

# Smart in Progress la participation continue en temps de crise.

**Smart in Progress est le processus participatif dont s'est dotée Smart depuis 2015. Mis en place au départ en Belgique, pour préparer le passage de l'association en coopérative, ce processus permet aux sociétaires de s'impliquer dans la réflexion sur les évolutions de l'entreprise partagée.**

Chaque année, des groupes de travail se réunissent pendant plusieurs mois autour de thématiques définies préalablement. À l'issue du cycle, ils remettent une liste de recommandations au Conseil d'Administration de Smart, qui instruit ces propositions en fonction de leur cohérence avec le projet politique de la coopérative et les moyens disponibles. Ces recommandations sont présentées à l'Assemblée des sociétaires puis intégrée

dans le plan stratégique de Smart et en tant que projets à développer.

Lors du premier cycle, c'est la forme à donner à la coopérative qui a été interrogée : quel devait en être le public, quels outils devait-elle proposer, comment organiser sa gouvernance et sur base de quel modèle économique ? Par la suite, le processus Smart in Progress a pu se pencher sur la question de la création d'un comité d'éthique, la mise en place d'une centrale d'achats durables, les outils informatiques de l'entreprise partagée ou encore son impact social.

Smart in Progress est donc conçu comme une méthode d'animation de la vie démocratique de l'entreprise qui permet à des groupes de sociétaires de contribuer à sa

## Smart In Progress — Faire Coopérative

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

Smart

gouvernance par l'élaboration de propositions susceptibles d'influencer son avenir. Mais c'est aussi un processus d'apprentissage et d'analyses collectives qui amène les participant·es aux groupes de travail à mieux appréhender les tenants et aboutissants des problématiques qu'ils et elles abordent.

## Une saison charnière

Pour le cycle 2019-2020, le processus a connu plusieurs évolutions notables. En premier lieu, il s'est étendu à la France, ce qui a posé la question d'une participation

sur un large territoire. Cette extension répond à la volonté de faire des entités belges et françaises un groupe unifié, comme le sont déjà les équipes mutualisées

des deux pays. La seconde évolution a consisté à confier la gestion du déroulement des rencontres à des sociétaires professionnel·les de l'animation et de la

facilitation de groupe. Ces animateur·trices avaient la plupart du temps de l'intérêt pour les sujets abordés mais n'en étaient pas pour autant des expert·es. Enfin, une évolution a été déterminée par la crise de la Covid-19. Le confinement a en effet obligé les groupes de travail empêchés de se réunir à s'adapter à la situation.

En automne 2019 a commencé le quatrième cycle de réflexion Smart in Progress en Belgique. Les thématiques ont été priorisées lors de l'Assemblée Générale de juin 2019. Il s'agit de : « Penser et agir pour l'égalité », « Consolider mon activité » et « Espaces partagés, tiers-lieux : les espaces de travail ».

En France, pour ce premier cycle participatif, il a été

décidé de reprendre les questions sur la forme de la coopérative qui avaient déjà été celles du premier cycle en Belgique, soit : « Être une coopérative, pour qui, avec qui ? », « Créer et développer son activité, comment et avec quels outils ? », « Mutualistes, redistributif, solidaire est-ce un modèle économique viable ? » et enfin « Une entreprise partagée et participative, est-ce bien réaliste ? ». L'intérêt de cette reprise était de pouvoir conforter l'intuition d'orientations communes entre la France et la Belgique et donc de tester la pertinence d'un groupe commun sur les deux territoires. Par la même occasion, cela donne déjà de premières indications sur les possibilités d'articuler la prise en compte des spécificités

nationales et la volonté de faire groupe commun.

Un enjeu important du déploiement du processus Smart in Progress sur toute la Belgique et la France repose sur l'étendue du territoire couvert. Comment faire participer des sociétaires vivant à plusieurs centaines voire à un millier de kilomètres les uns des autres ?

Auparavant, la taille modeste de la Belgique a permis d'organiser des groupes de travail relativement centralisés au siège de Smart à Bruxelles, mais comment tenir des réunions régulières entre des sociétaires lillois et marseillais; nantais et strasbourgeois ?

En 2019-2020, pour adapter la méthodologie de Smart in Progress à l'étendue du territoire couvert, il a été décidé de créer au sein de chaque antenne locale un groupe de travail qui se pencherait sur une des thématiques déterminées à l'avance. Chaque groupe de travail était constitué de sociétaires et animé par un·e sociétaire travailleurs·euse autonome, et non plus par un·e membre de l'équipe mutualisée<sup>1</sup> comme cela avait été le cas lors des cycles précédents. Ce changement impliquait une plus grande prise en charge du processus par la communauté des



Un groupe de travail de Smart in Progress

<sup>1</sup> Chez Smart, l'équipe mutualisée désigne les travailleurs (ou « permanents »), affectés à la bonne marche de la structure.

travailleur. ses autonomes en mettant en valeur certaines de leurs compétences professionnelles. Au total 17 groupes de travail ont été constitués. Quelques rencontres plus ponctuelles ont été organisées dans deux antennes supplémentaires. Au printemps 2020, chaque

groupe de travail a remis sa liste de recommandations qui ont été collationnées dans un seul et même document cohérent. Cette opération de convergence a été réalisée au sein de Smart par des membres de l'équipe Vie coopérative, en lien avec les animateurs·trices de chaque

groupe. Par la suite, les projets de recommandations ont été rendus publics et discutés lors d'une série de visio-conférences ouvertes à tou·tes, avant d'être remis aux conseils d'administration en France et en Belgique.

## La participation face au confinement

Le confinement imposé pour limiter la pandémie de Covid-19 n'a pas épargné le processus Smart in Progress 2019. Quand il a été imposé, le cycle touchait à sa fin : les différents groupes de travail s'activaient déjà à l'écriture de leurs recommandations.

Imaginé pour permettre les rencontres en présentiel dans chaque antenne locale, la méthodologie de Smart in Progress a dû s'adapter. Les travaux des groupes étant portés par une communauté large d'animateurs·rices professionnel·les, liberté a été laissée à chacun d'entre elles et eux de se réorganiser pour finaliser le cycle. Dans leur grande majorité, les groupes ont terminé leurs travaux en combinant visio-conférence, tableau blanc en ligne et outils collaboratifs.

À certain·es d'entre elles et eux, cette réorganisation a offert l'occasion de toucher

des membres éloigné·es géographiquement des antennes, qui couvrent parfois des territoires fort étendus.

Ce fut également l'opportunité de tenir des réunions entre deux groupes portant la même thématique comme ceux de Nantes et de Lyon, qui avaient déjà collaboré à plusieurs reprises, et s'étaient réunis au même moment pour pouvoir se connecter en visio-conférence. Le confinement a paradoxalement facilité la mise en commun de leurs recommandations.

Pour la thématique « Penser et agir pour l'égalité », pour laquelle il n'avait pas été possible de rassembler des groupes de travail suffisamment nombreux, le confinement a poussé les organisateurs à réaliser des réunions entièrement en ligne, rassemblant au final en deux séances une quinzaine de participant·es de toute la

Belgique mais également de France.

Les réunions en ligne ont donc permis de rassembler des participant·es qui n'auraient pas pu se rendre dans les antennes organisatrices, mais aussi de dépasser les frontières nationales et d'ébaucher une participation qui franchisse les frontières.

Le confinement a également conduit le pôle Vie Coopérative de Smart à imaginer une série de visio-conférences pour présenter les projets de recommandations à un plus large public. Le débat a pu ainsi continuer de manière plus ouverte. Le procédé a également permis de recueillir les ressentis sur les recommandations éprouvés par des sociétaires qui ont moins eu la possibilité de s'engager dans un groupe de travail.

Le recours à des moyens de communication à distance a donc ouvert des portes pour la participation sur un large territoire. Néanmoins, il faut aussi noter que tous les groupes ont rapporté une baisse du nombre de participant·es aux

réunions lors du passage en ligne.

Par ailleurs, le passage à des méthodes en ligne s'est effectué lorsque les groupes étaient déjà établis et avaient instauré leur propre façon de faire. Les participant·es

se connaissaient, étaient impliqués dans les travaux depuis plusieurs mois et avaient acquis des habitudes de collaboration. La dynamique aurait sans doute été différente s'il en avait été autrement.

## Regards critiques sur la participation via Smart in Progress

Que ce soit au travers des nouvelles méthodes mises en place lors de ce cycle ou précipitées par la crise du Covid -19, il est intéressant de se pencher sur Smart in Progress après quatre cycles et d'apporter un regard critique sur l'apport de ce processus à la participation au sein de la coopérative.

Smart in Progress a pour but non seulement de récolter l'avis des sociétaires et de co-construire avec elles et eux des pistes d'évolution mais il comporte également un véritable enjeu éducatif. En se rapprochant des sociétaires de Smart avec des thématiques qui les concernent, il permet l'apprentissage de la participation.

Smart est une structure complexe et, pour une majorité de ses membres, l'attrait de l'entreprise réside plus dans les services qu'elle rend que dans son statut de coopérative. Participer

à la vie de la coopérative ne va pas de soi. Les participant·es au processus de Smart in Progress vont faire l'apprentissage de la participation mais aussi recevoir des éléments d'information leur permettant de mieux appréhender la complexité des enjeux sur lesquels ils se penchent.

Les groupes de travail ont également rapporté qu'il leur avait fallu quelques réunions et la guidance des animateur·rices pour intégrer le fait que la coopérative est constituée de sociétaires, des participant·es mêmes au cycle Smart in Progress. En conséquence, ils prennent conscience que les recommandations formulées ne s'adressent pas une structure extérieure mais bien au commun formé par les sociétaires. « Faire une demande à la structure Smart, c'est nous faire une demande à nous-même en quelque sorte », expliquait ainsi Mathilde, animatrice du

groupe de travail sur Nantes. Cette prise de conscience a poussé certains groupes à mettre directement en place localement certaines des recommandations faites aux Conseils d'administration, sans attendre un aval de la structure. C'est le cas pour la création de comités locaux de la vie coopérative, la création de forums d'échanges entre sociétaires ou l'organisation de rencontres régulières entre sociétaires.

Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que Smart est une structure de taille imposante, avec son lot de contraintes. Le processus Smart in Progress et en particulier la méthode décentralisée suivie en 2019-2020, font apparaître une tension importante entre la souplesse et la liberté données aux groupes de travail dans leurs réflexions et les contraintes de mise en œuvre de ces recommandations. Cette tension se manifeste

notamment à l'occasion des réflexions sur les moyens financiers à prévoir pour traduire en actes les recommandations ou sur le modèle économique à mettre en place. En effet, le cycle Smart in Progress ne permet pas toujours d'avoir le temps nécessaire pour que les participant·es puissent prendre connaissance de tous les éléments de contrainte à envisager, comme les projets existants et en cours, les limites juridiques ou financières à prendre en compte pour une thématique donnée. C'est d'ailleurs cette absence de cadre qui va permettre aux groupes de travail de faire preuve de créativité et de proposer des recommandations « *out of the box* ». L'équilibre est subtil et le risque est cependant réel d'engendrer de la frustration

si les recommandations ne sont pas mises en œuvre en raison d'un décalage par rapport au contexte et à l'existant.

Un deuxième aspect de cette tension entre liberté de réflexion pour les groupes de travail et contraintes liées à la structure Smart s'est fait jour lors de la présentation des recommandations aux Conseils d'Administration, eux aussi constitués de sociétaires qui exercent leur mandat bénévolement. Lors de l'instruction des recommandations, il leur est demandé d'accepter, reformuler, reporter ou refuser les recommandations des groupes de travail sur base de l'objet social de Smart, des moyens de mise en œuvre, des priorités et projets déjà en cours au sein de la coopérative.

Rien qu'au terme du dernier cycle, ce ne sont pas moins de 53 recommandations qui ont atterri sur les tables des Conseils d'Administration belge et français. Il est donc essentiel que ces recommandations soient présentées de manière claire et succincte, avec des éléments de contexte montrant comment celles-ci s'inscrivent dans les projets déjà en cours. Or, ces 53 recommandations sont le fruit d'un travail de plusieurs mois mené par une vingtaine de groupes différents. Il est difficile de traduire, résumer la richesse des débats de ces groupes sans rien perdre des nuances apportées par les unes et les autres. L'intégralité des propositions reste une base nourrissante pour ensuite déployer les projets.

## L'enjeu de la participation dans les coopératives de grande taille

On le voit, avoir une participation effective dans une coopérative de grande taille comme Smart n'est pas simple. Une solution de facilité serait de confier des thématiques complexes non plus aux sociétaires mais à des experts gestionnaires qui « savent de quoi ils parlent ». Par exemple, dans le cycle 2019-2020, le groupe de travail sur la thématique « Mutualistes,

redistributif, solidaire est-ce un modèle économique viable? » n'a pas pu aboutir à des recommandations détaillées faute de temps pour appréhender ce sujet complexe et rendu encore plus complexe par la taille du groupe Smart, son organisation sur deux pays soumis à des législations différentes et la diversité des usages et des usager en son sein. Il aurait pu sembler

plus efficace de confier cette question à des experts gestionnaires. C'était courir le risque de « dégénérescence coopérative » et de « gestionnarisation » exposé par Maud Grégoire dans son analyse sur la coopérative Mondragon en 2017 : confier de plus en plus de questions coopératives à des experts gestionnaires plutôt qu'aux sociétaires eux-mêmes, réduit la démocratie et la

participation au sein de la coopérative.

Or, une coopérative a pour principe d'être contrôlée démocratiquement par ses membres. Ceci n'est possible que si on leur donne les informations nécessaires à une participation active mais également si l'on forme les membres aux enjeux des thématiques abordées.

En mettant le processus Smart in Progress au centre,

comme enjeu de participation mais également comme processus d'apprentissage, Smart tient peut-être là un rempart contre les dérives associées aux coopératives de grande taille.

Finalement, il est important de noter que participer n'est pas uniquement faire entendre sa voix mais également *faire ensemble*. Pour cela, les initiatives prises dans les antennes

locales pour la mise en œuvre de leurs propres recommandations amorcent une dynamique qu'il convient d'encourager et de suivre, afin de trouver l'équilibre entre local et global permettant une participation effective dans une coopérative complexe et de grande taille

Mayliss FRANÇOIS,  
Juin 2020

## Sources et ressources

Julien Charles, [Tension dans la participation](#), éd. en ligne Smart, 2015

Maud Grégoire, [Ce que le groupe Mondragon nous dit sur la « dégenéresence coopérative » dans les grandes](#)

[coopératives](#), éd. en ligne Smart, 2017

François Flamion, [Réflexions sur l'expérience démocratique de Smart in Progress](#), éd. en ligne Smart, 2015

Julie Rijpens et Sybille

Mertens, [Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique](#), éd. en ligne Smart, 2016

[Les recommandations Smart in Progress 2019-2020](#)