



© Zacharie Elbaz (Unsplash)

La formation professionnelle par la coopération: quels enjeux et quelles limites?

Entretien avec Thierry Plantegenet, ancien responsable formation de SmartCoop

L'ingénierie de formation est une méthodologie qui permet de planifier des formations dans les organisations, et qui s'élabore à travers une démarche participative. Par exemple, pour faire évoluer ou mieux identifier les compétences d'un métier en particulier. Mais comment et pourquoi faire participer les personnes concernées à la co-construction de leur propre formation? En quoi la formation permet-elle d'assurer une bonne transition dans le cadre d'une réorganisation interne? Quels sont les apports et les limites d'une telle méthode?

La formation professionnelle continue se veut être au cœur des services de Smart, à la fois pour ses sociétaires mais aussi pour ses travailleur·ses salarié·es. En effet, cela figure parmi les 5 objets de la coopérative, tels que repris dans ses statuts¹: «*le développement de formations professionnelles ainsi que de l'information et une éducation permanente à l'égard de son personnel et de ses sociétaires*». De plus, l'éducation, la formation et l'information font également partie des 7 principes coopératifs tels que décrits par l'Alliance Coopérative Internationale². **Toute entreprise a un intérêt à former ses travailleur·ses.** Mais les organisations doivent-elles se contenter du minimum légal en matière de formation ou veulent-elles en faire un véritable levier émancipateur?

Le rôle du service formation est, par conséquent, essentiel et mériterait que l'on s'y attarde. Pour ce faire, nous nous sommes basé·es ci-après sur un entretien réalisé avec Thierry Plantegenet, ancien responsable formation chez SmartCoop de 2017 à 2022, chargé notamment (avec une autre collègue) de structurer le service formation de la coopérative et de mettre en place un plan de formation et un référentiel de compétences à destination des conseiller·ères qui sont, bien souvent, le premier contact des membres sociétaires avec la coopérative.

À la suite de plusieurs changements en interne, les conseiller·ères ont vu leur rôle évoluer entre plusieurs fonctions (orientation, accompagnement, contrôle). Le défi était de taille: comment mettre en place un plan de formation pour des travailleurs et travailleuses qui, jusque-là, n'avaient pas une fiche de poste clairement définie et qui, en pratique, ne faisaient pas toujours les mêmes tâches?

Thierry a fait le choix d'appliquer les pratiques issues de l'**ingénierie de formation** qui se décline par l'**analyse des besoins** (en lien avec le projet de la coopérative et des besoins des salarié·es pour atteindre les objectifs souhaités), la **conception de la formation, sa coordination et son évaluation**³. En effet, toute démarche d'ingénierie de formation s'appuie sur une analyse du *travail prescrit* et du *travail réel*. Ce qui implique une démarche de participation, que ce soit de la consultation, de la concertation ou de la co-création.

Cette analyse, sous forme d'entretien commenté, cherche à mettre en lumière une expérience riche en apprentissages mais non sans écueils, afin de contribuer à la documentation et à l'archivage de pratiques qui se font au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS), pour en tirer des leçons et contribuer aux réflexions sur le sujet.

1 Cf. [Statuts de Smart, page 7](#)

2 Voir : « [Identité, valeurs et principes coopératifs](#) », Alliance Coopérative Internationale. Voir également notre analyse « [Les coopératives : 7 principes, 7 différences](#) », APMC-Smart, analyse n°13, décembre 2022

3 Pour aller plus loin : Guy LE BOTERF, « L'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions? », in *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, 2011, pp. 383-400

Nous tenterons de répondre aux interrogations suivantes: **comment et pourquoi faire participer les personnes concernées à la co-construction de leur propre formation?** En quoi la formation permet-elle d'assurer une bonne transition dans le cadre d'une réorganisation interne? Quels sont les apports et les limites d'une telle méthode?

Après une brève mise en contexte pour situer les acteurs et actrices en jeu, nous détaillerons les différentes étapes du processus de mise en place du plan de formation et du référentiel de compétences. Tout le long de l'analyse, nous tenterons de mettre en évidence les enjeux de la formation par la coopération ainsi que les apports et les limites d'une formation participative.



© [Usha Kiran](#)

FORMER UN PERSONNEL SPÉCIFIQUE À SON PROPRE MÉTIER

Thierry Plantegenet a été responsable des formations au sein de Smart, de juillet 2017 à décembre 2022. Avec sa collègue Virginie Lejeune, il a participé activement à la structuration du service formation au sein de la coopérative Smart. Ce service est intégré à la Direction des Ressources Humaines, et a pour mission d'accompagner tou·tes les salarié·es de la coopérative (membres sociétaires et travailleur·ses salarié·es ou

salarié·es de l'équipe support, qui peuvent également être sociétaires) afin qu'elles et ils développent leurs compétences⁴. En tant que responsable de formation et s'inscrivant dans une **démarche d'ingénierie de formation**, il s'est donné pour mission de comprendre et d'analyser l'environnement de l'entreprise pour élaborer des dispositifs de formation et opérer des choix stratégiques.

⁴ La **compétence** se définit comme la mobilisation de différents types de ressources (externes, liées à l'environnement, mais aussi aux capacités de la personne) afin de réussir une action dans une situation donnée. Cela peut aussi se définir comme la synthèse de savoirs, de savoir-faire et de savoir être, ou de savoir agir, pouvoir agir, vouloir agir.

L'entreprise Smart, créée en 1998, est passée d'«asbl» à «fondation» pour devenir en 2017 «coopérative». Des étapes significatives qui l'ont conduite à modifier son mode d'organisation et ses modes de gestion. Il lui a fallu accompagner les travailleur·ses de l'équipe support pour répondre aux exigences des services proposés aux utilisateur·rices.

Dès 2017, le métier de conseiller·ère a commencé à évoluer, avec une automatisation de certaines tâches de contrôle laissées à l'outil informatique, et une volonté d'aller plus vers de l'accompagnement. Il a fallu, par conséquent, les accompagner dans cette transformation. En 2017, la demande de la direction de Smart était de réaliser le plan de formation de la Direction opérationnelle qui les encadre. Dans ce rôle actualisé, le ou la conseiller·ère est la personne qui va accueillir, guider l'utilisateur·trice pour qu'il ou elle définisse son projet d'activité puis l'accompagner, administrativement certes, mais aussi dans son développement. A ce jour, si l'équipe support de Smart est d'environ 235 salarié·es, il n'y a pas moins de 87 conseiller·ères.

Le **métier de conseiller·ère** permet à la coopérative de développer son projet et aux sociétaires de réaliser dans les meilleures conditions et en toute autonomie leurs

activités en mutualisant leurs compétences et en utilisant les outils informatiques de la coopérative mis à leur disposition. Cette mission d'accompagnement est centrale et s'inscrit au cœur de la mission de la coopérative.

La proposition de Thierry, à la coordination de ce projet, a été que ce plan de formation soit élaboré d'une manière participative, en **concertation** et en **cocréation**, pour les raisons suivantes :

- établir une relation de confiance avec les équipes de conseiller·ères qui vivaient pour certain·es difficilement l'évolution des modes d'organisation de l'entreprise ;
- appliquer les valeurs d'un travail coopératif au sein de la structure ;
- faire adhérer les travailleur·ses à un changement dans leurs pratiques ;
- gagner en crédibilité avec une démarche rigoureuse, respectueuse et ouverte.

Comme la fiche de poste des conseiller·ères devait être retravaillée au vue de l'évolution du métier, de sa complexité et surtout de sa singularité chez Smart, Thierry a proposé, en coordination avec sa collègue Virginie, de réaliser un **référentiel de compétences**. Nous verrons comment et dans quelles circonstances ont été réalisés le plan de formation et ce référentiel en question.

FORMER PAR LA COOPÉRATION: DE L'INTENTION À LA RÉALISATION

Passons désormais à l'entretien avec Thierry⁵, qui revient, dans un premier temps, sur cette période de **réorganisation interne** et ses effets:

«Avec l'arrivée du nouvel administrateur-délégué, deux ans avant le début du processus, les choses avaient bougé. Il y avait beaucoup de «strates» [comprendre «niveaux de pouvoir»], avec des coordinateur·rices, des directeur·rices et au bout du compte, l'administrateur-délégué a jugé qu'il était important de remettre en évidence l'importance du rôle du conseiller·ère. [...] il y a un certain nombre de personnes qui étaient coordinateur·trices, directeur·trices, etc., et qui sont (re)devenu·es conseiller·ères. [...] Et ça a été assez mal vécu par certain·es.

Donc, des objectifs relativement clairs, à savoir plus d'accompagnement et moins de contrôle, mais un mal-être identifié chez certain·es travailleur·ses et une description précise des missions et des compétences du poste de conseiller·ère. Pour mettre en place un plan de formation, j'avais besoin d'y voir clair sur les compétences requises et celles déjà acquises.»



© Thomas Park

Ce premier extrait nous éclaire sur la situation à l'arrivée de Thierry dans l'entreprise et des défis auxquels il a dû faire face. Nous y constatons qu'un mal-être a été ressenti par les travailleur·ses qui ont vu les exigences de leur poste changer et qui craignaient potentiellement un licenciement. Un accompagnement et une formation adéquate permettent justement de **s'adapter à un nouveau rôle** en minimisant les risques sur la santé mentale.

En effet, un article du *European Trade Union Institute (ETUI)* intitulé «Quand les compétences prennent du retard: un risque psychosocial caché au travail⁶», synthétise

⁵ Les extraits d'entretien cités dans l'analyse ont été édités pour plus de clarté.

⁶ «[Quand les compétences prennent du retard: un risque psychosocial caché au travail](#)», ETUI, 2 juillet 2025



© Megan Clark

les résultats d'une étude réalisée sur l'obsolescence des compétences et affirme que le fait d'«*(i)nvestir dans le développement des compétences n'est pas seulement une décision commerciale judicieuse, c'est aussi un moyen essentiel de protéger la santé mentale, de renforcer la confiance et d'aider les employés à se reconnecter avec leur travail.*» Ainsi, il est préconisé de «*(p)roposer des options de formation flexibles, discuter régulièrement des besoins en matière de développement et veiller à ce que les rôles évoluent au rythme des changements (...) pour soutenir à la fois les performances et le bien-être mental des employés.*»

Dans l'extrait qui suit, Thierry souligne des différences entre la France et la Belgique :

«*En France, on était en coopérative, alors qu'en Belgique on est passé de l'asbl à la fondation puis on allait passer progressivement à la coopérative. Au bout du compte, si les conseiller·ères français·es étaient engagé·es comme sociétaires d'une coopérative, ça n'était pas le cas pour les belges. On pouvait donc*

se poser la question de savoir si les collègues belges étaient partie prenante du projet de la coopérative. Ce n"était pas forcément évident et il y avait un certain nombre de points d'interrogation.»

Cette interrogation souligne un enjeu important du travail chez ou avec Smart: le rapport au travail, à l'autonomie et au projet de coopérative ne sont pas les mêmes pour tout le monde. Nous renvoyons ici vers l'excellent rapport réalisé en 2018 par une équipe de chercheur·ses, intitulé «*Pratiques et organisation du travail démocratique chez Smart*⁷». Leur enquête montre qu'en effet, l'adhésion au projet, la participation à la vie démocratique de la coopérative et le degré d'autonomie possible au sein de celle-ci diffèrent selon qu'on soit membre sociétaire ou travailleur·se de l'équipe support⁸. Ainsi, il semble d'autant plus important de faire adhérer les travailleur·ses à un projet de formation et de leur faire jouer un rôle actif dans celui-ci, d'où l'intérêt de cette co-construction du plan de formation et de référentiel de compétences.

⁷ *Rapport de l'enquête sociologique réalisée dans le cadre de la convention relative à la réalisation du projet d'enquête expérimentale et coopérative. Politiques et organisation du travail démocratique chez Smart*, co-édition Smart, Cridis-Iacchos-UCLouvain et CESEP, juillet 2018

⁸ *Ibid.*, pp. 231-235

«UN TRAVAIL EXTRÊMEMENT LONG, LOURD ET COÛTEUX»

Revenons au processus du référentiel. Thierry détaille ci-après les différentes étapes de celui-ci:

«Ce processus de référentiel de compétences a été réalisé avec un consultant externe, un ingénieur de formation spécialisé dans la mise en place de cet outil spécifique. Pour y voir clair sur les situations de travail du·de la conseiller·ère, des tâches réalisées dans chaque situation de travail, et des compétences requises pour mieux correspondre au travail demandé.

Il y avait 80 conseiller·ères en Belgique et 40 en France, à peu près. En sachant qu'en France on avait des bureaux dans une dizaine de villes, et qu'en Belgique sur une dizaine de villes aussi, bien que le gros était quand même concentré sur Bruxelles. On se retrouvait avec des équipes où il n'y avait que deux personnes, avec des employé·es qui avaient une vraie ancienneté, qui étaient là depuis plus de 15 ans, mais aussi des employé·es qui venaient de débarquer... On avait de l'urbain, du périurbain, des jeunes, des ancien·nes, avec un public quand même très diversifié. Donc il fallait avoir une idée claire de tout ce qu'il se faisait dans chaque bureau [...].

On a alors fait la proposition de mettre en place ce référentiel en faisant des interviews, ce qu'on appelle des entretiens d'explication, où chaque personne

qui allait être interviewée allait nous expliquer ce qu'elle faisait. On a fait un premier appel à volontaire et on a eu très vite 25 personnes qui se sont manifestées. On les a rencontrées pour les informer, pour leur expliquer ce qui allait se passer. [...] Il y avait de la méfiance. Il a donc fallu faire deux réunions pour bien expliquer quel était l'objectif. Et surtout il a fallu qu'on soit sûr que tout ce qui allait être raconté n'allait pas être transformé, donc anonymat des personnes interviewées. [...]

Ce sont donc des entretiens où chacun·e explicite ce qu'il et elle fait, par exemple répondre au téléphone. On demande quelles difficultés sont rencontrées lorsque la personne répond au téléphone. Par exemple, si quelqu'un est nerveux ou agressif, que fait le ou la conseiller·ère ? A partir des difficultés mises en avant, on arrive à déterminer les compétences nécessaires pour réaliser la tâche de répondre au téléphone. Par contre, si on dit que le téléphone ne marche pas, alors ce n'est évidemment pas du domaine de la compétence mais lié aux conditions de travail [pouvoir d'agir]. Il faut faire remonter à la direction opérationnelle que dans certains bureaux, les téléphones ne fonctionnent pas.

Une des premières questions auxquelles on a été confronté était de savoir qui allait faire ces entretiens. On aurait pu faire ça

par des externes mais il nous a semblé intéressant de proposer aux gens en interne dont ce n'était pas le métier. Une personne du service informatique ou du service développement par exemple. On a donc fait un deuxième appel aux volontaires et on a eu 10 personnes qui ont bien voulu participer à ce travail et qu'il a fallu former. [...] C'était hyper intéressant parce qu'au bout du compte, il y a des personnes qui ne faisaient pas partie de la direction opérationnelle, qui se sont retrouvées à entendre leurs collègues parler de leur métier. Au bout de trois mois on avait toutes les interviews qui étaient faites.

Ensuite, il a fallu analyser ce travail pour en faire un référentiel. On s'est rendu compte, au fur et à mesure des entretiens, qu'il y avait 7 situations de travail emblématiques. C'est donc à partir de ces 7 situations de travail qu'on a énuméré l'ensemble des compétences qui sont à plus

de 50 compétences, en sachant qu'il y avait certaines tâches qui allaient disparaître, admettons avec la dématérialisation, avec justement la modification des missions du ou de la conseiller·ère.»

Ce long extrait revient sur les **étapes d'élaboration du référentiel de compétences**. Nous souhaitons souligner et revenir sur quelques éléments évoqués par Thierry, notamment, ce qui a fait que le processus a été long et énergivore. D'une part, la diversité des profils et leur éclatement géographique ont constitué un obstacle à dépasser, vu que cela rajoutait des éléments d'analyse dans les entretiens d'explicitation et des déplacements entre villes. D'autre part, la volonté de Thierry de rendre le processus le plus participatif possible, afin de créer une adhésion, mais aussi de permettre aux travailleur·ses de l'équipe support occupant d'autres postes d'apprendre à mieux connaître leurs collègues, ce qui impliquait de devoir les former et d'y passer encore plus de temps.



© [Brelyn Bashrum](#)

Alors même que cela faisait déjà un moment que le travail avait débuté, ce n'était pas encore fini :

«Pour revenir sur la chronologie : on a commencé à travailler la formation des équipes d'interviewers au mois de décembre 2018. Au mois de juin 2019, on avait enfin finalisé le référentiel. En juillet 2019, on a livré le référentiel, en septembre on a fait une présentation pour expliquer le travail et on a fêté l'accomplissement du projet... Évidemment, il était légitime que le directeur opérationnel me dise, et je paraphrase peut-être un peu : «ça y est, t'as ton référentiel, maintenant tu vas me faire le plan de formation dans le mois qui vient». J'ai répondu que, maintenant que j'avais le référentiel, il fallait que je co-construise le plan de formation... Et ça, j'allais le faire avec chaque équipe, parce que je ne pouvais pas généraliser toutes les situations de travail. Peut-être qu'il y avait d'autres situations qui n'avaient pas été décrites ? Ou des personnes qui n'avaient jamais vécu aucune des situations décrites ?»

Nous pouvons relever, qu'en voulant inclure tout le monde dans le processus afin d'être aussi proche que possible de la réalité des collègues, le cadre de travail a peut-être dépassé les attentes temporelles de la direction de Smart. De plus, celle-ci a changé en 2019, donc en cours de route

de la démarche. Tous les choix qui ont été faits ont contribué à rallonger à chaque fois la durée du travail.

La question ici aurait potentiellement pu porter sur **pourquoi et comment faire évoluer un poste**, consulter les travailleur·ses sur la pertinence de le faire, plutôt que de les faire participer au choix des formations qu'on allait leur proposer afin de mieux correspondre à leur nouveau poste⁹. Le but n'est pas ici de critiquer la qualité du travail réalisé, mais plutôt de s'interroger, à nouveau, sur la relative autonomie accordée aux travailleur·ses dans une coopérative où le travail autonome est valorisé. Cette contradiction, également soulignée dans le rapport précité¹⁰, n'est pas propre à Smart mais existe dans d'autres entreprises de l'ESS.

Thierry poursuit sur les aspects plus compliqués du travail réalisé :

«Quand je me trouvais à présenter l'ensemble du référentiel à une équipe, on revenait sur chaque situation de travail, sur toutes les tâches et toutes les difficultés rencontrées. Et après, chaque équipe se positionnait collectivement sur les différentes compétences : répondre au téléphone, parler anglais, être capable de prendre du recul lorsque quelqu'un est agressif au téléphone... Donc on proposait les requis et le groupe se positionnait

⁹ Voir par exemple : Pierre HEBRARD, «L'ingénierie de formation : ce qui en relève et ce qui lui échappe», in *Revue TransFormations*, n°5, 2011, pp. 114-119 ;

¹⁰ Rapport de l'enquête sociologique réalisée dans le cadre de la convention relative à la réalisation du projet d'enquête expérimentale et coopérative. Op.cit., 2018

sur les acquis: chaque compétence était validée ou notée comme manquante. Si elle était manquante, il fallait la travailler et elle entrait dans le plan de formation. Donc on avait une cette photographie de toutes les compétences acquises ou non-acquises dans le cadre des requis.

Il y avait toujours un représentant de la direction aux réunions, pour que tout leur soit rapporté notamment les difficultés rencontrées au travail, lorsqu'il s'agissait de questions organisationnelles, comme les téléphones dysfonctionnels, et non pas de l'ordre de la compétence comme le fait de ne pas savoir comment réagir à quelqu'un d'agressif au téléphone. [...]

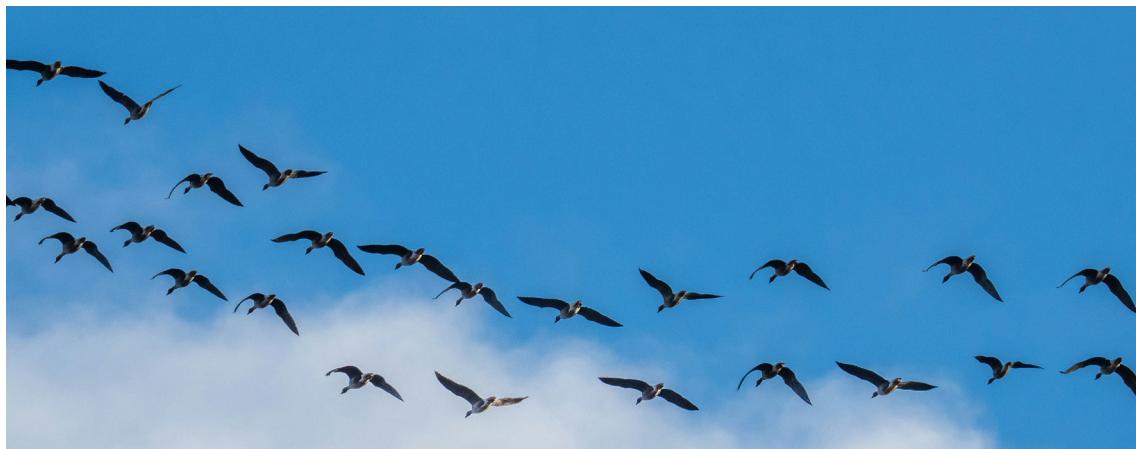
Au total, j'ai passé 45 journées, en l'espace de trois mois. Je n'arrêtais pas de me déplacer: un soir j'étais à Lyon, le lendemain à Marseille, puis je reprenais le train le soir, etc. Au bout de ces trois mois, fin 2019, le plan de formation était prêt. Puis la pandémie est arrivée... On n'a donc pas pu tout faire, certaines compétences ou formations ont été estimées plus prioritaires que d'autres par la direction opérationnelle. Tout ça c'est une méthodologie dont il faut s'imaginer que c'était un travail extrêmement long, lourd et coûteux.»

Un chemin semé d'embûches avec une crise sanitaire qui freine une application intégrale du plan de formation qui a mis, au total, environ 3 ans à être réalisé...

Par ailleurs, pour se faire une idée plus complète de cette expérience, il faudrait interroger les conseiller·ères et autres travailleur·ses qui ont participé au processus sur leur vécu et pour savoir si cela a changé leur manière d'appréhender leur travail. La présente analyse n'a pas pour vocation de faire un retour exhaustif de l'expérience.

L'entretien avait également posé la question de la possibilité de **reproduire ce genre d'expériences** dans de plus petites structures avec moins de ressources. Cela serait évidemment peu adapté et difficilement réalisable, voire peut-être même non nécessaire. En effet, c'est en partie le fait que les travailleur·ses soient en grand nombre qui a rallongé le processus. Quant à la méthode d'ingénierie de formation en elle-même, nous n'avons pas la prétention de pouvoir la décortiquer et la comparer à d'autres méthodes, plus ou moins meilleures.

Ce que nous pouvons questionner, par contre, c'est le fait que, quand bien même ces formations organisées en interne sont capables d'impliquer les travailleur·ses dans une démarche participative et collaborative visant à améliorer leurs compétences et à devenir plus performant·es, elles restent organisées dans un **objectif préétabli par la hiérarchie** et dans un cadre d'autonomie toujours un peu contrainte. Cette coopération poussée, ce temps et ces soins accordés pour faire sentir qu'on est partie prenante d'un projet ne peuvent effacer cette réalité. Certes, c'est beaucoup plus intéressant de procéder ainsi plutôt qu'en obligeant tout le monde, sans distinction, à suivre des formations qu'ils et elles jugent inutiles et qui sont éloignées de leurs besoins réels...



© [Jonny Gios](#)

L'INGÉNIERIE DE FORMATION PARTICIPATIVE EST-ELLE ADAPTABLE POUR TOUTE ORGANISATION ?

Ainsi, nous avons pu, à travers cette expérience racontée par Thierry, souligner quelques enjeux de la formation continue par la coopération, notamment en période de réorganisation interne. Idéalement, cela devrait se faire tout le temps. Nous avons constaté les intérêts d'une démarche participative, qui confirment les souhaits évoqués par Thierry en début de texte: faire adhérer au projet, établir une relation de confiance et appliquer les valeurs de la coopérative.

D'après Thierry, la coopération peut être un élément central dans les formations. Pas simplement un objectif à l'aise dans des programmes, mais comme une valeur fondamentale à pouvoir encourager dans toutes les étapes du processus. La coopération n'est ainsi pas simplement un moyen d'améliorer les compétences individuelles, mais c'est un **outil pour le développement d'une culture organisationnelle plus solide**.

Le renforcement des compétences en période de réorganisation et donc de relative instabilité, est également préconisé et semble avoir permis une transition plus douce. Cependant, le temps et les ressources nécessaires pour mettre en place une telle démarche participative ne sont pas accessibles à toutes les structures et posent la question de sa reproductibilité. En effet, l'adéquation du dispositif est sensiblement liée à la taille de l'organisation et la représentation importante des métiers qu'on veut objectiver et transformer. Les visions stratégiques peuvent également évoluer lors d'un changement de direction. Par ailleurs, les aspects techniques de la méthode de l'ingénierie de formation, bien que reposant sur le principe fondamental de **mettre l'apprenant·e au centre du dispositif**, peuvent parfois faire oublier que derrière la technicité se cachent des choix politiques qu'il faut toujours interroger.

Mona Malak et Orville Pletschette
Juillet 2025

SOURCES ET RESSOURCES

Alliance Coopérative Internationale,
«Identité, valeurs et principes coopératifs»

«Quand les compétences prennent du retard: un risque psychosocial caché au travail», ETUI, 2 juillet 2025

Rapport de l'enquête sociologique réalisée dans le cadre de la convention relative à la réalisation du projet d'enquête expérimentale et coopérative. Politiques et organisation du travail démocratique chez Smart, co-édition Smart, Cridis-Iacchos-UCLouvain et CESEP, juillet 2018

Guy LE BOTERF, «L'ingénierie de la formation: quelles définitions et quelles évolutions?», in *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, 2011, pp. 383-400

Pierre HEBRARD, «L'ingénierie de formation: ce qui en relève et ce qui lui échappe», in *Revue TransFormations*, n°5, 2011, pp. 114-119

Camille RICHOUX et Orville PLETSCHETTE, Les coopératives: 7 principes, 7 différences, APMC-Smart, analyse n°13, décembre 2022

Statuts de SmartCoop, page 7