



La démocratie en mouvement

- SmartCoop -

Au sein du conseil d'administration de SmartCoop siègent ses coopérateurs et coopératrices. Elues par l'assemblée générale, ces personnes tracent les lignes stratégiques de cette coopérative de travailleuses et de travailleurs. Des décisions parfois loin d'être anodines qui peuvent influencer les carrières des autres membres. Immersion au cœur de cette gouvernance collective, où chaque décision compte.



Peu avant 10 heures, un cameraman empoigne sa machine, l'envoie sur son épaule et cadre la salle qui se remplit devant lui. Après s'être salués autour d'un petit déjeuner, les coopératrices et coopérateurs de Smart prennent place dans les bureaux bruxellois de la coopérative, transformés pour l'occasion en véritable plateau de télévision. L'assemblée générale de la société, intitulée *Let's Coop 2025* et retransmise en direct en ligne, est sur le point de commencer !

Depuis sa transformation en coopérative de travailleuses et travailleurs en 2017, Smart a su faire de ce rendez-vous obligatoire une véritable journée d'échanges, de rencontres et de formation. Cette année, quelque 717 coopérateur·ices s'y sont inscrits·es. Les badges autour des cous témoignent de la diversité des métiers représentés : graphistes, musicien·nes, journalistes, formateur·ices, designers industriels, consultant·es, artisan·es... Toutes et tous ont choisi Smart pour héberger leurs activités professionnelles. Au lieu de créer leur propre entreprise, ces travail-

« En arrivant dans le conseil d'administration, j'avais vraiment tout à apprendre. Heureusement, il y avait autour de moi des personnes plus expérimentées qui m'ont aidée à comprendre les enjeux et le fonctionnement d'une coopérative »

— Isabelle Azais, artiste plasticienne et membre du conseil d'administration

leuses et travailleurs facturent en effet leurs prestations via la coopérative, qui les embauche comme salarié·es le temps d'un ou plusieurs contrats. Ce modèle leur permet de bénéficier de la protection sociale des salarié·es tout en conservant leur autonomie professionnelle. Il n'est donc pas rare que les membres aient

plusieurs emplois et travaillent pour différents clients. En outre, via le paiement d'une part coopérative annuelle de 30 euros et une contribution calculée selon les prestations de chacun·e¹, les membres Smart financent et partagent des outils de gestion administrative, comptable et financière.

Les lumières s'estompent, les écrans s'allument et les applaudissements du public accueillent Virginie Lejeune et Thomas Blondeel, employé·es de Smart et animateur·ices de la matinée. Pantalon de tailleur, veste de costume. « *Bonjour tout le monde* », « *Goeiedag iedereen* ». Débutent ainsi deux heures de plénière minutieusement orchestrées. Les chiffres clés de l'année précédente sont égrenés : 197 677 870 euros de chiffre d'affaires, 41 702 sociétaires, 20 892 travailleur·euses accompagnés·es, 32 964 client·es, 204 événements organisés... Un tas de données illustrées par les témoignages des employé·es des pôles administratif, prévention et informatique, judicieusement installés au premier rang.

Sur les écrans qui encadrent la scène apparaissent neuf visages. « *Je vous rappelle que vous pouvez encore voter pour attribuer cinq mandats de quatre ans au conseil d'administration* », poursuit le présentateur. Chez Smart, cet organe de gouvernance est entièrement composé de sociétaires élu·es par l'assemblée générale : en majorité des usager·ères de la coopérative, mais aussi quelques salarié·es permanent·es et des partenaires externes. Partiellement renouvelé chaque année, ce conseil a pour mission de fixer les grandes orientations de la coopérative et de veiller à leur mise en œuvre. C'est également lui qui désigne l'administration déléguée, responsable de la gestion quotidienne de l'entreprise et actuellement assurée par Anne-Laure Desgris et Maxime Dechesne. « *Résultat des votes aux alentours de 17h* », clôture l'homme en costume.

Arrive le moment clé de toute assemblée générale. Les échanges spontanés avec les coopératrices et coopérateurs bousculent généralement l'aspect rodé de ces rassemblements. Au fond de la salle, un homme referme un carnet noirci de notes et lève la main. Il est un résident de LaVallée, un tiers-lieu créé par Smart il y a près de dix ans, accueillant deux cents artistes et associations. Or, en janvier 2025, le Conseil d'administration (CA) de Smart a décidé à contrecœur de se retirer de la gestion de ce lieu, structurellement déficitaire. Sur un ton plus triste que révolté, l'homme s'élance : « *Je voudrais parler de LaVallée pour que les sociétaires soient au courant. C'est un super projet auquel Smart a mis un coup de massue. Alors, aujourd'hui, je m'interroge sur les valeurs portées par notre coopé-*

rative. Des valeurs que je pensais plutôt bien incarnées par ce lieu qui va certainement disparaître. » Bien qu'attendu, le moment reste délicat. Si ce retrait est un « échec » aux yeux de tout le monde, il faut désormais l'assumer. Anne-Laure Desgris prend la parole au nom de l'administration déléguée. « Cette décision n'a pas été prise d'un claquement de doigts, rappelle-t-elle. Elle clôture un processus de réflexion entamé en 2022 et s'inscrit dans la volonté de recentrer Smart sur son cœur de métier, c'est-à-dire l'accompagnement d'activités économiques. Vous le savez, le projet dont on parle est coûteux et n'en fait pas partie. Cela ne signifie pas qu'il n'est pas important, qu'il ne compte pas pour nous, mais que nous ne parvenons pas à le gérer correctement. »

Une vie d'admin'

Pour la plupart des membres du CA de Smart, il s'agit d'une première expérience en matière de gouvernance. « En arrivant, j'avais vraiment tout à apprendre, confie Isabelle Azais, artiste plasticienne. Heureuse-

ment, il y avait autour de moi des personnes plus expérimentées qui m'ont aidée à comprendre les enjeux et le fonctionnement d'une coopérative. » Des soutiens qui ont un à un quitté la table du conseil, celui-ci étant partiellement renouvelé chaque année. « De réunion en réunion, j'ai trouvé ma place. J'ai certainement encore des limites sur certains dossiers, mais j'ai appris et je me sens plus légitime. Suffisamment que pour soutenir à mon tour les nouveaux et nouvelles élu-es. »

Du jour au lendemain, ces élu-es peuvent donc peser sur des décisions stratégiques susceptibles d'impacter la carrière de milliers de sociétaires. Une pression qu'il faut appréhender. « Notre mode de fonctionnement est plutôt rassurant, tempère Isabelle Azais. Quand une thématique arrive au CA, tout un travail de documentation a déjà été effectué par l'administration déléguée, en collaboration avec les employé-es permanent-es de Smart. Elle nous présente de premières solutions et on lui apporte d'autres regards, certains très experts, d'autres moins. Ce moment d'échange nous oblige à nous confronter à des points de vue différents. Les idées mûrissent au fil des discussions et puis on vote. C'est très riche ! »

»



- Vincent de Lannoy

« La coopérative rassemble des milliers de personnes avec des réalités bien différentes. Notre responsabilité est de défendre chacune d'elles du mieux possible »

— Luis Pôlet, artiste plasticien
et membre du conseil d'administration

La plupart des sujets abordés en conseil sont soit des obligations annuelles, soit des préoccupations portées à l'attention des administrateur·rices délégué·es par les sociétaires. Chez Smart depuis dix-sept ans, Maxime Dechesne a vu cet organe se constituer et se structurer progressivement. Un débat l'a particulièrement marqué : en 2021, dans le cadre du soutien

aux entreprises touchées par la crise du coronavirus, l'ONSS a mis en place une prime de compensation à destination des secteurs les plus affectés, sous la forme d'un retour sur cotisations patronales. « On a donc récupéré une enveloppe de plusieurs millions d'euros, se souvient l'administrateur délégué. Il a rapidement été décidé que 40 % de cette somme seraient utilisés pour assurer la pérennisation de la coopérative – notamment pour assurer le paiement des bâtiments et des salaires des employé·es – et que le reste serait redistribué aux coopérateurs et coopératrices. Mais selon quelle clé de répartition ? Chiffre d'affaires individuel ? Niveau de difficulté des secteurs d'activité ? De nombreuses options étaient possibles. » L'administration déléguée a alors soumis cinq propositions et recommandé deux d'entre elles. Après discussion, le CA n'a ni amendé ni voté ces propositions : il les a toutes rejetées. « Il les a jugées insuffisantes et nous a demandé de revoir notre copie. C'était un moment fort. Une preuve que ce conseil ne se contente pas d'entériner nos propositions et assume pleinement ses responsabilités. »

Au prix, parfois, de sérieux tiraillements. « Smart défend des valeurs profondément ancrées à gauche, au sein d'une société ultralibérale. Ce contraste crée iné-



- Vincent de Lamoignon

vitement des frictions, constate Luis Pôlet, artiste plasticien et membre du conseil d'administration. Par exemple, nous voulons toutes et tous garantir une rémunération équitable aux équipes permanentes de Smart, mais cela nous impose parfois de prendre des décisions qui soutiennent le développement économique de l'entreprise, au-delà de nos idéaux personnels. »

Le dossier de LaVallée a, à ce titre, suscité de longues discussions au sein du conseil et hanté certaines nuits de ses membres. « J'ai pourtant du mal à parler de "décisions difficiles", confie Anne-Laure Desgris, administratrice. Car mes nuits agitées restent bien légères face à celles des sociétaires qui subiront concrètement les conséquences de cette décision. »

Luis Pôlet poursuit : « La coopérative rassemble des milliers de personnes avec des réalités bien différentes. Notre responsabilité est de défendre chacune d'entre elles du mieux possible. Pour LaVallée, il a fallu se demander s'il était juste de continuer à financer un lieu ayant déjà coûté plusieurs millions d'euros, fréquenté par une minorité, avec l'argent de toutes et tous. » L'artiste rappelle que Smart n'a jamais voulu tourner le dos à la culture. La plupart des personnes derrière cette décision en sont elles-mêmes issues. « Pendant trois ans, nous avons cherché des alternatives ou des repreneur-euses, mais en vain. »

Lors de l'assemblée générale, il a tenu à rappeler aux sociétaires déçues qu'elles et ils avaient eu raison de faire entendre leur voix. Un rappel salutaire et toujours nécessaire : derrière chaque vote, il y a des humains.

La démocratie pour tout le monde

717 personnes inscrites à l'assemblée générale, cela représente pour Smart 2 % des sociétaires. Un chiffre pour le moins modeste. Interrogée sur cette faible mobilisation, l'administration déléguée ne semble pas s'en inquiéter davantage. « Je serais évidemment heureuse si nous étions plus nombreuses et nombreux à voter, reconnaît Anne-Laure Desgris. Mais ces dernières années, notre priorité a surtout été de garantir que celles et ceux qui souhaitent s'impliquer dans la vie de la coopérative puissent le faire. Que chacun-e soit invité-e à l'assemblée, puisse se présenter au conseil d'administration, ait accès à l'information dans plusieurs langues, dispose des outils pour la comprendre et puisse voter, y compris depuis l'étranger ou quinze jours à l'avance. »

Dans cette logique, la journée Let's Coop ne s'arrête

pas à la plénière du matin. Tout l'après-midi, divers ateliers sont proposés aux sociétaires. Au premier étage du bâtiment, on apprend à lire des comptes et à comprendre un budget. « C'est quoi cette dépense ? », « Ce montant est-il net ou brut ? » : à peine dix minutes de présentation, et les questions fusent. Un étage plus haut, en petits groupes, on réfléchit à la réforme du chômage annoncée par le gouvernement fédéral. Que peuvent mettre en place les travailleuses et travailleurs face à ce changement ? Comment Smart pourrait-elle mieux les accompagner ? Ailleurs encore dans le bâtiment, on s'essaie à des jeux coopératifs ; on discute de la politisation des collectifs de travail ; ou on profite de la présence des administrateurs et administratrices pour les rencontrer.

« Nous travaillons depuis un certain temps à réduire la distance entre les sociétaires et le conseil d'administration, complète Maxime Dechesne. Cela passe, entre autres, par une refonte des espaces numériques, une communication renforcée sur l'agenda et les thématiques des réunions, ou encore la possibilité pour les sociétaires d'assister à certaines d'entre elles. » Pour l'horizon 2026, l'administrateur imagine une nouvelle règle : permettre à un collectif de sociétaires d'imposer un sujet à l'ordre du jour du conseil d'administration, avec l'obligation de rendre publics les résultats des échanges. « Un peu comme à la Commission européenne, illustre-t-il. Ce serait une étape de plus vers un système de décision alternatif sur les sujets les plus importants. » - V.d.L.

¹ Une contribution de 6,5% sur le chiffre d'affaires et de plus ou moins 7,5% sur le budget dédié à l'emploi.

« Ces dernières années, notre priorité a été de garantir que celles et ceux qui souhaitent s'impliquer dans la vie de la coopérative puissent le faire »

— Anne-Laure Desgris, administratrice déléguée de SmartCoop