Plan d'orientation stratégique SMart 2020

SMart 2020

Un plan d'orientation stratégique : pour quoi faire ?

Toute organisation publique ou privée a besoin de définir un projet qui répond le mieux possible à l'ensemble de ces questions de fond : vers où allons-nous, pourquoi et comment ? L'avantage évident d'une réponse écrite à ces questions est multiple.

D'abord, parce que cela favorise la diffusion et le partage des idées et leur mise en débat. Ensuite, parce que cela permet de définir un cadre général utile à l'ensemble des acteurs du projet, leur permettant d'agir dans un même sens, sans devoir systématiquement être légitimé par une autorité.

L'inconvénient de figer par l'écrit une vision prospective est peut-être lié au risque d'enfermement institutionnalisé de l'action collective qui a besoin de se régénérer sans cesse en s'adaptant à l'évolution du contexte dans lequel se réalise un projet.

Le présent document est donc un guide mais certainement pas un règlement. Il offre une vision nouvelle d'un projet - celui de SMart - qui n'a jamais cessé de se renouveler en fonction de l'évolution du contexte socio-économique et institutionnel qui entoure les milliers de personnes qui tentent quotidiennement de vivre de leur travail et de leurs passions.

Le processus « SMart in Progress » - qui a précédé la formalisation de ce plan d'orientation stratégique - a révélé la nécessité de ne pas réduire la démarche participative à la seule période qui précède la transformation coopérative. De très nombreux participants à cette démarche ont manifesté leur volonté de rendre permanent ce processus.

Bien évidemment, il nous reste à définir comment poursuivre durablement et efficacement ce processus. Mais dans tous les cas, nous ne pouvons figer qu'une seule décision, celle de considérer que tout peut être à tout moment reconsidéré si cela permet de réactualiser notre système de valeurs.

L'innovation sociale : l'ADN de SMart

Depuis sa création en 1998, SMart n'a eu de cesse de chercher des réponses concrètes à des besoins collectifs, au travers d'une démarche de tâtonnements et d'expérimentations. La force et le succès - des réponses concrètes apportées par SMart - est en grande partie le résultat de notre capacité à écouter, analyser et anticiper les besoins individuels et collectifs. L'histoire de SMart a été marquée par de nombreuses innovations, notamment :

- la mise à disposition d'une **plate-forme web** qui permet à des milliers de travailleurs d'accéder aux informations utiles à la gestion et à l'administration de leurs contrats et de leurs activités économiques ;
- la création d'un **fonds de garantie salariale** qui permet à la fois un règlement rapide des rémunérations et la couverture des éventuels impayés ;
- l'accès à un **outil de gestion d'activité** qui permet à des travailleurs salariés par SMart de se regrouper pour administrer collectivement des projets comme une petite entreprise à l'intérieur d'une grande entreprise partagée ;

- une **extension des assurances** obligatoires (responsabilité civile et accidents du travail) pour se prémunir collectivement contre les accidents de la vie ou même lors de mission(s) à l'étranger ;
- une **assistance juridique** visant à favoriser l'accès aux droits, la défense des intérêts individuels et collectifs ;
- la possibilité pour les porteurs de projet de recourir à des **financements** permettant de percevoir des avances sur subventions ou bien même pour investir dans l'achat de matériel utile à leur(s) métier(s) ;
- enfin, plus récemment, la possibilité pour certains travailleurs membres de SMart de bénéficier d'un **contrat de travail à durée indéterminée** par le biais d'un mécanisme de lissage des rémunérations acquises en contrepartie d'une multitude de prestations réalisées ou à venir.

SMart in Progress : le sursaut participatif

Dès l'année 2012, la croissance économique de SMart s'estompe et les premières difficultés financières apparaissent. En 2014, une nouvelle équipe de direction met en place un plan de restructuration qui vise à la fois le redressement financier mais aussi le renouement d'un dialogue permanent avec la communauté de ses membres. C'est dans ce contexte qu'est lancée, au cours de l'assemblée générale du 30 juin 2015, la démarche participative « SMart in Progress ». Le succès immédiat de cette démarche conforte l'idée que SMart a réussi à nouer au fil des ans une relation forte avec les membres de sa communauté. Près de 2000 personnes différentes ont participé, de près ou de loin, à ce processus depuis son lancement sous différentes formes :

- participation à un sondage autour des quatre thèmes retenus :
  - SMart, avec et pour qui ?
  - Comment et avec quels outils ?
  - Selon quel modèle économique ?
  - Avec quel mode de gouvernance ?
- participation à la journée du **30 juin 2015** (ateliers et assemblée générale);
- participation à 21 réunions des 4 **workshops** toujours autour des 4 mêmes thèmes
- participation à 12 réunions d'**échange informe**l (small talks) sur l'ensemble du territoire belge ;
- rédaction de 23 **contributions écrites** (writings) issues des mondes académique, politique, syndical, coopératif, associatif mais aussi de nos membres.

L'ensemble de ces travaux ont été relayés via un blog dédié qui a permis à la fois un partage ouvert des débats mais aussi de conserver la mémoire des différentes formes de participation.

Ce travail collectif a permis de révéler que l'**affectio societatis** de SMart est composé de plusieurs catégories de personnes qui ont toutes participé à la démarche :

- des personnes physiques utilisatrices de nos services ;
- des personnes morales utilisatrices de nos services ;
- des clients donneurs d'ordre de nos membres individuels ;
- des fournisseurs de nos membres individuels ou de la structure SMart ;
- des travailleurs permanents de SMart ;
- des partenaires issus des mondes associatif, coopératif, syndical, académique ou économique.

L'importance de l'ambition transformatrice portée par SMart en Belgique et en Europe nécessite d'impliquer l'ensemble des « parties prenantes » à la gouvernance du projet. Ce qui est remarquable est que toutes ces « parties prenantes » se soient spontanément impliquées dans le processus participatif.

Quatre documents importants découlent de cette première phase du processus « SMart in Progress » :

- le cahier des 37 recommandations des workshops ;
- la compilation des 23 contributions écrites (writings) ;
- le projet de statuts de SMart Coop (Société Coopérative à Responsabilité Limitée, à Finalité Sociale - SCRL SFS) ;
- SMart 2020 «Orientations stratégiques de SMart de 2016 à 2020» (le présent document).

Ces deux derniers documents (le projet de statuts et les orientations stratégiques) sont largement inspirés des deux premiers (les recommandations et les contributions écrites) qui constituent le terreau dont ils sont issus.

Des propositions qui renforcent notre système de valeurs

L'objectif principal de SMart est de permettre à un nombre illimité de personnes d'agir individuellement ou collectivement dans l'organisation de leurs propres forces de travail sans devoir subir la subordination qu'impose les formes classiques d'emploi mais en bénéficiant des meilleures protections sociales possibles.

La poursuite de cet objectif doit continuer à se faire dans le respect de **valeurs et de principes fondamentaux** qui ont été et doivent rester au cœur du projet SMart :

- affecter tous les moyens ainsi que les marges bénéficiaires éventuelles à la réalisation de l'objet social statutaire ;
- être une structure démocratiquement pilotée et contrôlée par ses membres utilisateurs ;
- renforcer leur autonomie dans l'exercice de leur(s) métier(s) ;
- professionnaliser leurs relations de travail avec des tiers ;
- sécuriser le cadre juridique dans lequel ils opèrent et participer à l'adaptation des cadres réglementaires;
- développer leur représentativité : agir pour et avec eux ;
- favoriser l'accès à la meilleure protection sociale possible ;
- créer les solidarités indispensables ;
- mutualiser les moyens au bénéfice des utilisateurs mais aussi de l'intérêt collectif.

Des enjeux importants

Nous devons veiller à apporter des réponses concrètes qui tiennent compte des **enjeux importants** suivants :

- les membres sont principalement des personnes physiques qui choisissent de développer leurs propres activités professionnelles au sein d'une même entreprise qu'ils partagent ;

- la majorité des actes économiques générés par nos membres relèvent du champ marchand et doivent être appréhendés comme tels par les tiers contractants ;
- la constitution collective du capital de la société a pour but de permettre de financer les investissements nécessaires au développement des services mutualisés et à garantir l'indépendance financière durable de SMart. Aucune forme de contrepartie financière liée à la détention de parts sociales ne sera possible: pas de dividende, pas d'augmentation de la valeur des parts ;
- toutes les personnes (physiques ou morales) qui contribuent au partage du risque par l'achat de parts sociales peuvent participer aux différentes instances démocratiques de décisions, et ce, indépendamment du nombre de parts détenues, selon le principe « une personne égale une voix ». Même si les statuts d'une organisation ne suffisent pas à garantir la vertu démocratique, ils y contribuent.
- la représentation de toutes les parties prenantes du projet se doit d'être la plus proche possible au sein de l'organe de gestion de la société (le conseil d'administration) : nous souhaitons imposer au sein du futur conseil d'administration une représentativité de toutes les parties prenantes du projet mais également une parité « femme-homme » (au minimum 40 % de représentation de chacun des genres) ;
- exiger que le but social défini statutairement donne lieu à un suivi permanent par le biais d'un rapport annuel présenté en assemblée générale au même titre que le rapport financier.

Le choix de la forme de **Société Coopérative à Responsabilité Limitée, à Finalité Sociale** (SCRL SFS) semble à ce stade s'imposer comme la meilleure réponse à chacun de ces enjeux.

Notons que nous avons dû renoncer au choix de Société Coopérative Européenne qui est incompatible avec la Société à Finalité Sociale propre au droit belge. Bien évidemment, nous ne renonçons pas à notre vocation européenne clairement formulée dans l'objet social de SMart Coop.

Même si la majorité numéraire de nos futures sociétaires sera constituée par les travailleurs intermittents ou permanents, nous permettons aux autres catégories de «parties prenantes» de devenir membre de SMart Coop.

La figure de l'artiste inspire l'évolution du monde du travail

Dans le courant des années '90, il est apparu clairement que les artistes constituaient un champ socioprofessionnel qui était un véritable laboratoire des transformations en cours dans le monde du travail. Aujourd'hui encore, à travers leurs quêtes d'autonomie et de liberté, de solidarité, d'équilibre fragile entre l'échange coopératif et l'échange marchand, les artistes ne cessent d'inspirer le monde et nous continuerons à servir leur cause, puisqu'elle est celle de nous tous, transversalement à nos pratiques, nos métiers, nos secteurs. Défendre les spécificités du travail de l'artiste, c'est en fait inventer l'avenir du travail.

Les services de la Coopérative

Pour pouvoir utiliser les services de la Coopérative, **tous les utilisateurs des services devront obligatoirement devenir des coopérateurs** de SMart Coop et participer ainsi, proportionnellement à leurs moyens, au capital de la société. Pourquoi ? SMart a besoin de renforcer ses fonds propres afin de se donner les moyens d'assurer la pérennité de son projet social/sociétal. Il est souhaitable que chacune des parties prenantes

(qui a intérêt à ce que notre projet perdure), à commencer par ceux pour qui il a été créé (les membres-utilisateurs des services), s'impliquent dans la coopérative et participent financièrement au projet et aux risques qui y sont liés. Renforcer le capital du projet par un actionnariat constitué majoritairement des travailleurs, utilisateurs et bénéficiaires des services, apporte une garantie forte d'autonomie financière et donc la garantie de pouvoir conserver une autonomie politique et une indépendance qui est fondamen-tale afin de préserver les valeurs et le sens de notre projet. L'implication des membres dans le partage des risques portés par le projet collectif est également essentielle et sous-tend une vision forte du projet commun.

Le système économique

Notre système économique continuera à être basé sur une **participation proportionnelle au chiffre d'affaires généré par chaque acteur économique**. Pourquoi ? La solidarité et la redistribution sont au cœur du projet SMart et doivent le rester. Nous souhaitons maintenir une tarification solidaire qui prend la forme d'un pourcentage unique prélevé sur toutes les factures/tous les contrats, des plus petits aux plus gros. C'est bien par l'amélioration des services et de l'accompagnement de chacun que la pérennité économique du projet pourra être assurée au mieux (et non pas par une différenciation tarifaire du coût des services). L'orientation choisie est de continuer à offrir des services pour tous, selon les besoins de chacun. Il faut que nous veillions à garantir à chaque utilisateur des services adaptés à ses réalités et besoins économiques. Le projet SMart c'est bien de rendre accessible au plus grand nombre un ensemble de services mutualisés. La tarification proportionnelle permet d'assurer à la fois cet accès à tous, tout en maintenant les contributions proportionnelles aux revenus des activités de chaque utilisateur.

Un pourcentage unique

Le principe d'un pourcentage unique de prélèvement du chiffre d'affaires est quelquefois discuté, notamment lorsque le niveau de développement d'une activité devient consé-quent. En réalité, ce qui apparaît en creux est plutôt l'uniformité du niveau de services aujourd'hui délivré indépendamment du niveau de développement de l'activité. Nous ne pourrons durablement conserver notre système redistributif et solidaire qu'à la condition d'adapter nos services mutualisés aux besoins évolutifs des porteurs de projet.

Certaines activités économiques développées par nos membres correspondent aux différents stades de la vie d'une entreprise (idée abstraite, démarrage, tâtonnement et expérimentation, développement, consolidation, stabilisation ou redéploiement, arrêt). Plus le niveau de développement d'un projet est élevé et plus le besoin d'accompa-gnement relève du conseil stratégique. Par ailleurs, la nature des besoins en matière de financement n'est pas du tout du même ordre en phase de lancement d'une micro-acti-vité visant uniquement la rémunération du porteur de projet et lorsque le projet implique la création de plusieurs emplois. Sans jamais remettre en cause notre rôle de facilitateur d'activités émergentes - qui peuvent devenir de grandes activités - nous devons forte-ment améliorer l'accompagnement des porteurs de projet qui ont atteint une certaine maturité et qui ont donc des nouveaux besoins (autonomie de gestion, investissement, cash-flow, conseils juridique et économique sur mesure, recherche de partenaires et de clients, accès aux financements publics, optimisation de la démarche d'achat, ...). Améliorer l'accompagnement de nos membres à tous les stades de développement de leurs activités nécessite aussi de poursuivre le partenariat avec d'autres structures d'accompagnement existantes. Toutes les réponses ne doivent pas systématiquement être apportées par SMart et SMart n'a aucun intérêt à faire ce que d'autres font déjà

que cela soit comme en matière de microfinance (Microstart), en matière d'incubation (COOPCITY) ou pour donner un autre exemple, en matière d'achat immobilier d'ateliers (Dynamo Coop).

Poursuivre le processus participatif

Nous souhaitons poursuivre le processus participatif, dans la **continuation de la démarche SMart in Progress**, dans la durée et donc rendre cette démarche **consubstantielle au projet**. Il s'agit donc d'instaurer un processus participatif permanent de réflexion, d'innovation et de remise(s) en question du projet SMart, dans le but de répondre aux besoins de la communauté SMart tout en restant en adéquation avec ses valeurs et avec les évolutions de la société. Les recommandations des différents workshops pointent ce besoin et le déclinent en plusieurs pistes de travail qui seront mises en place à différents niveaux :

- un(des) comité(s) éthique(s) chargé(s) de veiller, selon deux axes distincts : d'une part, à appuyer et formaliser des positions fortes en termes sociétaux, dans lesquelles tous peuvent se reconnaître, à évaluer et veiller au respect de ces positions dans les pratiques de SMart en tant que structure et, d'autre part, à accompagner les parties prenantes de la communauté SMart dans leurs pratiques de travail, en regard des positionnements évoqués ci-dessus et dans l'esprit de l'exercice libre et autonome de la profession de chacun. Le(s) comité(s) éthique(s) fournira(ont) des avis et des recommandations, et pourra(ont) être saisi(s) par le conseil d'administration (ou l'administrateur délégué) ou « s'autosaisir » ;
- des groupes de travail multi-sociétaires chargés d'évaluer les besoins informatiques des différents utilisateurs de services et de faire des propositions en tenant compte des réalités de chaque « groupe d'intérêt » représenté au sein des groupes de travail (notamment les développeurs informatiques de SMart eux-mêmes) ;
- organiser des temps et des lieux (entre autre décentralisés) pour exercer la gouvernance participative de SMart et dialoguer, s'impliquer et se prononcer en amont des instances décisionnelles : des assemblées générales délocalisées (cf. exemple des Tournées générales en France), des réunions mensuelles d'information, d'échanges et de travail sur des sujets communs entre coopérateurs, des espace(s) virtuel(s) de communication favorisant l'information, la réflexion et la participation et/ou la consultation (permettant, par exemple, de se prononcer à distance sur certains points de gouvernance), des formations continues des sociétaires pour les accompagner dans l'apprentissage de ce nouveau rôle (tout en laissant la place à l'expérience personnelle de se forger) via des sessions d'infos, des rencontres, etc. et des relais humains de proximité chargés de stimuler cette acculturation à la coopération (conseillers, équipe spécialisée, parrainage et co-animation par des sociétaires-ambassadeurs).

En résumé, SMart doit devenir une école de la coopération, conformément à ce que prévoit le 5ème principe de l'alliance coopérative internationale.

Poursuivre les changements en cours au sein de l'organisation de SMart

Poursuivre les changements en cours au sein de l'organisation de SMart et mettre la coopération au centre des relations que nous devons développer avec l'ensemble des acteurs de notre projet (nos membres, nos travailleurs permanents, les clients, les fournisseurs, les partenaires institutionnels et économiques, ...). Pour réussir ce changement de culture d'entreprise qui passe d'un mode « paternaliste et centralisé » à un mode « coopération solidaire de pair à pair », il est indispensable de :

- poursuivre la réorganisation amorcée en 2014 visant à réduire le plus possible la hiérarchie et à lutter en permanence et sans relâche contre la tendance naturelle de beaucoup d'organisations humaines, à savoir sa bureaucratisation ;
- travailler en réseau avec d'autres organisations plutôt que de vouloir répondre soi-même à l'ensemble des besoins de notre communauté ;

- solliciter les membres de notre communauté afin qu'ils puissent eux-mêmes créer les applications qui correspondent aux besoins collectifs ;
- impliquer tous les travailleurs permanents dans le processus d'animation de la coopérative indépendamment de leurs fonctions principales au sein de SMart.

Voilà quelques pistes qui devraient nous permettre de poursuivre le changement de culture organisationnelle de SMart.

Une seule instance de gouvernance

L'avantage important de la mutation coopérative de SMart est de regrouper dans une seule instance de gouvernance les dimensions économique et sociétale du projet. Actuellement, ces deux dimensions sont assumées par deux entités différentes (la Fondation SMartBe et l'Association Professionnelle des Métiers de la Création).

Pour différentes raisons d'ordre juridique, nous ne pouvons pas fusionner ces deux structures mais bien créer une nouvelle entité (SMart Coop). Cette nouvelle entité juridique a vocation à devenir le plus vite possible le centre de décision principal des activités du groupe SMart qui compte 11 entités juridiques en Belgique et 8 autres en Europe. Pour autant, il convient de progressivement limiter le nombre d'entités juridiques et d'arrêter celles qui n'ont plus lieu d'être poursuivies au regard de l'évolution du projet.

Un plan d'actions opérationnel

Un **plan d'actions opérationnel** inspiré en grande partie par le cahier des 37 recommandations, et découlant des orientations stratégiques, sera élaboré au cours du deuxième semestre 2016 pour une mise en œuvre effective dès 2017. Ce plan d'actions opérationnel définira des mesures concrètes pour assurer la mise en œuvre des recommandations et orientations stratégiques.

PRIETENI
FRIEND
AUTONOMI
ESPRIT
ARTICIPATION
LOVE
LIBRE
collaboration
KIDS
créative
WORK
sagesse
CORAGEM
famille
fais le
ATIONART
JOLI
toi même
intensité
ENTHOUSIASME
exploration
ARTSOCIABLE
ART EN CIEL
DO IT
POÉSIE
ENTRAIDE
amitié
monde
ENSEMBLE
village
joy
COURAGE
VERS UN futur
MOUCHE
ROJA
DURABLE
GHORIA
IST SCHON
libre est bon
les doigts
Bychédélique
LIBRE
adieu
BOUCAN
PENSÉE
Bouge
MOZART
INTELLIGENCE
BIGRE
en marge
FACTE
PER MANO DI
CROQUEZ NOUS
OPTIMI ARTISTI
VRIJ
ZIJN in het
FLOW
implication
love
denken en doen
Bienveillance
KAKÉNÉ
@d6n15
du monde
Résilience
denis
meyer
la musique c'est de la peinture sur l'air
2015

SMart **2020**