

On ne naît pas administrateur·trice. Mais le devient-on ?

En juin 2017, les sociétaires de la toute neuve coopérative Smart élaient en assemblée générale leur premier Conseil d'Administration. Quatre ans plus tard, à la veille de nouvelles élections, quelques élu·es témoignent de leur expérience. Une expérience qui fait grandir, comme le confie Thomas.

Le groupe Smart est une structure complexe au sein de laquelle ont été créées, au fil des années et des besoins, diverses entités assignées à des objets spécifiques. Ainsi, l'asbl Formateurs associés permet aux professionnels de la formation des bénéficiaires des dispenses de TVA prévues par la loi. En janvier 2017, le groupe s'est doté d'une nouvelle structure faîtière, SmartCoop, qui a pris place aux côtés de la fondation SmartBe pour assurer la cohérence de l'ensemble. Il s'agit d'une coopérative de droit belge, attendue par beaucoup, qui chapeaute avec la Fondation, les entités de production et de support de Smart en Belgique dans ses aspects « stratégie » et « activité économique » (voir schéma en page 2).

SmartCoop, cette toute nouvelle coopérative donc, doit se doter alors d'un Conseil d'Administration. Celui-ci est élu en juin de la même année par l'ensemble des sociétaires, pour des mandats bénévoles de 4 ans, sur la base de candidatures volontaires. Il est composé de 11 sociétaires de catégorie A (sociétaire membre utilisateur des outils), et 7 de catégorie B (permanents de la structure ou partenaires de SmartCoop). Il veille par ailleurs à un équilibre de la représentation par genre (H/F).

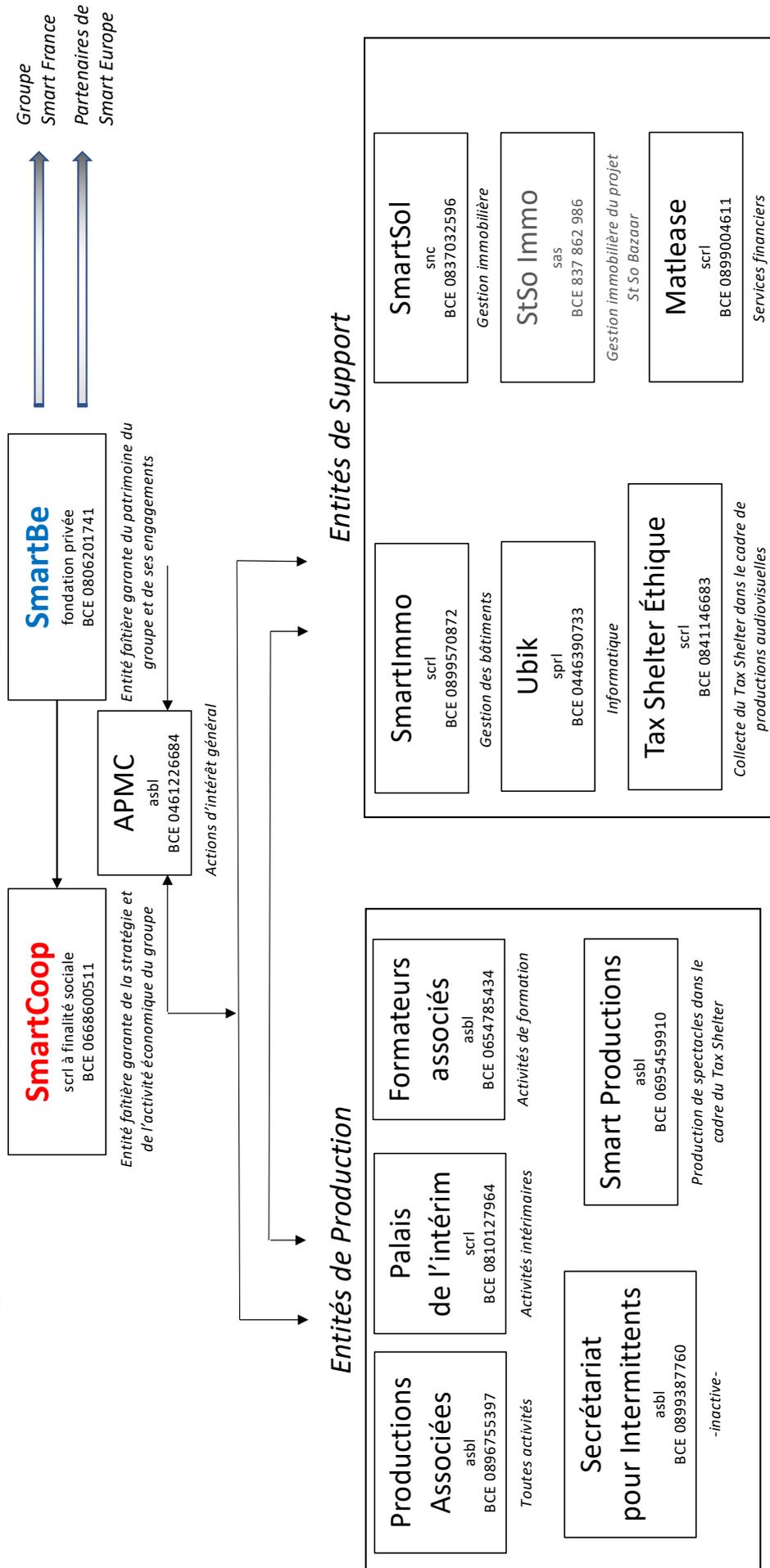
M'étant portée candidate, j'ai eu la chance, lors de la première assemblée générale, d'être élue pour 4 ans, en même temps que 17 autres personnes. Commence l'aventure du premier Conseil d'Administration (CA en abrégé) de SmartCoop (juin 2017 - juin 2021).

Aujourd'hui, à la veille des élections du second CA qui ont lieu le 22 juin 2021, lors de l'Assemblée générale de Smart, il m'a semblé utile de partager mon expérience en enrichissant mon approche par les témoignages d'autres administrateurs et

administratrices. Aussi, en compagnie de Céline Pochon, attachée temporairement à l'équipe chargée d'animer la vie coopérative chez Smart, ai-je interviewé quatre administrateur·trices de la coopérative et un administrateur de la fondation, en orientant l'entretien sur le thème « On ne naît pas administrateur, mais le devient-on ? ». Ce faisant, nous avons essayé de déterminer comment les administrateurs et administratrices avaient acquis les compétences et postures nécessaires pour assurer leur fonction au mieux.

Le panel des personnes interviewées est composé de Marie-Françoise Wirix, Maxime Dechesne, Lira Campoamor, Pierre Vreven, Thomas Blondeel et moi-même (voir à la suite de cet article). Notons que les circonstances ont fait qu'il y a un ratio élevé de personnes issues de l'équipe mutualisée (l'équipe des travailleurs permanents au sein de Smart), qui ne représente pas le pourcentage qu'elles occupent au sein du CA, lequel est majoritairement composé de sociétaires

Organigramme juridique Belgique – focus entités



Version au 01/10/2019

membres utilisateurs. Aussi les problématiques les concernant prennent-elles une place prépondérante. Par ailleurs, nous avons eu l'opportunité d'interviewer Maxime Dechesne dans son double rôle de membre du CA représentant la Fondation SmartBe, mais aussi d'Administrateur délégué (en binôme avec Anne-Laure Desgris). Il a éclairé ses points

de vue et nous publions son interview intégrale séparément, en même temps qu'un entretien avec Anne-Laure Desgris.

Cet article veut être le reflet de ces témoignages, mais surtout constituer un partage d'expérience afin de rendre mieux compte des réalités du CA : comment les personnes qui le composent

lui donnent-elles forme et vie ? Quels sont leurs questionnements ? Comment se positionnent-elles ? Qu'en attendent-elles, enfin ? Et pour la structure, et pour elles-mêmes ? Et pour conclure, à la lumière de ces propos, que pourrait-on envisager pour améliorer et faciliter les mandats des futures administrateurs et administratrices ?

Tout à découvrir

L'un des caractères marquant de ce CA est qu'il est composé de personnalités différant tant en genres, âges, cultures, que par la variété des situations professionnelles qui y sont représentées (artistes – freelances – formateurs – responsables institutionnels – membres de l'équipe mutualisée), et tous soulignent ou ont souligné la difficulté qu'il y a eu à trouver des modalités de fonctionnement comprises et portées par l'ensemble. De plus, comme le fait remarquer Maxime, « *la situation inédite que j'ai vue chez SmartCoop, c'est qu'on a mis à la tête d'un groupe qui faisait 150 millions de chiffre d'affaires annuel à l'époque, un tout nouveau CA qui n'est pas la suite du CA précédent. Il n'y a pas eu de transition. Ce n'est même pas le CA d'une entreprise classique, avec des*

gens qui ont une expertise; ici, ce sont des gens intéressés par la coopérative, qu'ils aient de l'expertise ou pas. »

Aussi avons-nous sans doute passé trop de temps à tenter de nous accorder sur le ROI (Règlement d'Ordre Intérieur), ou sur des modalités de prises de décision. Néanmoins, la succession des séances du CA, et surtout les séminaires qui nous ont réunis le temps d'un week-end autour de thématiques d'intérêt général, nous ont permis de mieux nous connaître et d'entrevoir de plus en plus clairement notre rôle : accompagner les directions et non pas tenter de les contrôler. En effet, un des travers, lorsqu'on commence en tant que membre inexpérimenté dans un CA, est de vouloir contrôler le maximum. Il semble, à première vue, que

c'est ce que l'on attend de nous. Il devient vite évident, vu la somme d'informations qu'il faudrait avoir en tête pour pouvoir se substituer à l'Administration Déléguée, que cela est absurde.

Mais alors à quoi servons-nous ? Des membres de l'équipe permanente et/ou des sociétaires ont pu nous accuser d'avoir un rôle passif, mais nous sommes parvenus à nous accorder qu'il n'était pas vain de se réunir. Réfléchir ensemble aux propositions des directions, en dégager les incompréhensions, demander éventuellement des informations, des précisions supplémentaires... Et une fois les propositions suffisamment étayées, voire affinées, les prises de décision ont été en accord avec les propositions remaniées émanant des directions. Le témoignage

de Maxime à ce sujet est d'ailleurs explicite :
«Tout ce travail a porté ses fruits puisqu'il y a quand même une autre façon de réfléchir au CA à l'heure actuelle. Au fur et à mesure de la prise de connaissance des informations et de l'apprentissage de l'ensemble des participants, les sujets qui étaient abordés pouvaient être discutés d'une façon différente.»

On peut regretter toutefois que les membres du CA n'ont pas su/pu proposer plus de points aux ordres du jour des CA. Il existe plusieurs explications à cela.

La première est que les membres du CA sont bénévoles ; on ne peut donc attendre du peu de temps qu'ils ont à consacrer, qu'ils s'emparent d'un sujet, le creusent, en anticipent des solutions, fassent des propositions qui puissent s'intégrer dans le fonctionnement au quotidien

de la coopérative, que la plupart connaissent mal.

La seconde tient à la complexité de la structure. Comme Marie-Françoise le rapporte : *« Au début, quand tu arrives, que tu connais la maison uniquement de l'extérieur et que tu te retrouves là-dedans avec la coopérative, la fondation, les structures, leurs rôles, leurs implications les unes dans les autres, leurs comptabilités séparées, leurs buts différents, leurs moyens différents, leurs façons de fonctionner différentes, leurs obligations différentes, etc. C'est un casse-tête ! »* Il faut ajouter à cela la somme formidable des sujets à traiter : l'international, l'état des finances, la communication d'entreprise, les équipes mutualisées, la culture coopérative, l'imbrication des multiples entités juridiques que la coopérative chapeaute, etc.

Toutefois, même si c'est seulement au bout de deux

ans, nous sommes parvenus à créer deux comités au sein du CA de SmartCoop, l'un axé sur les finances, l'autre sur ce qu'on a appelé l'objet social, qui recouvre le respect des valeurs de la coopérative telles qu'inscrites dans ses statuts et leur mise en œuvre dans les groupes de travail **Smart In Progress**, puis dans l'application des recommandations émises à leur terme. Et il s'agit bien de questionner la coopérative sur des sujets précis, puis d'en rendre compte aux autres membres du CA afin que ceux-ci aient une vue de la situation qui ne soit pas uniquement celle de la direction de Smart.

Un autre point à ne pas négliger lors de la constitution de l'ordre du jour : les urgences. Ainsi les problématiques du covid ont balayé les perspectives à court terme d'approfondir d'autres sujets que la santé... financière du groupe.

L'expérience pour atout

L'expérience de Pierre Vreven diffère de celles des autres administrateurs du CA de SmartCoop. En effet, il est membre du CA de la Fondation depuis sa création en 2008. Son témoignage confirme qu'il est vraiment bon, pour un CA, d'avoir en son sein des

membres « historiques ». Par exemple, il explique les différences de gouvernance suivant les personnalités des présidents du CA (qui sont aussi classiquement les administrateurs délégués) : *«Ce qui était intéressant avec ce Conseil d'Administration, c'est que j'ai vécu beaucoup*

de choses différentes. Non seulement des administrateurs volontaires qui sont venus à certains moments, qui ne sont pas partis, puis des nouveaux qui sont arrivés... Il y en a qui ont pris leur rôle vraiment à cœur, d'autres qui en ont profité largement et qui en ont abusé, à mon avis... »

Pierre possède un historique, qui, lorsqu'il le relate, permet de prendre la mesure du chemin assez incroyable parcouru par Smart et de rappeler les décisions prises en CA : celle d'élargir à un autre public que les artistes pour faire bénéficier à d'autres secteurs des possibilités qu'offre Smart, ou de passer en coopérative afin de se positionner dans le monde coopératif et d'en pérenniser les valeurs, ou enfin celle de remplacer un Administrateur délégué.

Il est le seul à avoir vécu en tant qu'administrateur le passage de SMartBe en coopérative SmartCoop en 2017 : « Je connaissais déjà les coopératives mais pas au point où Sandrino [l'ex-administrateur délégué] pouvait l'avoir déjà vécu auparavant. Il avait une expertise quand même étonnante qu'il nous a fait découvrir. Et à partir du moment où on a compris le fonctionnement d'une coopérative, ça m'a paru complètement évident et même plus logique que tout ce

qu'on avait comme structure. Pour moi, que les intermittents deviennent acteurs d'un projet, c'était l'idéal, ça me semblait évident. Donc je ne me suis pas du tout opposé à ça et d'ailleurs, personne. Il y a eu des interrogations mais



Le CA de SmartCoop, 2017

jamais personne n'a douté des intérêts de la coopérative. Nicolas Wallet [ancien directeur financier de Smart]

qui connaissait aussi très bien cet outil a pu nous montrer qu'à tous les niveaux, tout le monde était gagnant. C'est une démarche démocratique beaucoup plus intéressante et comme on gérait cette multitude de statuts au sein de la structure que cette fondation chapeautait, c'était la solution. »

Les réunions conjointes, depuis début 2020, des CA de la Fondation, de SmartCoop et de SmartFR constituent une vraie réussite. Ils permettent une ouverture vivifiante sur d'autres manières de fonctionner, se nourrissent les unes les autres des solutions qu'ils trouvent à leurs problématiques, et renforcent le sentiment de légitimité (il n'est pas rare, qu'en tant que membre du CA, on se pose la question de savoir si l'on remplit correctement son mandat). Le travail de logistique pour organiser ces méga-réunions n'est pas mince, mais Smart a l'expérience et les ressources nécessaires pour le mener à bien.

Se former ?

Un autre questionnement est celui de la nécessité ou non de formations. Je pense qu'il aurait fallu bénéficier de formations en matière financière, en lecture de

budgets, etc... Mais tout le monde n'est pas de cet avis. Marie-Françoise rétorque : « Oui, évidemment, on n'a pas organisé des formations de management, de comptabilité

(...), mais est-ce nécessaire ? ... Il y en a encore qui sont fragiles et qui ont peur d'aborder les sujets financiers ou de la gouvernance car ils ne pensent pas en maîtriser les tenants et

les aboutissants. Ce n'est pas grave parce que ces gens-là apportent autre chose dans le CA (...) et que de gros efforts d'informations ont été délivrés. Et en effet, rappelle Lira : « l'administrateur délégué, dès le premier CA a fait un récapitulatif de tout ce qu'était Smart... Je n'avais pas devant moi un technocrate mais un monsieur qui connaissait son dossier et qui pouvait expliquer clairement le schéma et où nous en étions de l'aventure à cet instant. » Thomas, lui non plus, ne voit pas trop la nécessité de formations « classiques » : « On n'a pas vraiment eu une formation spécifique mais je ne pense pas que ce soit nécessaire non plus. Je ne suis pas trop fan de ces formations de manager ou d'administrateur parce que je pense que le plus important, c'est d'avoir une approche d'honnêteté. Il faut arriver dans un endroit ouvert à chaque opinion (...) J'ai le sentiment qu'on s'est

formé durant le processus. Je n'ai pas suivi une formation en tant qu'administrateur ; par contre j'ai vécu cette expérience qui me permet maintenant d'oser me porter candidat pour d'autres conseils d'administration. »

Il ne faut pas négliger l'apport formateur constitué par les séminaires. Ceux-ci sont organisés une ou deux fois par an et regroupent pendant une journée et demie les membres des CA. Non seulement on y aborde des sujets plus techniques de façon plus complète (exemple : tout le volet international) mais on expérimente aussi bien l'intelligence collective que la démocratie participative appliquée ; la parole de chacun a valeur égale. C'est vraiment l'endroit où s'expriment le plus clairement les valeurs coopératives, soient les [sept principes du monde coopératif](#) dans lequel SmartCoop s'inscrit. C'est là aussi qu'on prend conscience

des différents défis auxquels le groupe Smart dans son intégralité doit faire face : comment mettre en place une démocratie participative appliquée pour l'ensemble des sociétaires (plus de 28 000 pour SmartCoop en mars 2021) ? Comment fournir les éléments de compréhension nécessaires à une prise de décision éclairée ? Comment intégrer dans le processus de décision tant d'opinions particulières ? D'autant que la mise en œuvre de tous ces aspects est très lente et qu'il est probable qu'on n'en verra pas les conséquences pratiques avant la fin de son mandat de quatre ans. Toutefois ces séminaires nous ont confortés dans l'idée que nous posons bel et bien les bases d'une gouvernance coopérative, tout en admettant que cela est peu visible et difficilement communicable.

Chefs et couvre-chefs

Une autre difficulté évoquée est ce que j'appellerai le problème des casquettes. Il ne concerne pas tous les administrateurs, mais bien ceux qui ont plusieurs rôles au sein de Smart, telles les personnes issues de l'équipe mutualisée.

Thomas explique ainsi : « Je n'ai jamais senti qu'on m'ait

reproché quelque-chose du temps que j'étais membre du CA mais de mon côté, j'avais peur de dire mon opinion, ou du moins je n'osais pas toujours dire ce que je voulais. Par exemple, si quelques-uns du groupe du CA exprimaient une opinion qui n'était pas vraiment en accord avec la direction, je n'osais pas toujours dire mon

accord avec cette opinion. Ce n'était pas facile de trouver sa place avec cette idée que le lendemain, je dois de nouveau travailler avec la même direction. »

J'ai éprouvé le même genre de difficultés : dans certaines de mes interventions, j'aurais pu pointer des faiblesses dans les informations données au

CA, demander des précisions. Je ne le faisais pas car il s'agissait du travail de mes collègues, que je ne voulais pas déforcer. Smart est en constante évolution et ces changements perpétuels pèsent sur l'équipe mutualisée qui, à mon sens, est fortement sollicitée et répond avec beaucoup de souplesse.

Marie-Françoise aussi remarque: *«tout mon apport n'a pas été suffisant. Je n'ai pas eu le cran ou l'occasion de vraiment le développer. Je pense que les permanents – et moi la première – du CA n'avons pas nécessairement amené cet apport interne sur le lien entre les permanents et le CA.»*

Tous reconnaissent qu'avoir des membres de l'équipe opérationnelle au sein du CA est précieux, et le positionnement de Maxime Dechesne dans son interview est très clair à ce sujet: *« Je peux juste m'engager à respecter mes valeurs, c'est-à-dire à ne pas punir quelqu'un pour son action avec une casquette dans son domaine. Déjà, je trouve que c'est bizarre de punir quelqu'un*

mais se venger sur l'aspect professionnel pour une attitude au CA, c'est quelque-chose que je ne fais pas et que je continue à ne pas faire, c'est une évidence. »

Il ne serait cependant pas inutile d'évoquer ces difficultés-là dès la constitution du nouveau CA en juin 2021. En effet, on constate que, sur les six démissions qui ont eu lieu pendant ce mandat 2017-2021, quatre concernent des membres de l'équipe mutualisée. Entre manque de temps, et/ou pour des raisons privées, désaccord avec l'ancien administrateur-délégué, épuisement professionnel, difficulté à conserver une vue « méta » quand, dans son quotidien, on doit réellement faire avancer les lignes, difficulté de se positionner quand une décision pourrait avoir un impact sur un groupe de collègues et que la décision inverse pourrait impacter un autre groupe, frustration de voir les problèmes abordés de façon superficielle quand on est au courant de problématiques plus prégnantes..., la position des

administrateur-trices membres de l'équipe mutualisée n'est pas facile. Mais cela fait partie de la vie d'un CA et comme le dit Lira: *« ... le conseil d'administration a évolué. C'est une chose que j'aime, quand les choses ne sont pas fixes, quand elles évoluent et se transforment. Notre CA a fonctionné comme ça.»* Marie-Françoise, elle, propose la solution suivante: *«Le développement de la coopérative passe par tous les gens qui y travaillent. Le principe d'avoir au moins un organe quelque-part où les gens qui travaillent soient représentés un temps est primordial. Le Conseil d'Entreprise devrait être beaucoup plus pris en considération. Maintenant, évidemment, la crise étant ce qu'elle est et les angoisses de l'ensemble des gens étant ce qu'elles sont, je peux comprendre que le C.E. s'occupe de choses qui sont terre à terre mais quelque part, les gens qui travaillent pourraient apporter des façons de travailler plus autonomes, plus engagées, plus responsables. »*

Devenir administrateur

Enfin, pour répondre à la question « On ne naît pas administrateur, mais le devient-on ? », laissons à nouveau la parole à Lira, qui précise : « *On ne devient pas administrateur, on fait administrateur...* » Elle entend par là, et c'est aussi mon sentiment, que s'emparer d'un mandat d'administrateur au CA de SmartCoop, ne fait pas de vous un super administrateur, omniscient, sage dans toutes ses interventions, mais qu'on fait administrateur comme on peut... Dans une structure vivante, qui évolue très vite. Il faut savoir lâcher prise et ne pas vouloir s'emparer des sujets à fond.

On peut au mieux accompagner les directions, mais il n'est pas toujours aisé de prendre le recul nécessaire. De plus, dans mon cas, le fait de « représenter » des membres d'une catégorie (B) qui n'a pas encore vraiment sa place dans la coopérative m'amenait à m'interroger constamment sur ma présence.

Pour autant, je conseillerais vivement à tous les sociétaires, mais aussi tous mes collègues de devenir administrateur. Et les raisons sont nombreuses : la principale est qu'on a

cette opportunité incroyable d'être aux premières loges de la prise de décision. En témoigne Pierre : « *C'était incroyable d'être témoin de l'évolution de cette structure (...) Humainement, c'est très intéressant. (...) Dans un conseil d'administration, on est impliqué parce qu'on nous pose des questions et parce qu'on nous rend acteur.* »

Autre étape dont il est témoin, la survenue de la crise du Covid : « *J'admire ceux et celles qui gèrent ça aujourd'hui au sein de Smart et se démènent pour trouver des scénarios cohérents pour pérenniser ce projet. On est là pour les soutenir car, actuellement, il faut du bon sens, mais ce n'est pas évident. Et ça ne va pas être évident pour Smart Belgique*

aujourd'hui, parce qu'elle doit vraiment aider Smart France, et pas qu'un peu. C'est donc un enjeu... Il y a actuellement un grand questionnement, on a vraiment l'impression de jouer au poker, c'est quitte ou double mais ça vaut la peine. En tous cas, par rapport aux arguments et aux dossiers qu'on nous a transmis, c'est mon avis. En même temps, c'est compliqué parce qu'on ne reçoit de l'information que d'une fenêtre ; or, c'est une réflexion beaucoup plus générale et ce n'est pas évident... On vit un moment très intéressant au niveau des consciences. »

Quant à Thomas, il décrit ainsi son expérience : « *Ça m'a effectivement donné la possibilité de regarder le projet différemment, de rencontrer*



Séminaire à Liège, 24-25 janvier 2020, avec les CA de SmartCoop et de la fondation SmartBe. Photo Karl Delandsheere.

d'autres gens. En effet, il y avait depuis le début dans le CA deux ou trois collègues employés de Smart. Mais pour le reste, on voyait surtout des personnes impliquées dans le projet d'une autre manière – parce qu'ils sont membres, affiliés, partenaires... J'ai donc pu rencontrer de nouvelles personnes avec d'autres visions et une autre approche vis-à-vis du projet, ce qui m'a enrichi en tous cas...

Enfin, c'est vraiment devenu un comité de réflexion et de suggestion, qui a lancé plusieurs groupes de travail pour impliquer les autres sociétaires. Il y a eu une réelle évolution pour chaque administrateur, chacun a grandi dans son rôle d'administrateur et ça, c'était l'évolution la plus importante... Il faut essayer et oser, il n'y a rien de dangereux dans ce genre de conseil. C'est juste enrichissant et, pour moi, même si c'était un peu « out of my confort zone » (...) ce n'est pas si grave non plus, c'est amusant et dans la plupart des cas, après l'assemblée, on boit un petit verre de vin et on mange un sandwich avec les collègues... » Et il souligne le point suivant. « L'évolution du conseil et des administrateurs a été un peu lente mais c'est dû au fait de prendre le processus en marche sans expertise extérieure. Tu apprends sur le tas (...) C'est un peu lent, mais

c'est encore plus enrichissant de le faire comme ça. Si tu as quelqu'un qui a déjà vécu plein de conseils d'administration dans d'autres boîtes et qui te dit comment tu dois faire, tu n'as pas vraiment d'esprit ouvert et tu vas vite rentrer dans un cadre trop classique. C'est un avantage chez Smart aussi, de pouvoir expérimenter et trouver ton chemin de cette manière »

Lira, elle, est revenue sur ses motivations : « Je voulais également que les artistes ne se sentent pas perdus dans le monde des travailleurs autonomes. D'autant plus qu'il n'y a pas que les artistes qui sont autonomes, beaucoup d'autres profils également. Donc je voulais établir une solidarité, des liens avec les autres indépendants. C'est un travail que je voulais mener en tant qu'artiste au CA à l'époque... Ce que j'ai compris, c'est que ce n'est pas facile. Ce n'est pas écrit, personne n'a de mode d'emploi, on est en train d'inventer un truc tous ensemble, donc ce n'est pas évident. On n'a pas la science infuse et la bonne réponse exactement. Donc, on y va petit à petit et on travaille sur les erreurs ou sur les actes d'errance, etc. La première chose qui importe, c'est que je fais partie de la diversité. Mon apport direct en tant qu'artiste et personne utilisatrice des services de Smart et de tout

ce qu'on te laisse inventer là-dedans, est que mon point de vue est pris en compte. »

Marie-Françoise, quant à elle, revient sur le chemin parcouru : « Le départ a été trop long mais comme c'était un premier CA avec une population qui était relativement disparate, c'était indispensable de le faire (...) Je vois quand même une différence trois ans après. Tout ce travail a porté ses fruits puisqu'il y a quand même une autre façon de réfléchir au CA à l'heure actuelle (...) Les choses se suivent de façon relativement rapide, les engagements, les décisions. Ce n'est pas une boîte où on parle de savoir si on va mettre du Coca-Cola ou des soupes à la disposition des membres. Les enjeux ne sont pas là : qu'ils soient économiques ou stratégiques, qu'il s'agisse de l'impact du rôle social de la maison, dans l'ensemble de la société, il y a des enjeux importants. Au CA, à l'heure actuelle, certains sont largement plus loin dans leurs réflexions que d'autres, c'est important et intéressant. »

Quelques souhaits pour l'avenir

Pour conclure, voici, sous forme de checklist, tous les souhaits à destination du prochain CA qui sont apparus dans une ou plusieurs interviews :

- Si possible, pouvoir bénéficier des expériences d'«anciens», que certains soient réélus dans l'idéal ou invités à partager leur vécu afin d'assurer une passation. Ou s'adjoindre des personnes ayant vécu d'autres CA de coopératives.
- Conserver la pluralité des profils comme c'est aujourd'hui le cas.
- Réitérer au maximum les CA communs SmartCoop – SmartFr – Fondation SmartBe.
- Continuer dans l'effort de transparence qui a réellement été mené récemment.
- Poursuivre le travail entamé dans les comités Finance et Objet social.
- S'assurer à chaque instant de la plus grande démocratie ; en effet, celle-ci est vite mise à mal par le temps qui manque pour

lui consacrer sa pleine expression.

- Imaginer des mandats plus courts ? C'est l'opinion de Lira qui estime que ceux-ci devraient être de deux, maximum trois ans.
- Maintenir, au minimum, un binôme à la tête de Smart.



Prêt pour le prochain CA. Photo de B.V

- Prolonger et renforcer les groupes de travail Smart In Progress ; c'est un endroit où la parole des sociétaires

peut être recueillie et portée vers les directions.

- Entamer un réel dialogue avec les membres de l'équipe mutualisée [les permanents] pour réfléchir ensemble à leur place au sein de la coopérative ou en incluant plus fréquemment le Comité d'Entreprise dans les séances au CA
- Associer le CA dans le recrutement des directeur-trices.
- S'efforcer d'entrer en contact avec d'autres coopératives.
- Privilégier toujours et encore la co-construction et la confiance.
- S'armer de patience [dixit Thomas].

Joëlle BOUCHER
Avril 2021

Avec la collaboration de
Céline POCHON pour les entretiens.

Les administrateur·trices qui ont témoigné



Marie-Françoise Wirix

Membre depuis 2006 de l'équipe mutualisée de Smart au pôle Finance, après avoir accompagné pendant plusieurs années les problématiques financières de Smart depuis l'institution bancaire où elle travaillait.

Élue en 2017 pour un mandat de 4 ans au CA de SmartCoop.



Maxime Dechesne

Membre de l'équipe mutualisée depuis 2008 puis directeur à la Direction Opérationnelle.

Puis nommé administrateur délégué et Président du CA en juin 2020.



Joëlle Boucher

Membre utilisatrice de Smart depuis 2006.

Puis membre de l'équipe mutualisée depuis 2016.

Élue en 2017 pour un mandat de 4 ans au CA de SmartCoop. Elle en démissionne en 2020.



Lira Campoamor

Artiste marionnettiste.

Membre utilisatrice de Smart depuis 2008.

Élue en 2017 pour un mandat de 4 ans au CA de SmartCoop.



Thomas Blondeel

Membre de l'équipe mutualisée depuis 2009. Travaille aujourd'hui au pôle International.

Élu en 2017 pour un mandat de 4 ans au CA de SmartCoop. Il en démissionne en 2020.



Pierre Vreven

Membre utilisateur de Smart depuis 20 ans.

Membre du CA de la Fondation SMartBe (élu à vie).