs responsabilités de proposer des temps moins cadrés, moins coûteux en organisation mais plus réguliers pour se rencontrer.

La création de communautés de sociétaires Smart passe par différents canaux à la fois matériels, physiques comme en ligne. Les outils en ligne permettent de se mettre à l'échelle couverte par Smart (France-Belgique ainsi que l'Europe).

Smart **crée un outil numérique d'intelligence collective** qui permet la mise en relation des sociétaires, un endroit pour débattre et échanger (type forum). Ce serait une plateforme dédiée à la vie coopérative de Smart, qui répondrait à plusieurs problématiques en proposant des ressources d'information, de la communication interne, des FAQ, des espaces d'échanges et de rencontre pour favoriser un « esprit Smart » qui soit local et national.

Smart **crée une diversité d'espaces et de temps de rencontres démocratiques et solidaires**. Pour créer une communauté et un esprit de coopérative, il y a lieu de multiplier les temps de rencontre, d'avoir des temps sur l'année consacrés aux échanges et qui complèteraient les temps déjà existants (Assemblée générale annuelle/ Smart In Progress/ Bilans participatifs).

Smart **propose localement des permanences hebdomadaires** animées par un·e sociétaire sur le sujet de son choix ou son domaine d'expertise.

Smart **suscite des espaces et temps de rencontres pour développer l'interconnaissances** de sociétaires afin de se mettre en réseau, créer des opportunités de travail et développer la culture coopérative (rencontres de filières, sociétaires médiateurs·trices).

Smart **s'organise pour manifester ensemble**, mobiliser la créativité des sociétaires pour s'engager coopérativement dans l'activisme (mobiliser l'expression artistique dans les combats politiques) et porter ensemble des combats politiques.

Smart **recrute des animateurs·trices de la vie coopérative**. Ces animateurs·trices peuvent être mobiles entre plusieurs bureaux et sont chargé·es d'animer des temps de vie coopérative localement.

Smart **utilise les compétences des sociétaires** dans l'animation de la vie coopérative et les salarie ponctuellement.

## 4 — Smart renforce l'autonomie locale des antennes afin de créer des communautés coopératives

Le sentiment de communauté se crée plus facilement avec des personnes que nous croisons et avec qui nous avons l'occasion de collaborer régulièrement. La taille du territoire couvert par Smart ne permet pas toujours ce sentiment de proximité. Renforcer les antennes dans leur rôle d'animation de la communauté Smart permet de créer cette proximité qui peut ensuite percoler à un niveau national voire européen. Une animation locale plus autonome permet également de tester des choses, de créer des laboratoires de participation qui peuvent par la suite être répliqués dans d'autres antennes ou au niveau du groupe Smart dans son entièreté (voir recommandation 7).

Smart **alloue un budget participatif pour la vie coopérative** au niveau local. Tout en fixant des critères de gestion et un socle de valeurs communes à toutes les antennes, Smart permet aux sociétaires de chaque antenne de choisir la manière d'utiliser ce budget précis alloué pour la vie coopérative au niveau local en utilisant des méthodes participatives comme des mini-Smart in Progress locaux. Cette recommandation répond à plusieurs problématiques/thèmes déjà soulevés. En effet, il peut être imaginé que l'implication des sociétaires serait plus grande s'il s'agissait de la gouvernance de Smart au niveau local. Ainsi, en retrouvant une plus grande implication, nous sommes plus près d'une démocratie participative. De plus, une plus grande autonomie locale permettrait de répondre plus précisément aux besoins d'informations et d'élaborer une communication interne plus proche des sociétaires et de leurs attentes.

Smart **implique les sociétaires dans l'animation de la vie coopérative** (et les rémunère le cas échéant). En confiant une partie de l'animation de la vie coopérative aux sociétaires elles-mêmes, cela les autonomiserait et ils-elles ne seraient plus tributaires des travailleur·euses mutualisé·es pour l'organisation de temps coopératifs, pour la mutualisation de moyens ou d'autres décisions qui les concernent.

Smart **met en place une représentation locale des sociétaires**. Cette représentation locale des sociétaires pourrait faire remonter les sujets au niveau national et/ou européen. Cette représentation aurait également pour mandat de créer un espace de médiation regroupant sociétaires et travailleur·euses mutualisé·es afin de « décloisonner » les moyens qu'a un·e sociétaire pour s'adresser à la structure de la coopérative.

## 5 — Smart crée un parcours d'intégration à la coopérative

Actuellement, la plupart des sociétaires arrivent à la structure Smart afin de pouvoir utiliser ses services. Devenir coopérateur·rice actif·ve d'un groupe tel que Smart est complexe et demande de recevoir suffisamment d'informations à l'entrée ainsi que de guidance.

*« Nous partons du constat qu'il existe une défaillance de fond comme de forme dans les informations que détiennent les sociétaires. Il existe une série d'informations indispensables à leur pleine participation à la vie coopérative qui devraient leur être dispensées lors de temps bien encadrés et institutionnalisés.*

*Cette carence informative est autant liée au modèle de Smart, qui dans les faits réunit principalement une foule d'utilisateurs·trices du service de gestion administrative, qu'à la philosophie de la coopérative qui se veut ouverte à toutes les personnes « frappant à la porte », ce qui implique un accueil continu et soutenu de nouvelles et nouveaux sociétaires, sans « homogénéisation » de l'information et l'implication de chacun·e.*

*Réfléchir au parcours du sociétaire au sein de Smart permet de se poser les questions d'organiser un partage d'information, un apprentissage, une participation progressive et facilitée pour les sociétaires, adaptée à leur pratique de la coopérative. »*

Smart **définit un parcours du sociétaire** qui aille au-delà de la simple session d'information et l'acquisition de parts sociales (intégration, évolution, etc). Ce parcours permet de faire de l'acquisition de parts sociales un événement volontaire, conscient et célébré.

Smart **s'inscrit pleinement dans les démarches d'école de la coopération** (Bigre!, Manufacture Coopérative, Université du Nous) afin d'offrir aux sociétaires les moyens d'une culture commune et cultive ses propres outils d'émancipation.

Smart ne rend pas les sessions d'informations sur la coopérative obligatoires mais **suscite l'envie** d'y participer en posant dès l'accueil la posture politique et participative de Smart.

Smart **propose un accueil physique** (et pas seulement en ligne) en solo ou en groupe.

Smart **écrit un livret vulgarisé « c'est quoi / c'est qui Smart »**.

Smart **veille à l'ergonomie et la convivialité du site Web**.

## 6 — Smart crée un plan de formation porté par la communauté Smart.

Actuellement, une partie des sociétaires de Smart manque de formation faute de moyens financiers et aucune formation n'est proposée aux sociétaires de Smart dans les antennes locales que ce soit par la structure elle-même ou via des partenariats avec des centres d'informations. Il est également difficile d'obtenir des informations sur les aides financières à la formation accessibles aux sociétaires Smart. Or les sociétaires de Smart débordent de compétences qu'ils-elles pourraient s'échanger et/ ou mettre à disposition des autres sociétaires ( ex du collectif Nantais « Bande à part » <https://la-bande-a-part.com/>).

Par ailleurs, ces formations collectives sont des moments de partage et d'échanges, leviers de la participation.

Smart **anime un groupe de partage de compétences** entre sociétaires.

Smart **invite les sociétaires à partager leurs besoins et leurs compétences transmissibles.**

Smart **informe les membres sur la possibilité de se former** grâce à d'autres membres en fonction de leurs compétences.

Smart **identifie les formations de bases nécessaires** au démarrage d'une activité et à l'arrivée dans la coopérative (stratégie commerciale, démarchage, comptabilité, gestion logiciel Smart, etc.)

Smart **propose des formations gratuites et payantes** (plus longues) aux sociétaires pour monter en compétences (via la structure elle-même, via des organismes de formation ou via des partenaires coopératifs).

Smart **multiplie les supports de formations** via des tutoriels, des vidéos ou des podcasts

Smart **propose des séances de co-working mentorées** en présence d'un-e sociétaire Smart disposé-e à donner un coup de main en fonction de ses compétences.

## 7 — Smart reste dans l'expérimentation de la participation

Smart est diverse et regroupe des sociétaires aux profils variés sur des territoires variés. Il est donc probable que les démarches participatives doivent prendre une variété de formes pour toucher l'ensemble du public Smart. Par ailleurs, tout le monde ne peut pas participer tout le temps au même moment, chacun-e doit pouvoir le faire à son rythme, se sentir légitime à donner son avis et proposer des actions dans un cadre ludique et pédagogique d'éducation permanente.

Les coopératives de très grande taille comme Smart sont peu nombreuses, il y a donc relativement peu de bonnes pratiques éprouvées pour des entreprises partagées de cette taille : tout est à tester.

Les groupes de travail marquent donc **le besoin d'avoir l'opportunité et la liberté de tester des dispositifs et d'être dans l'expérimentation permanente** en ce qui concerne la participation.

Smart **fait des essais à petite échelle** avant de les appliquer à plus grande échelle (lien avec la recommandation 4)

Smart **diversifie les modalités de participation** (en ligne, par vidéo, en physique, autres à inventer)

Smart **crée des laboratoires physiques de participation**. En créant un lieu en autogestion appuyé par l'animateur·rice de la vie coopérative dans les antennes ayant déjà la possibilité de l'accueillir ou en cherchant à l'extérieur au travers de partenariat, les sociétaires peuvent expérimenter la participation sous différentes formes, se retrouver dans un lieu convivial et chaleureux et peuvent s'autoriser à expérimenter : à faire autrement, se tromper, apprendre, recommencer.