

L'apport de la réflexivité et les niveaux de participation au sein d'une coopérative. *Le cas de Smart in Progress (1/2)*

Les entreprises sociales ont le vent en poupe depuis quelques années : on parle d'environ 18 000 entreprises employeuses en Belgique et 12% de l'emploi¹ (comportant entre autres une bonne partie du secteur non-marchand et de l'insertion socio-professionnelle). Dans la gestion de ces entreprises, la démocratie et la dynamique participative prennent parfois beaucoup d'importance. Chaque individu·e adhérant·e au projet commun a l'opportunité de faire valoir son opinion, voire son pouvoir de décision, au sein des instances de participation telles que l'assemblée générale. Et cela,

indépendamment du capital investi dans la structure. L'objectif pour la plupart de ces milliers d'entreprises est de construire un projet collectif et de transformation sociale, où mutualisation et participation jouent un rôle important.

Comme dans toute entreprise, les travailleur·euses s'attendent, quotidiennement, au développement des services fournis. Cependant, au sein des coopératives, ils/elles sont renforcés·es par toutes les membres adhérant·es au projet et ayant cette volonté de voir évoluer leur entreprise dite partagée.

Pour cela, la structure doit pouvoir mettre en place des espaces de participation, des lieux d'échange. Outre l'Assemblée générale des coopérateurs, instance officielle et formelle qui tranche notamment sur les décisions et les orientations à prendre, il peut y avoir d'autres espaces de participation. C'est le cas de la dynamique Smart in Progress au sein de la coopérative Smart que nous analysons ici. Ce cas concret est riche d'enseignements pour toute association ou entreprise, tout collectif ou projet, qui se lance dans un processus participatif ou souhaite revoir son fonctionnement.

Un processus participatif dans une coopérative

Je suis arrivée chez Smart en tant que stagiaire, en 2019. Je faisais à l'époque un bachelier en gestion des ressources humaines. Vous savez, ce genre d'études où

on analyse le fonctionnement d'entreprises dites classiques, avec des styles de management plus verticaux qu'horizontaux. J'avais pas mal de notions de gestion d'une

entreprise, sous l'angle de ses ressources humaines. Mais je n'avais jamais entendu parler des coopératives, ces entreprises dites alternatives, où

¹ Source : <https://economiesociale.be/decouvrir/chiffres-cles>

tout le monde s'unit pour faire société.

J'ai donc mis un certain temps à comprendre où j'avais mis les pieds. Cependant, j'ai vite compris que les valeurs véhiculées avaient une place capitale. Smart se distingue, d'abord, des autres entreprises par les services qu'elle propose non seulement pour les créatrices et créateurs mais pour qui veut se lancer dans le monde de l'entrepreneuriat. Au-delà de ces services, Smart propose à celles et ceux qui le souhaitent de s'impliquer réellement dans l'entreprise. En fait, il s'agit de toute une communauté qui se crée et se renforce au fil du temps autour de valeurs et d'un projet commun.

J'étais donc stagiaire au pôle Vie coopérative. Je me disais que, comme dans toute entreprise, il y a une certaine dynamique à créer et à entretenir, à travers des team building, des rencontres, etc. Et puis, j'ai rapidement eu la chance de participer à des groupes de travail mêlant différentes parties prenantes de la structure. Des membres

du Conseil d'administration, des membres de l'équipe permanente, des membres utilisateur·rices des services et puis même des intervenant·es externes, considéré·es comme expert·es dans des domaines bien particuliers. Ces groupes de travail, c'est le fruit du processus Smart in Progress.

Cette démarche participative a été initiée en 2015 afin de mener une réflexion commune pour le passage de l'ASBL en coopérative. Elle a rassemblé à peu près 1000 personnes qui ont débattu du futur mode de gouvernance de la structure, de l'indispensable nouveau modèle économique ayant pour but d'assurer la pérennité de l'entreprise, du public d'utilisateur·rices auquel la structure s'adresserait, en gardant bien sûr à l'esprit cette base historique des métiers de la création, ainsi que des nouveaux outils à développer afin d'adapter les services aux utilisateur·rices.

Plusieurs formats de participation ont été proposés :

- Les **workshops** permettant aux différentes parties prenantes de se

rassembler autour d'une table et de débattre, de réfléchir collectivement aux différentes dimensions à prendre en compte pour la création du nouveau modèle d'entreprise.

- Le **blog** pour héberger les comptes-rendus des réunions des groupes de travail, de compiler différentes sources documentaires (interviews, articles en tous genres, etc.).
- Les **writings** afin d'élargir le cadre de réflexion par des interventions externes à Smart et éviter de rester focalisé sur les problématiques de Smart. Dans le cadre des missions de co-recherche et d'éducation permanente de la structure, des chercheur·euses de différents pays se sont unis afin de contribuer aux débats. Il y a également eu des prises de position de la société civile ainsi que divers témoignages émanant d'autres entreprises coopératives².
- Les **Small talks**, des rencontres avec un public plus large pour faire découvrir les enjeux de la coopérative et les questions en cours sur les thématiques à travers des groupes de travail. L'objectif de cette forme de participation était de permettre au public de Smart (utilisateur·rices, travailleur·euses

2 Il existe aussi la **Déclaration sur l'identité coopérative**, adoptée par l'Alliance coopérative internationale (ACI) en 1895, qui régit les principes et le cadre de fonctionnement de ces entreprises différentes.

permanentes, donneur·euses d'ordre et partenaires) de se rencontrer, d'échanger, et en fin de compte, d'accentuer un peu plus le sentiment d'appartenance à cette communauté grandissante autour du projet Smart.

La démarche Smart in Progress a ensuite perduré dans le temps. Elle est devenue, certes, une démarche de participation ayant pour but de rassembler les gens, mais surtout une volonté de voir la structure se développer par le biais direct de ses utilisateur·rices, afin d'être davantage adaptée à la réalité de leur quotidien, à ce monde du travail en perpétuel changement. Smart in Progress se veut un lieu de participation menant à une gouvernance démocratique. C'est ensemble, et grâce à l'intelligence collective, que l'on amorce les différents projets à mener au sein de la structure, que l'on choisit les orientations de la coopérative.

Nous pouvons aussi apparenter cette dynamique au **principe de réflexivité**. Le Centre national de ressources

textuelles et lexicales donne une définition, selon un angle de vue philosophique : la réflexivité est la capacité à mener une réflexion en se prenant soi-même comme objet. C'est donc une sorte d'introspection, on réfléchit sur soi, on regarde dans son intérieur. Dans le cadre du processus participatif, on pourrait dire que Smart est une entreprise qui compte sur ce principe de réflexivité, et pour cela, elle a besoin de ses membres. La démarche participative c'est l'opportunité de questionner et faire évoluer le fonctionnement de Smart qui ne se veut ni une structure figée ni un projet abouti. C'est en tous cas ce que ce processus participatif traduit.

En juin 2017, alors que la coopérative est tout nouvellement créée, l'Assemblée générale des sociétaires vote pour la constitution de quatre groupes de travail sur des thématiques particulières : la mise en place d'un comité éthique, la définition de missions de représentation de Smart, la facilitation de l'accès aux informations

financières et économiques, et enfin, la réflexion autour des outils informatiques à disposition des sociétaires. Ces thématiques ont émergé des recommandations émises suite au premier cycle de la démarche en 2015-2016. Elles ont, elles aussi, donné lieu à une série de recommandations proposées au Conseil d'administration.

La démarche participative s'articule en effet aux instances plus classiques d'une organisation : l'Assemblée générale et le Conseil d'administration. La première vote les orientations générales et des thématiques à explorer³. Elle élit le Conseil d'administration, composé de membres utilisateur·rices des services de Smart, de travailleur·euses permanent·es de la structure, de partenaires et de donneur·euses d'ordre. C'est l'organe de décision stratégique de la structure qui valide les recommandations émises par les groupes de travail et déduit les orientations stratégiques. Il élit également un (ou plusieurs) administrateur·rices délégué·es qui

3 La création d'une centrale d'achat éco-responsable, la mesure de l'impact social de Smart, la création de filières économiques, la réflexion sur l'égalité des genres, l'accompagnement individuel, collectif ou encore, post-crise sanitaire au sein de Smart, les espaces partagés et tiers-lieux, etc.

ont pour mission d'assurer la mise en œuvre des recommandations validées. La mise en œuvre repose cependant sur des priorisations effectuées au sein de la direction en fonction de ce qui peut être le plus adapté et des moyens disponibles, qu'ils soient humains, financiers ou logistiques.

Smart a ensuite pris la décision de mieux décentraliser la démarche⁴ aux quatre coins de la Belgique. Par la suite, Smart in Progress s'est implantée et élargie à la France, mais aussi en Italie et en Espagne, où elle a pu être appropriée au sein de chacun des projets dans ces différents pays.

Chaque thématique faisait alors l'objet de plusieurs groupes de travail. La réflexion s'est donc intensifiée car davantage de personnes prenaient part au processus. Il était également plus compliqué de synthétiser les recommandations émises par ces groupes, au vu de leur nombre et du questionnement sur notre capacité à les mettre

en œuvre, bien qu'elles aient permis d'alimenter des orientations stratégiques.

Aujourd'hui, après cinq années de démarche participative et 220 recommandations émises sur une dizaine de thématiques, il a été décidé de faire une pause afin de réfléchir sur le processus⁵.



Henri Matisse, *La Danse II*, 1910 (Musée de l'Ermitage, Saint-Petersbourg)

Du besoin de définir les niveaux de participation

Selon SAW-B, fédération d'entreprises sociales, organisme de rencontre, d'animation et de formation, la mise en place d'un processus

participatif nécessite de se poser préalablement une série de questions afin de clarifier ce qu'on entend par ce terme de « participation ».

On passera tout d'abord par la question du pourquoi veut-on (faire) participer ? Quelles sont les raisons de cette participation ? Comme le dit

4 Les groupes de travail se réunissaient à Bruxelles, mais les Small Talks avaient lieu sur tout le territoire belge.

5 Cela sera explicité dans une seconde analyse : Victoria de Suray, *L'opportunité d'un temps de pause pour relancer la participation. Le cas de Smart in Progress (2/2)*.

Barbara Garbarczyk⁶ dans son analyse publiée en 2017 : « la participation n'est pas une fin en soi mais un moyen. Un moyen au service de quelle(s) finalité(s) ? ». Chaque processus participatif aura ses propres objectifs et il est important de les annoncer, d'autant plus si la participation mêle des profils ayant des intérêts différents.

La deuxième question à se poser repose sur la nature des participant·es : qui participe ? Il est fondamental de clarifier qui peut prendre part au processus participatif. Dans toute structure, les parties prenantes peuvent être variées. Au sein de Smart in Progress, on retrouve des travailleur·euses permanent·es, des membres utilisateur·euses des services, des membres du Conseil d'administration, des donneur·euses d'ordre, des client·es ou encore des partenaires. Selon SAW-B, l'objectif des processus participatifs rassemblant plusieurs parties prenantes est également de dépasser les intérêts de chaque partie afin de tenter de saisir avec davantage de

profondeur l'intérêt général du projet.

Toujours selon SAW-B, l'enjeu n'est pas d'impliquer le plus de monde possible mais plutôt de savoir pourquoi on le fait. Quelles sont les parties ayant le plus d'intérêt de participer, qu'est ce qui nous semble être le plus pertinent ? Et de facto, quelles sont les parties qui ne participent pas, et pourquoi ? Attention, il peut y avoir une nette différence entre les membres qui sont invité·es à participer ainsi que celles et ceux qui participent effectivement.

La troisième dimension à questionner concerne le niveau de participation. Jusqu'où va-t-elle ? Barbara Garbarczyk distingue ici quatre niveaux : l'**information**, étape fondamentale précédant toute participation ; la **consultation**, qui permet au groupe de donner son avis (cependant, celui-ci n'a pas collaboré à l'élaboration de la proposition, et son avis n'est pas forcément pris en compte) ; la **concertation**, où les personnes prennent part tout au long du processus, de

l'élaboration de la proposition à la construction d'une opinion, bien que la décision finale ne leur appartienne pas ; et, pour terminer, la **codécision**, où le pouvoir décisionnaire du groupe est effectif.

Il est en effet fondamental de clarifier le niveau de participation que l'on attribue au groupe de personnes prenant part au processus. Si l'on demande l'avis d'une personne mais qu'il n'est pas pris en compte dans la décision finale, est-ce réellement de la participation ? Il n'y a pas de réponse unique à cette question car cela dépendra de l'interprétation des personnes impliquées et du cadre donné par le pouvoir organisateur. Néanmoins, cela peut générer des sentiments de frustration, voire d'inutilité et donc provoquer un manque de considération, de légitimité de la démarche et au final une démotivation des ancien·es, actuel·es et futur·es participant·es. C'est à éviter en clarifiant, en amont du processus, la place que prendra la réflexion des participant·es au sein des décisions prises ultérieurement.

6 Barbara Garbarczyk, *Cinq questions à se poser avant de (faire) participer*, SAW-B, 2017

La définition du niveau de participation est donc primordiale. Il est important de pouvoir distinguer participation et décision. La codécision serait le stade le plus élevé de la participation, ce n'est pas pour autant que les autres niveaux n'ont pas leur importance.

La quatrième question à se poser repose sur le type de sujet que l'on traite. Il s'agit de savoir à quoi on participe, cela déterminera aussi l'implication des participant·es. L'analyse de SAW-B propose trois types de domaines de participation : des choix **opérationnels**, des choix **managériaux** et des choix **stratégiques**.

Les premiers concernent plutôt les aspects de mise en œuvre opérationnelle, concrète, des actions. Les choix managériaux vont plutôt se porter sur l'affectation des ressources et l'organisation des équipes afin de mettre en œuvre une action. Et les derniers, les choix stratégiques, reposent sur une vision que l'on peut avoir à long terme, en termes de positionnements et orientations de l'entreprise.

Le début de Smart in Progress portait clairement

sur des choix stratégiques (le passage en coopérative) et le processus a rapidement intégré des choix opérationnels. Les groupes vont réfléchir collectivement sur les possibilités de mettre telles ou telles actions en œuvre. C'est notamment le cas du comité d'éthique, de la centrale d'achat éco-responsable ou encore de la création de filières professionnelles. Ce qui ressort le plus des recommandations émises par les groupes de travail sont des actions à mettre en œuvre. Les participant·es vont également se pencher sur la manière d'agir, ainsi que sur les ressources qu'ils pensent nécessaires au bon fonctionnement du projet.

Néanmoins, dans le format actuel de la démarche, les projets doivent être validés par le Conseil d'administration et ensuite transmis aux administrateur·rices délégué·es qui se chargeront d'en assurer la mise en œuvre. Le choix des ressources et de la façon de mener l'action appartient donc aux instances de décisions (et à la direction), bien que l'avis des sociétaires soit pris en compte. Il constitue, bien sûr, la base du questionnement, et en fonction des réalités de

la coopérative, les recommandations seront, ou non, prises en compte dans leur intégralité.

La dernière dimension à prendre en compte concerne les espaces de participation, les lieux dans lesquels une forme de magie peut opérer. SAW-B propose de classer les différents lieux de participation selon qu'ils soient plus ou moins formels. Comme au sein de toute entreprise coopérative, il y a l'Assemblée générale et le Conseil d'administration comme espaces de participation formels. Mais on retrouve aussi des lieux d'échange moins formels tels que la machine à café, les divers événements rassemblant membres du personnel et sociétaires utilisateur·rices des services (conférences, ou événements proposés par la structure elle-même, voire par ses partenaires).

Chez Smart, le processus participatif Smart in Progress mêle du formel et de l'informel. La démarche participative est très cadrée. Les règles du jeu ont été énoncées aux participant·es en amont de l'expérience. La démarche prouve aussi son sérieux à travers la rédaction de comptes-rendus des

réunions, la présence d'un·e secrétaire et d'un·e animatrice dans chaque groupe de travail, etc. Cependant, ces groupes sont également amenés à vivre des moments plus informels, lorsque les participant·es partagent un repas ou lors d'autres moments qui ne figureront pas au sein du procès-verbal de la réunion.

Ce qui différencie également ces différents espaces de participation c'est que plus ils sont formels, plus ils sont légitimes et connus de tous. Une dimension à prendre en compte, c'est l'accessibilité de la parole de chacun·e. Dans ces lieux formels et connus de tous, voire obligatoires, certaines personnes ne sont pas à l'aise de prendre la parole devant un large public. C'est aussi un atout des groupes de travail dans le cadre de Smart in Progress. Ce sont en effet des espaces de participation plus restreints, où l'expression de l'opinion de chacun·e prend de l'importance. Ils sont aussi

des espaces moins formels où la convivialité est plus importante et la parole peut se libérer plus facilement. Car plus on se dirige vers des espaces informels, plus la parole se libère.

Ces questions constituent un point de départ pertinent pour l'évaluation de la dynamique Smart in Progress, pour pointer les limites qu'elle a rencontrées et envisager les réponses à y apporter. Nous y consacrerons une seconde analyse.

En plus de ces cinq questions pertinentes posées par Barbara Garbarczyk, on retrouve les propos de Joëlle Zask dans son essai sur les formes démocratiques de la participation, pour qui la participation est intimement liée à la décision, à la démocratie, mais aussi à la gouvernance. Selon elle, participer c'est prendre part, rejoindre un groupe de personnes orienté vers une action commune, donner de son temps, de la réflexion pour un projet

commun ; c'est apporter une part, contribuer, apporter une réflexion personnelle pour le collectif ; et, enfin, recevoir une part, donc bénéficier du résultat, un retour du collectif vers l'individu. Le processus Smart in Progress s'avère suffisamment informel pour que chacun·e puisse s'exprimer, et suffisamment formel, officiel, pour procurer à ses participant·es une prise en considération sérieuse de leur opinion. Une prise en compte qui mènera d'ailleurs à des actions concrètes au sein de la coopérative.

Voilà, en quelques mots, ce que la participation veut dire pour une coopérative comptant une communauté aussi importante. Ou en d'autres mots, comment faire vivre une gouvernance démocratique effective au sein d'une entreprise partagée par environ 30 000 sociétaires.

Victoria DE SURAY
Juillet 2022

Sources et ressources

Définition réflexivité :
<https://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A9flexivit%C3%A9>

Julien CHARLES et Quentin MORTIER, *Des pratiques*

participatives à la démocratie, SAW-B, CESEP, 2016

Barbara GARBARCZYK, *Cinq questions à se poser avant de (faire) participer*, SAW-B, 2017

Joëlle ZASK, « Essai sur les formes démocratiques de la participation », *Le bord de l'eau*, 2011, p. 323