

# L'opportunité d'un temps de pause pour relancer la participation.

## *Le cas de Smart in Progress (2/2)*

Smart in Progress est un processus participatif initié par Smart en 2015 pour discuter de son passage en coopérative. Il s'est ensuite pérennisé dans la 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 et une démarche de réflexivité susceptible de questionner et faire évoluer le fonctionnement de Smart qui ne se veut ni une structure figée ni un projet abouti.

Après cinq années de fonctionnement, analysé dans

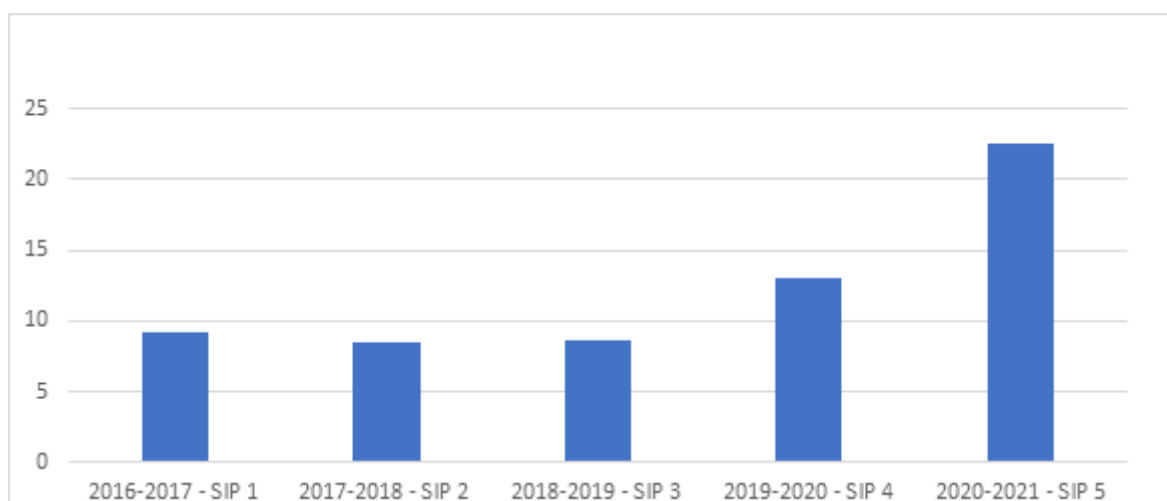
notre texte «L'apport de la réflexivité et les niveaux de la participation au sein d'une coopérative», Smart a décidé faire une pause pour prendre du recul et un nouvel élan. L'évaluation qui a été menée est riche d'enseignements pour toute association ou collectif qui se lance dans un processus participatif ou souhaite revoir son organisation.

## **Le changement, ça prend du temps: le cas de Smart in Progress**

Lors de cette année jachère de la démarche participative Smart in Progress, plusieurs objectifs ont été établis. En

premier lieu, c'est une opportunité d'évaluer la démarche, de prendre du recul sur ce qui a été fait, comment et

pourquoi. Lors du dernier cycle de participation, une envolée des recommandations émises au Conseil d'administration a



été mise en évidence. Voici un petit aperçu du nombre de recommandations, en moyenne, validées par année, et donc par cycle de participation.

Cette évaluation de la démarche a été menée à travers une enquête par formulaire envoyée à toutes les participantes des groupes de travail ainsi que via des entretiens plus qualitatifs avec des animatrices et secrétaires de ces groupes. Elle met d'abord en lumière que les participantes prennent part à ce processus afin de rencontrer du monde mais aussi de voir bouger certaines choses au sein de la coopérative. Les thématiques les plus appréciées sont celles liées à l'accompagnement et aux outils proposés par Smart. C'est donc le cœur de métier et ce qui touche le plus aux réalités quotidiennes des membres qui intéresse avant tout les participantes.

Un autre trait saillant de l'évaluation souligne que certaines participantes sont essouffées car les résultats de leurs réflexions ne sont que partiellement mis en œuvre. En effet, la frustration que peuvent ressentir les membres est compréhensible. On donne de son temps, son énergie, pour

de longues réunions en soirée, et pour ne voir au final que le résultat n'est pas atteint autant que souhaité. Cela peut ressembler à de la démocratie et de la participation de façade. Du coup, la démarche manque de légitimité. Telle est la réflexion de certains membres ayant pris part au processus Smart in Progress. Est-ce cependant un problème de mise en œuvre ou un problème de visibilité des projets menés au sein de Smart ?

Afin de répondre à cette dernière question, venons-en au second objectif de cette année jachère qui est la réalisation d'un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations émises par les différents groupes de travail au fil des cinq années du processus participatif. Suite à cet exercice de recensement, de décorticage des résultats de la démarche, il ressort beaucoup de choses. Premièrement, on a classé les recommandations selon des thématiques particulières : l'accompagnement collectif, individuel, par les pairs, le modèle économique, la comptabilité et la trésorerie des activités, la fonction autour de l'achat, la mesure de l'impact social de Smart, la

formation, l'outil de mise en relation, l'égalité des genres, etc. Aucun des thèmes ne fait l'objet d'une absence totale d'actions. **Cependant le changement prend du temps.**

Cela peut mettre des années avant de voir un projet totalement abouti, qui plus est, selon les prescrits des recommandations émises. Certaines thématiques ont été traitées avec beaucoup de minutie et les ambitions attribuées à certains projets sont parfois trop élevées. Or il est possible de répondre aux demandes d'une façon quelque peu différente de ce qui est formulé dans les recommandations. Il réside cependant un manque de communication des projets menés, ce qui entraîne une certaine invisibilisation des démarches entreprises et nourrit un peu plus le sentiment d'inaction que peuvent avoir les participantes.

Le travail de mise en évidence des projets est dès lors en cours. La transmission des informations en interne se renforce au fil du temps, et c'est l'objet des préoccupations lors de cette année de pause du processus. L'Assemblée générale sera le moment de visibiliser ces actions.

L'évaluation a permis de mettre en lumière d'autres limites de la démarche. Notamment la nature des participant·es<sup>1</sup>. Dans le format actuel de la démarche, seul·es les sociétaires – ayant souscrit une part sociale – peuvent participer. Au sein des groupes de travail, on retrouve donc beaucoup de membres utilisateur·rices des services, ainsi que quelques membres du Conseil d'administration<sup>2</sup>. La catégorie des travailleur·euses permanent·es est très peu représentée au sein des sociétaires, et donc au sein de la démarche Smart in Progress. Néanmoins, lors des deux derniers cycles de participation, les rôles de secrétaires ainsi que d'animateur·rices pouvaient être occupés par des membres de l'équipe permanente.

En effet, une des limites de la démarche à mettre en évidence est que la présence de travailleur·euses permanent·es

est fondamentale au sein des groupes de travail. Ils ont une connaissance plus fine de ce qu'il se passe au sein de la coopérative. Ils sont au courant des projets en cours, de ceux qui ont été abandonnés et de ceux qui seront mis sur pieds. Mais ils connaissent également les modes de fonctionnement, les moyens pouvant être mis à contribution, etc. Ils ont un angle de vue plus réaliste, au niveau de la mise en œuvre d'un projet, que celui des sociétaires utilisateur·rices des services.

De facto, il peut parfois arriver que des recommandations émises au Conseil d'administration, donc des souhaits exprimés par les membres, soient assez éloignés de la réalité du fonctionnement interne de Smart et donc compliqués à mettre en œuvre. Si on veut faciliter cet aspect-là, il faudrait que ce qui émane des groupes de travail puisse directement coller avec la

réalité interne et le fonctionnement de Smart, afin de s'assurer que cela puisse être mis en œuvre. Une des solutions serait éventuellement d'augmenter la présence des travailleur·euses permanent·es au sein des groupes de travail, mais aussi au sein du sociétariat<sup>3</sup>.

Une autre observation de l'évaluation réside dans le fait que de moins en moins de personnes participent à ces groupes de travail. Diverses raisons peuvent, ici, être identifiées. Avant de mettre en lumière les causes d'une baisse de participation, affinons les concepts de celle-ci.

Selon une analyse réalisée par SAW-B et le CESEP en 2016<sup>4</sup>, il existe trois cercles de participation, chacun étant plus petit que le précédent. Il y a d'abord les personnes *concernées* par la participation. Ce cercle est le plus grand. Il faut ici se poser la question

1 Voir à ce propos notre analyse : « [L'apport de la réflexivité et les niveaux de la participation au sein d'une coopérative](#) » et celle de Barbara Garbarczyk, *Cinq questions à se poser avant de (faire) participer*, SAW-B, 2017

2 Parfois sociétaires utilisateur·rices des services, ou bien sociétaires travailleur·euses permanent·es, ou sociétaires partenaires.

3 Depuis la dernière Assemblée générale de SmartCoop, le 21 juin 2022, les sociétaires travailleur·euses permanent·es (catégorie B) se sont vu faciliter l'accès au sociétariat en revoyant le principe d'un montant de parts sociales équivalent à 1 % du salaire brut à la baisse.

4 Julien Charles & Quentin Mortier, *Des pratiques participatives à la démocratie*, CESEP, SAW-B, 2016

« en quoi suis-je concerné par ce processus participatif? ». L'objectif, chez Smart, étant de faire force pour développer la coopérative, chaque partie prenante peut y trouver son compte. Le deuxième cercle concerne les personnes qui sont *rassemblées*. Il s'agit ici des personnes qui sont invitées à participer. Dans le cas de Smart in Progress, ce sont des sociétaires, donc ayant souscrit une part sociale dans la coopérative et ayant une voix à l'assemblée générale, selon le principe « une personne, une voix ». Toute une série de membres, notamment une majorité de l'équipe permanente, ne s'y retrouve pas. Ensuite, le dernier cercle, et le plus petit, concerne les personnes qui *contribuent* réellement au processus participatif. Ce sont donc les participant·es effectif·ives aux groupes de travail. Et c'est ce cercle qui a tendance à se rétrécir.

Il y a, à côté de ces cercles, de bonnes raisons de ne pas participer. Il convient donc de savoir ce qui empêche les gens de participer.

Le format de la démarche est une des causes. Au sein du processus Smart in Progress, la participation s'est toujours

déroulée sous la forme de groupes de travail, en présentiel. La démarche s'est également faite, jusqu'au dernier cycle, dans les bureaux de Bruxelles, en fin de journée, pour des réunions d'environ trois heures. On peut raisonnablement penser que certaines personnes soient bloquées par le temps que cela demande ou par des obligations familiales ou autres. Pour celles et ceux qui n'habitent pas à Bruxelles, il peut être très chronophage de participer à cette démarche. Il est donc préférable d'opter pour des formats davantage décentralisés, afin que l'accès à la participation soit facilité. Cela a notamment été le cas durant les deux derniers cycles de la démarche.

La diminution du nombre de participant·es peut aussi être due à la manière de choisir les thématiques traitées au sein des groupes de travail. Jusqu'à présent, c'est l'équipe des travailleur·euses permanent·es qui s'approprient les sujets traités au sein des cycles précédents, afin de mettre des thématiques en évidence. Celles-ci sont proposées lors de l'Assemblée générale et les sociétaires peuvent alors voter pour les sujets qu'ils trouvent les plus

pertinents. Le choix des thématiques ne fait donc pas l'objet d'un processus participatif. L'évaluation menée a mis en évidence qu'un processus incluant les sociétaires dès l'élaboration de la proposition des sujets traités augmenterait peut-être le sentiment d'appartenance et que les membres se sentiraient davantage concernés.

Une autre limite identifiée concerne le niveau de participation des membres au sein des groupes de travail. Smart in Progress est en réalité une *consultation*. Le groupe de travail ne collaborant pas à l'élaboration de la proposition (thématique proposée par la coopérative) et la décision finale ne lui appartenant pas (puisque qu'elle appartient au Conseil d'administration). Il s'agit en fin de compte d'une prise de position, d'un espace d'échanges mettant en tension plusieurs intérêts et proposant des solutions plus ou moins concrètes aux décideurs finaux. Ce niveau de participation n'a peut-être pas été parfaitement défini, clarifié et diffusé en amont du processus. Cet aspect a joué un rôle important dans la création d'un sentiment de frustration, lié à une impression d'inutilité qui a pu

mener à un essoufflement des participant·es, et donc de la démarche.

En bref, la démarche Smart in Progress est dans une phase

de désenchantement. On ressent bien que par rapport à la première édition, où l'intérêt était général – car il fallait réinterroger complètement le projet au vu du passage en

coopérative – la motivation n'est plus autant au beau fixe. C'est également pour cela que cette année de pause a été cruciale.

## Évolution et perspectives

Le dernier objectif de cette pause au sein du processus participatif Smart in Progress est de le penser pour l'avenir. L'évaluation et l'état des lieux de la démarche ont permis de tirer des enseignements. Ici encore, on peut mobiliser et faire appel au principe de réflexivité. Effectivement, c'est Smart qui décide de réaliser son introspection, de questionner son processus participatif, de prendre du recul et de se nourrir d'autres processus participatifs, mis en place dans d'autres coopératives, pour enrichir sa vision d'ensemble sur la participation. C'est une démarche réflexive sur un processus mis en place cinq années plus tôt.

Dans le cadre de cette réflexion sur l'avenir de cette forme de participation au sein de Smart qu'est SIP, le niveau de participation est un point central. Jusqu'ici, Smart in Progress c'était de la consultation des membres en vue de soumettre des recommandations au Conseil d'administration chargé de décider des orientations

stratégiques et d'en confier la mise en œuvre à une équipe de direction. Cependant, l'évaluation a permis de se rendre compte que le cheminement n'est pas aussi simple.

C'est pourquoi des adaptations et expérimentations sont en cours. Considérant qu'il est possible de confier aux sociétaires motivé·es la mise en œuvre directe des projets souhaités, des appels à participation vont être réalisés sur différents projets en cours ou abandonnés au sein de Smart. Un cadre et un soutien seront bien sûr organisés pour accompagner la réalisation des projets. Cette façon de procéder répond à plusieurs limites identifiées au sein du processus participatif et solutionnera notamment ce problème de mise en œuvre des projets. L'objectif est d'éviter ce sentiment de frustration dû au manque de mise en œuvre des recommandations voire au manque de visibilité de ces actions. Cela aura aussi un objectif de (re) légitimation de la démarche.

Enfin, pour relancer la participation au sein de Smart après cette année de pause, il est nécessaire de permettre de trouver des solutions aux difficultés recensées : choix des thématiques traitées, format des rencontres, cadre de la démarche, conditions ou niveau de participation, nature des participant·es, implication des participant·es à toutes les étapes du processus...

Et surtout de se rappeler que participer c'est se donner pour recevoir. L'objectif est donc d'apporter une contribution personnelle à quelque chose qui nous tient à cœur, en sachant qu'on profitera également du résultat de cette action collective. C'est d'ailleurs, selon moi, ce concept du « donner et recevoir », tel un boomerang, qui crée la motivation à prendre part à ce type de processus.

Victoria DE SURAY  
Août 2022

## Sources et ressources

Définition réflexivité :

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

Charles Julien & Mortier  
Quentin, *Des pratiques participatives à la démocratie*,  
CESEP, SAW-B, 2016

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

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