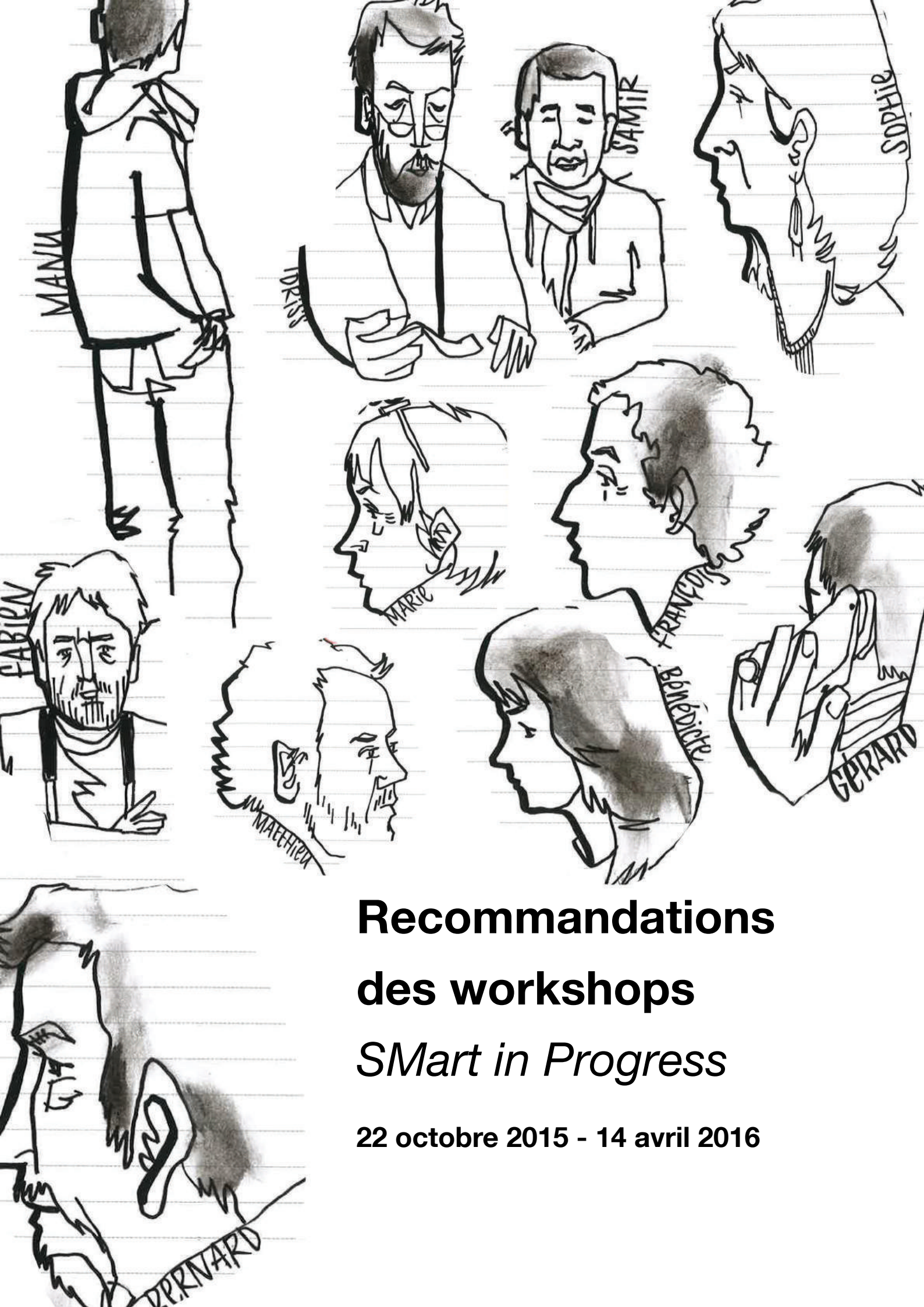


Recommandations des workshops

SMart in Progress

22 octobre 2015 - 14 avril 2016

ASTRID
RENOIT
MARIE
JEAN-FRANÇOIS
ARIANE
GREG
MICHEL
PIERRE
BENOIT
FABIEN
MARIE-LAURE
ELENA
ROLAND

Bruxelles, le 14 avril 2016

Monsieur l'Administrateur délégué, Messieurs les Administrateurs,

Cher(e)s participant(e)s aux workshops *SMart in Progress*,

Vous trouverez dans ce document les recommandations issues des 6 mois de travail des 4 workshops *SMart in Progress*. Ce processus a fait la part belle à l'intelligence collective et à la collaboration entre toutes les parties prenantes du projet SMart. Membres, clients, partenaires et salariés permanents ont joint leur expertise et se sont engagés dans des réflexions communes pendant de longues heures de réunion, de préparation, de documentation et de visite de structures extérieures pour accoucher de ces recommandations sur ce que devra être le futur SMart, son modèle économique, sa palette de services, ses publics et les modes de gouvernance de la coopérative.

C'est un travail remarquable qui a été réalisé par la soixantaine de participants qui se sont impliqués bénévolement et sans relâche dans leur groupe respectif, à raison d'une réunion par mois en moyenne. Remarquable en termes d'implication et de ténacité, mais également en termes qualitatifs. Le niveau de réflexion et d'approfondissement des sujets n'a en effet cessé de nous impressionner tout au long des travaux des groupes. L'objet que vous tenez entre les mains ne reflète qu'une infime partie des débats, dont les comptes rendus exhaustifs sont disponibles sur le blog (blog.smartbe.be).

Le cahier des charges était assez précis et exigeant sur la nature concrète et circonscrite que les recommandations devaient revêtir malgré l'ampleur des sujets à aborder; il nous semble que ce pari a été rempli haut la main par chaque groupe. Cette précieuse matière va permettre à notre Administrateur délégué de rédiger le plan stratégique «SMart 2020» qui sera soumis au vote du Conseil d'Administration de SMart avant d'être partagé avec l'ensemble de nos membres, clients et partenaires le 28 juin 2016 lors de notre Assemblée Générale. Le travail de redéfinition de notre projet sera toutefois amené à se poursuivre au-delà de la création effective de notre future coopérative, que ce soit sous forme de workshops ou d'autres espaces de dialogue.

Enfin, quelques chiffres dont tout le monde peut être fier: *SMart in Progress* c'est, au moment d'imprimer ces lignes, 1756 personnes ayant participé au processus d'une manière ou d'une autre (répondants au sondage de juin 2015, participants à l'Assemblée Générale du 30 juin 2015, participants aux workshops et aux small talks, contributeurs écrits des writings).

Concernant les workshops en particulier, 58 personnes encadrées par 12 animateurs et 3 rédacteurs ont participé à 66h de réunion au total, réparties sur 21 réunions en 6 mois (sans compter les heures de travail intermédiaire pour les participants).

Merci à tous et bonne lecture!

L'équipe de coordination *SMart in Progress*

Retrouvez tous les comptes rendus des débats sur notre blog!

Table des matières des recommandations

DEVENIR UNE COOPÉRATIVE: POUR QUI ET AVEC QUI?

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À SMART DE:

1 Continuer à porter et revendiquer haut et fort un nouveau modèle de travail et de société basé sur la collectivité.

2 S'ouvrir à tous: à tous les profils ainsi qu'à tous les métiers.

3 Créer en son sein un comité d'éthique.

4 Renforcer son rôle d'accompagnateur économique et ainsi permettre à tous de se professionnaliser.

5 Renforcer l'économie collaborative en son sein.

6 Valoriser la communauté collaborative et permettre les échanges, via les lieux de travail partagé.

7 S'intégrer au cœur des communautés, travailler en collaboration avec des structures afin de mieux les connaître et ainsi développer ses services – SMart ne peut fonctionner seul.

8 Mener des actions spécifiques et ponctuelles envers les secteurs professionnels.

9 Être dans un état de réflexion continu, un «*SMart in Progress* permanent».

CRÉER ET DÉVELOPPER SON ACTIVITÉ: COMMENT? AVEC QUELS OUTILS?

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À SMART DE:

10 Proposer des services adaptés à l'échelle des Activités ayant atteint un stade de développement plus avancé.

11 Favoriser la mutualisation de services entre membres, par et pour eux.

12 Mettre en place un annuaire de ses membres-utilisateurs.

13 Faciliter l'accès à l'information sur les appels à projets et marchés publics.

14 Organiser – ou s'associer à – des événements de réseautage.

15 Améliorer les outils informatiques via des groupes de travail entre les différents intervenants de la «chaîne» SMart.

16 Renforcer le lien avec les clients.

17 Accroître les périodes de disponibilité et la proximité des conseillers.

18 Profiter du nombre pour négocier des achats ou des avantages pour les coopérateurs SMart.

MUTUALISTE, REDISTRIBUTIF, SOLIDAIRE: UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VIABLE?

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À SMART DE:

19 Articuler le modèle économique autour d'un socle de valeurs.

20 Garantir l'autonomie financière au moyen de levées de fonds en adéquation avec les valeurs.

21 Assumer de manière durable la mutualisation des risques par la responsabilisation des clients et utilisateurs des services.

22 Poursuivre les réductions de coûts, sans que cela ne porte atteinte à la qualité des services aux utilisateurs et favoriser les fournisseurs qui partagent les mêmes valeurs.

23 Conserver une tarification solidaire sous forme d'un pourcentage identique pour tous et appliqué sur toutes les factures, en veillant à garantir à chaque utilisateur des services adaptés à ses réalités et besoins économiques.

24 Ne pas augmenter les 6,5 % mais renforcer la transparence sur les prélèvements en vue de débattre du montant des coûts SMart, avec l'ensemble des coopérateurs, une fois la coopérative fonctionnelle.

25 Préserver la totalité du patrimoine collectif actuel au bénéfice de tous et continuer à l'affecter totalement à la réalisation de l'objet social statutaire de SMart.

26 Donner aux coopérateurs le pouvoir de décider des stratégies d'investissement des ressources communes et se doter des moyens pour faire vivre une démocratie économique effective.

UNE ENTREPRISE PARTAGÉE ET PARTICIPATIVE, EST-CE BIEN RÉALISTE?

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À SMART DE:

27 Rassembler dans la coopérative les différentes parties prenantes: les entrepreneurs-salariés, les permanents, les clients et les partenaires.

28 Étudier l'opportunité de créer plusieurs catégories de sociétaires au sein de la coopérative.

29 Bien définir le processus de participation aux votes.

30 Ne pas rendre obligatoire la souscription de parts sociales pour utiliser les services SMart.

31 Faire en sorte qu'un sociétaire sortant puisse récupérer son capital dans de bonnes conditions et de ne pas redistribuer de dividendes.

32 Ne pas limiter le capital ni le nombre de sociétaires.

33 Accorder une attention particulière au partage de l'information et à la participation démocratique au niveau local dans le cadre d'une coopérative nationale.

34 Mettre en place des outils permettant de dialoguer et de s'impliquer dans le projet en amont des instances institutionnelles existantes (c'est-à-dire Assemblée Générale (AG), Conseil d'Administration (CA) et Direction Générale (DG).

35 Former/éduquer les sociétaires à leurs rôles et responsabilités.

36 Mettre en place des relais humains de proximité afin de faciliter une implication plus poussée et une appropriation de ce que signifie faire partie d'une coopérative.

37 Définir le projet idéologique et politique de la coopérative et un cadre de valeurs auquel les coopérateurs doivent adhérer.

Devenir une coopérative: pour qui et avec qui?

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE A SMART DE:

1 Continuer à porter et revendiquer haut et fort un nouveau modèle de travail et de société basé sur la collectivité.

2 S'ouvrir à tous: à tous les profils ainsi qu'à tous les métiers.

3 Créer en son sein un comité d'éthique.

4 Renforcer son rôle d'accompagnateur économique et ainsi permettre à tous de se professionnaliser.

5 Renforcer l'économie collaborative en son sein.

6 Valoriser la communauté collaborative et permettre les échanges, via les lieux de travail partagé.

7 S'intégrer au cœur des communautés, travailler en collaboration avec des structures afin de mieux les connaître et ainsi développer ses services - SMart ne peut fonctionner seul.

8 Mener des actions spécifiques et ponctuelles envers les secteurs professionnels.

9 Être dans un état de réflexion continu, un «*SMart in Progress* permanent».

COORDINATRICE: SOPHIE BODARWÉ

ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS: SERGE GOLDWICHT & JULEK JUROWICZ

SMart
IN PROGRESS

RECOMMANDATION 1

Continuer à porter et revendiquer haut et fort un nouveau modèle de travail et de société basé sur la collectivité

CONTEXTE

On reproche souvent à SMart de contribuer à la fin du CDI et de remettre en cause le droit du travail et le système de sécurité sociale si chers aux travailleurs belges. Pourtant, dès lors qu'on interroge les utilisateurs eux-mêmes, on constate que ceux-ci voient en SMart un modèle inéluctable et adapté à toutes les réalités. La société évolue et ses besoins également, on n'est plus dans le même modèle sociétal et donc social. Nous sommes dans une ère où le contrat d'entrepreneur-salarié ne peut plus être considéré comme marginal.

SMart doit soutenir tous ceux qui en ont besoin et promouvoir la participation et l'intégration, individuelles ET collectives à la société. Ainsi, SMart propose des solutions que le groupe souhaite mettre en avant tel un réel projet de société.

ARGUMENTAIRE

Aujourd'hui, SMart, c'est plus de 150.000 utilisateurs en Europe (membres et clients), environ 250 permanents, un nombre important de partenaires, c'est-à-dire une force de frappe qu'il serait judicieux d'utiliser pour une modification en profondeur de notre société (ou à tout le moins la proposer, entend-on plus humblement). Et SMart a également la responsabilité de maintenir la viabilité de l'outil, précisément pour ces 150.000 utilisateurs.

SMart propose une autre façon d'envisager l'économie. A l'arrivée chez SMart, on est davantage sur la valorisation des compétences et du réseau et non sur le volume de travail (qui sont généralement les critères des couveuses ou autres accompagnateurs d'activités). C'est une autre manière d'envisager le modèle économique. Et puisque l'important est (quand même) d'en vivre, le «travailler ensemble» est non seulement une solution porteuse de valeurs dans lesquelles nous nous reconnaissons tous mais offre aussi les moyens d'atteindre cet objectif (environnement solidaire, mutualisation, échanges, etc.)

Auparavant, lorsque son public principal était composé d'artistes, SMart a défendu les règlementations déterminant ce qu'on appelait «le statut d'artiste» ou les droits d'auteur. Aujourd'hui, SMart doit proposer un nouveau modèle adapté et attrayant dans un monde nouveau.

De par sa taille et ses objectifs, SMart entre dans une logique d'équipement, c'est-à-dire qu'elle permet aux coopérateurs de devenir co-fondateurs de nouveaux outils/services dans des domaines autres tels que le logement, les espaces publics (cfr. les «Creative Spots») et ainsi créer et faciliter de nouvelles solidarités.

La visite de la coopérative d'architectes L'Escaut[1], au sein de laquelle les travailleurs ont des statuts différents et où l'organisation extrêmement démocratique laisse la place à chacun, a vraiment motivé le groupe à oser imaginer des revendications fortes en termes de positionnement et défense du modèle proposé par SMart.

Ce que SMart fait déjà:

- ➔ valoriser le paiement de cotisations sociales (voire même de le rendre encore plus lisible: souhait de certains clients de rendre davantage visible le paiement de cotisations sociales sur les factures et de faire apparaître la part de l'emploi);
- ➔ mettre en avant les inadéquations légales en matière d'emploi (comme l'obsolescence du lien de subordination) et de protection sociale;
- ➔ créer de nouvelles solidarités moins rigides;
- ➔ continuer de conscientiser les membres à la durabilité de leurs pratiques, en les sensibilisant aux questions de moyen et long termes (chômage, pension, etc.)

Le phénomène de société appelé ubérisation va à l'encontre du projet de SMart. Les plateformes dites collaboratives se défaussent de leurs responsabilités en considérant leur rôle uniquement comme celui d'un «intermédiaire» facilitant la mise en relation entre deux parties (un client et un fournisseur). Ce qui est reproché à ces plateformes c'est de ne pas assumer, dans certains cas, leurs responsabilités d'employeurs en poussant les «employés» à s'auto-employer (atomisation du travail hors champ d'application des règles de droit commun via, en France, le statut d'auto-entrepreneur ou l'équivalent dans d'autres pays). Ce que fait SMart c'est exactement l'inverse puisque SMart accepte de devenir l'employeur (et de prendre tous les risques et toutes les responsabilités y afférents), y compris de travailleurs freelances. Ce phénomène a mis en lumière un système défaillant et a proposé une alternative. Il serait (sera) intéressant d'observer l'évolution de son modèle économique et d'en dégager un réel projet sociétal, c'est-à-dire dès le moment où le projet appartiendra à ses utilisateurs et non à des «entrepreneurs qui capitalisent» en amont.

POINTS D'ATTENTION

Il s'agira de proposer un lobbying davantage empirique que théorique. L'histoire et les chiffres de SMart seuls peuvent parler. Nul besoin de défendre un modèle que nous n'avons pas observé dans nos parcours propres. SMart est une histoire réelle qui doit être connue de tous. Ce qu'on appelle lobbying concerne davantage la communication qui doit être faite autour de SMart, de son projet et des projets de ses membres bien entendu.

Le groupe s'est posé la question de comment passer de membres (aujourd'hui) à coopérateurs (demain). Il s'est agi de s'interroger sur les motivations afin de susciter l'engagement, car devenir coopérateur implique un certain engagement, notamment vis-à-vis de la société – et donc participer collectivement à la mise sur pied d'un modèle de travail adapté. Mais si, pour certains, oui, tous devraient être coopérateurs, de façon à ce que SMart corresponde à un réel lieu de solidarités, pour d'autres, on ne peut obliger tous les acteurs à devenir coopérateurs car il s'agit d'un engagement financier ET symbolique qui ne peut être forcé.

[1] Bureau d'architectes L'Escaut (www.escaut.org).

RECOMMANDATION 2

S'ouvrir à tous: à tous les profils ainsi qu'à tous les métiers

CONTEXTE

Dans son histoire, SMart s'est, à plusieurs reprises, interrogé sur son public. A l'origine, créé par des artistes issus des secteurs de la scène (en cause, l'accès au salariat accessible à ces seuls secteurs), SMart a rapidement ouvert ses portes aux autres secteurs de la création et aux techniciens. Ensuite, on se souvient du recentrage de 2012 qui limita, selon une subjectivité à la fois assumée et revendiquée, l'accès aux services de SMart. Aujourd'hui, au regard de l'évolution du monde du travail, *SMart in Progress* décide de reposer la question: SMart, pour qui, avec qui?

Dès la première réunion du groupe de travail, nous avons d'abord pensé en termes de membres et de métiers, mais nous avons aussi réfléchi à la façon d'aborder cette question: quel est le point commun entre tous les travailleurs chez SMart? Est-on sur une question sectorielle (les secteurs artistiques, non-artistiques, autres), sur une question de style (tendance artistique ou non) donc de valeurs qu'il faudrait définir précisément ou encore sur la manière dont une personne gère et organise son activité (travailleur autonome)?

Nous sommes tombés assez vite d'accord pour dire que SMart devait être ouvert à tous.

ARGUMENTAIRE

On assiste aujourd'hui à une évolution notable du monde du travail. Dans un contexte où l'on s'accorde sur un marché de l'emploi appauvri, où l'offre est de plus en plus précaire, et où la protection sociale évolue et délie ses liens avec le travail, force est de constater que SMart est l'organe (ou à tout le moins, un des organes) qui peut contribuer à sécuriser ces métiers de plus en plus esseulés et précarisés.

SMart propose une solution collective. Cet argument est particulièrement important pour le groupe. En effet, sur le modèle de la protection sociale, dans lequel nous reconnaissons tous des valeurs importantes, la mutualisation proposée par SMart semble être la solution qui fait sens dans un monde que l'on souhaite meilleur et adapté, à tous niveaux, tant professionnel que privé.

Si l'on se pose la question des profils économiques (apport dans le projet) ou profils de compétences (capacité à mettre en place un projet), on se rend bien compte que la variété est extrêmement large chez SMart et que la mutualisation, autrement appelée le risque partagé, permet justement de répondre à un maximum de besoins et de demandes.

SMart ne souhaite pas – et ne l'a jamais souhaité – travailler exclusivement pour des niches. L'association a toujours axé son modèle économique ainsi qu'un système de valeurs basé sur cet équilibre. Le groupe est entièrement unanime lorsqu'il s'agit d'accompagner à la fois les publics dits «forts» (nouveaux métiers, besoins techniques spécifiques, niveaux de carrière élevés) et les publics dits «faibles» (peu autonomes, besoin fort d'accompagnement, début de carrière).

POINTS D'ATTENTION

Il ne s'agira pas de mettre en place des critères de viabilité obligatoire à l'ouverture. SMart est un organisme autonome qui définit ses propres critères et s'adaptera aux profils des porteurs de projets. SMart développera des services tant en fonction de tous les publics (cfr. recommandation 4) que de certains publics spécifiques (cfr. recommandation 8).

Comme aujourd'hui, on recommande vivement d'apporter une attention aux métiers à risques afin de ne pas fragiliser la structure dans son ensemble. La question à se poser est: quels sont les métiers qui, concrètement, engageraient légalement une lourde responsabilité pour SMart?

L'ouverture à tous se faisant bien entendu dans les limites de certaines règlementations (accès à la profession, professions règlementées).

La question de l'ouverture se rapproche immanquablement de la notion d'accompagnement. On verra tout au long des recommandations du groupe que des rapprochements avec les secteurs, les structures partenaires et les clients seront riches d'enseignements et que ceux-ci devront être mis régulièrement en lien avec l'opérationnel.

RECOMMANDATION
3

Créer en son sein un comité d'éthique

CONTEXTE

Est-ce que toutes les professions sont acceptables d'un point de vue éthique et moral? La question existe depuis longtemps chez SMart et est essentiellement traitée par les permanents. Les réunions au sein du *SMart in Progress* permettent d'interroger d'autres visions (membres, clients, clients, partenaires).

On pense aux métiers de la prostitution, du cinéma X, mais on se rend compte que certains projets, certains métiers peuvent apparaître comme «limites»: quelle est la frontière entre le lap-dance et la danse? Il y a strip-tease et strip-tease…

Au-delà des questions d'ouverture et d'éventuelles précautions (assurance, règlementations, etc), il s'agit de prendre certains positionnements plus appuyés en termes sociétaux dans lesquels tous se reconnaissent.

ARGUMENTAIRE

Le comité d'éthique aura pour mission notamment d'accompagner tout autant les permanents que les utilisateurs dans leurs réflexions. Des actions de sensibilisation préventives seront proposées aux travailleurs. Des positions appuyées seront formalisées et communiquées par rapport à certaines pratiques problématiques.

La mission principale de SMart est l'accès à un cadre de travail adapté et réglementé respectant les conditions de travail. Le comité d'éthique sera précisément en charge de défendre la liberté d'exercer certains métiers. Il s'agira donc non pas de censurer certains métiers, ni de les juger mais plutôt de s'assurer de l'autonomie de la personne (par exemple: distinguer une prostitution libre d'un système de proxénétisme) et ainsi de l'accompagner dans son métier et sa carrière.

Ce comité qui aura en charge les questions éthiques liées à certaines pratiques de travail permettra également de renforcer la légitimité de SMart sur le marché du travail en tant qu'acteur (et employeur!) responsable qui n'autorise pas «tout» en son sein et qui exprime le souhait clair d'installer des garde-fous.

POINTS D'ATTENTION

On peut imaginer des campagnes de sensibilisation réalisées avec certains organismes spécialisés (protection des métiers liés à la prostitution par exemple).

Afin d'en appréhender tous les aspects, ce comité d'éthique doit intégrer les différentes parties prenantes chez SMart: membres-utilisateurs, clients, permanents, partenaires. Il ne s'agira pas de travailler en chambre.

RECOMMANDATION 4

Renforcer son rôle d'accompagnateur économique et ainsi permettre à tous de se professionnaliser

CONTEXTE

Lorsqu'on aborde la question de l'accueil des utilisateurs des services chez SMart, se pose immanquablement la question de l'accompagnement des porteurs de projets.

Dès la première réunion, nous avons abordé la question de la formation des conseillers SMart pour accompagner au mieux les porteurs de projets. Les conseillers sont là pour poser les bonnes questions, trouver des solutions et ainsi sécuriser les projets des membres. Certains clients expriment un besoin de sécurisation du parcours professionnel de leurs partenaires. Ils demandent expressément à SMart d'intervenir.

SMart doit absolument passer d'accompagnateur administratif à accompagnateur économique.

ARGUMENTAIRE

Chez les jeunes entrepreneurs, la phase de démarrage est extrêmement fragile et SMart doit intervenir pour les soutenir tout particulièrement. On reprend l'idée de spécialisation et de veille: SMart doit être continuellement au fait de l'évolution des activités. On parle réellement d'insertion au sens classique du terme. SMart a ainsi la possibilité de devenir un incubateur par rapport aux multiples possibilités d'emploi et par rapport aux multiples réseaux des jeunes et nouveaux métiers.

Les clients craignent une disparition à terme des travailleurs aux situations extrêmement précaires (depuis notamment la disparition des allocations d'insertion) et qui se verraient contraints d'abandonner leurs projets personnels, obligés d'accepter des boulots alimentaires. L'exemple pris est le cas des freelances, souvent universitaires, qui font des piges comme premier job. La situation économique, elle-même précaire, de leurs clients (par exemple, les secteurs socio-culturels ou universitaires, tous deux sous des régimes de subventions de plus en plus restreints), n'étant pas suffisante pour y développer un projet dans son ensemble. Les clients expriment un besoin quant aux publics avec qui ils travaillent: SMart leur a permis de travailler avec des personnes qui peuvent facturer, cette étape est maintenant connue. Aujourd'hui, ils souhaitent travailler avec les porteurs de projets économiquement fiables qui peuvent perdurer dans le temps.

La force de SMart c'est également la particularité de l'offre au niveau de la mutualisation de l'investissement: SMart propose cet investissement (en termes d'infrastructure, d'outils, de services). Ce n'est pas le membre qui est obligé d'investir seul, il est accueilli dans un environnement sécurisé mais aussi stable.

Une des pistes proposées est le modèle collaboratif dans lequel on permet les échanges entre utilisateurs. L'accompagnement avec les porteurs de projet porte notamment sur les questions suivantes: comment fixer le prix? Comment structurer mon activité? Est-ce qu'il peut nous permettre d'en vivre? L'accompagnement est le même pour tous. Ce sont les entrepreneurs qui connaissent les spécificités liées à leur métier. Dans cet accompagnement généraliste, ce sont les porteurs de projets qui connaissent eux-mêmes leurs spécificités. C'est dans ce cadre que conseiller et porteur de projet travaillent ensemble. SMart est à même de rassembler les utilisateurs et leur permettre d'échanger dans une communauté de pratiques où ont lieu des échanges de pratiques entre utilisateurs SMart.

POINTS D'ATTENTION

Ce type d'accompagnement est tout autant à distinguer selon les profils: début de carrière ou carrière plus avancée, activité unique ou complémentaire, objectifs du porteurs de projets, projets spécifiques, etc.

Par ailleurs, on sait qu'il y a des porteurs de projets qui souhaitent être autonomes et d'autres pour qui c'est une contrainte. Si SMart met en avant ce principe d'autonomie, quelle attitude avoir, quel soutien apporter à ceux qui ne s'y épanouissent pas et dont même l'activité est menacée?

Le groupe reste mitigé entre une stratégie de rapprochement (collaboration, partenariat) à avoir avec les structures reconnues et subventionnées pour leur travail d'accompagnement et une stratégie de demande de reconnaissance pour son propre service d'accompagnement. Il y aura lieu d'étudier les offres des structures complémentaires (et variables selon les régions) et de se positionner.

RECOMMANDATION 5

Renforcer l'économie collaborative en son sein

CONTEXTE

SMart, c'est aussi un tissage de connexions multiples entre porteurs de projets, travailleurs occasionnels, clients, partenaires qui travaillent ensemble ponctuellement, régulièrement, sur des projets longs ou courts. On le sait, on le voit, les membres sont des partenaires et cette communauté a des besoins spécifiques pour tisser ces relations de travail. Nous pensons notamment au modèle de Grands Ensemble[2], qui organise des réunions mensuelles entre coopérateurs dont le but est de s'informer, d'échanger mais aussi et surtout de travailler sur des projets communs. Chez SMart, les échanges entre Activités doivent être mieux connus et ainsi facilités.

SMart n'est pas une association de «seuls», comme le sont les freelances généralement.

ARGUMENTAIRE

SMart crée les conditions d'un travail collaboratif. Les compétences de chacun doivent être davantage valorisées. Les connexions entre 65.000 personnes (à savoir le nombre de membres à l'échelle de la Belgique) offrent des possibilités multiples et doivent pouvoir être mieux connues afin d'élargir les champs de compétences et les possibilités d'action de chaque porteur de projet. La totalité est plus que la somme de ces parties. Les relations professionnelles au sein de SMart démontrent complètement cet adage. On se rend compte que les échanges internes au sein des activités SMart se développent de plus en plus, créant ainsi un modèle de circuit court que SMart se doit d'encadrer, d'accompagner et dont il doit faciliter les flux.

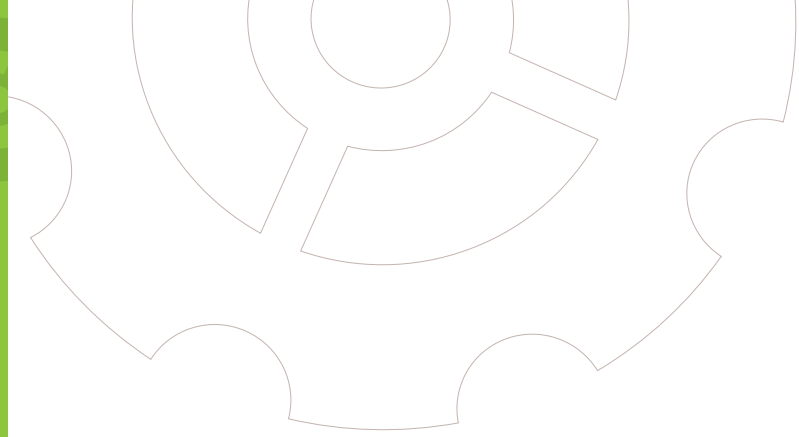
Les liens entre travailleurs doivent être étendus à un territoire plus large, en profitant du développement de SMart en Europe ainsi que soutenus dans des lieux spécifiques, les espaces de travail (cfr. recommandation 6) ou online (réseaux sociaux, site SMartAgora).

Les réseaux locaux et sectoriels peuvent ainsi s'interpénétrer et faire avancer plus loin l'innovation. On pense à de telles avancées en termes technologique, communicationnel ou encore de durabilité.

POINT D'ATTENTION

Une analyse approfondie des transferts entre Activités, des échanges de services et de personnes entre projets doit être couplée à une enquête sur le terrain des modes de fonctionnement des utilisateurs. Au quotidien, on doit accepter la subjectivité des uns et des autres de cette mise en relation. Le tissage de lien forcé ne peut être garant d'une bonne réussite dans les projets de chacun.

[2] Grands Ensemble, coopérative partenaire de SMart France (www.grandsensemble.org).



«On a des particularités mais de place nulle part.»

Marie
Permanente SMart

RECOMMANDATION 6

Valoriser la communauté collaborative et permettre les échanges, via les lieux de travail partagé

CONTEXTE

SMart, c'est 150.000 utilisateurs européens, répartis sur différents pays, dans des territoires parfois éloignés, dans des situations de carrières variables, avec des profils économiques pouvant être extrêmement opposés et faisant des métiers hyper diversifiés. Et pourtant, on parle d'une communauté SMart. Beaucoup déclarent l'avoir ressentie lors de l'AG du 30 juin 2015. Ceux qui veulent faire communauté, c'est parce qu'ils ont un intérêt commun.

ARGUMENTAIRE

On l'a vu, SMart n'est pas une structure massive et uniforme, de par sa taille, son histoire et l'histoire de chacun, mais bien un lieu où se développent des ramifications, des grappes. On le voit physiquement dans les espaces de travail qui sont une autre vision d'un environnement solidaire: réunir dans des lieux communs des gens avec des activités connexes, voire même concurrentielles, crée des dynamiques profitables tant aux niveaux humain qu'économique.

Rapprocher des activités dans un même lieu donne des résultats stupéfiants. Il est important aujourd'hui d'aller vers des espaces et favoriser la gestion de lieux collectifs. Un travail d'animation est notamment à effectuer au sein des Creative Spots dans les villes où SMart accueille ses membres.

Travailler ensemble amène la solidarité et l'appartenance. En effet, des nouveaux métiers ou des professions plus isolées pourraient avoir des choses à se dire. Dans ce sens, certains parlent du désir d'avoir des contacts. Des activités rapprochent, collaborent, on observe un effet de contagion de la dynamique de travail.

POINTS D'ATTENTION

Comment créer une solidarité en préservant la particularité de chacun? Cette attention, les actions émanant de cette recommandation doivent rester des propositions à la communauté d'utilisateurs d'espaces partagés. Chacun étant libre et responsable de son projet.

Il s'agira également d'accueillir des non-utilisateurs SMart au sein de ces communautés. On propose ainsi des champs plus larges de mixité.

«Nous devons tous avoir la conscience de l'emploi.»

Matteo
Partenaire

RECOMMANDATION 7

S'intégrer au cœur des communautés, travailler en collaboration avec des structures afin de mieux les connaître et ainsi développer ses services – SMart ne peut fonctionner seul

CONTEXTE

SMart a toujours souhaité travailler avec des partenaires qui amènent une réelle complémentarité de services et de points de vue. La force de SMart, c'est la masse, la mutualisation. Cela passe aussi par des partenariats intelligents et porteurs de développements vers des idées et des services nouveaux.

ARGUMENTAIRE

SMart doit être au cœur (ce qui ne signifie pas au centre) des communautés, qu'elles soient physiques ou virtuelles. SMart sera amené à rendre des services à des métiers existants que nous ne connaissons pas encore, et à des métiers qui n'existent pas encore et qui vont émerger et seront, selon toute probabilité, des métiers précaires. Nous devons nous y préparer activement en identifiant les endroits «où ça se passe» et entrer le plus vite possible en contact avec les communautés au sein desquelles ces nouveautés sont en train de survenir. C'est ainsi que SMart pourra adapter ses services et outils en fonction des métiers nouveaux et de leurs besoins spécifiques. La visite au fablab iMal[3] a été particulièrement interpellante en ce sens pour le groupe de travail puisque des besoins spécifiques inédits y étaient exprimés par les porteurs de projets.

«*Il n'est pas utile de faire ce que d'autres font déjà très bien*» (vieux dicton chinois). Il est utile de compléter l'offre de SMart par des services portés par d'autres et par là-même aller plus loin dans la collaboration. Certains participants du groupe de travail témoignent des services qu'ils vont chercher à droite à gauche et qui les aident dans le développement de leur autonomie (par exemple des formations). Un porteur de projet doit avoir un choix varié de propositions et d'angles d'approche pour développer son projet propre. Ces services doivent être connus et relayés par SMart. SMart doit agir dans un réseau structurel et fonctionnel de services.

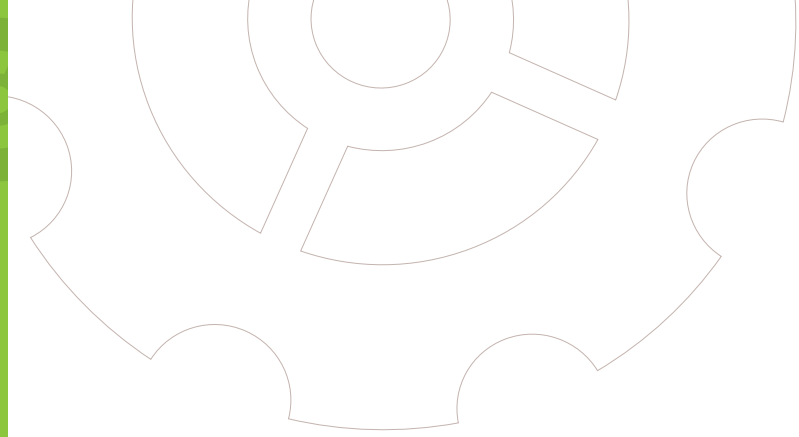
La participation de ces partenaires, de ces membres de communautés au sein de la future coopérative pourra se faire sous forme sociétaire. SMart pourra ainsi offrir un statut impliqué et impliquant à ses publics, ses partenaires.

POINTS D'ATTENTION

Des passerelles étroites et des chemins bien connus doivent exister au niveau opérationnel entre les structures partenaires ainsi que les clients (rencontres régulières, connaissances mutuelles évolutives, etc.)

Par là-même, des stratégies plus porteuses peuvent se mettre en place dans le cadre de ce développement plus large (comme par exemple, la proposition d'un nouveau modèle de société développé dans la recommandation 1).

[3] iMAL - interactive Media Art Laboratory (www.imal.org)



«Comment construire une subjectivité collective à partir de la diversité?»

Greg
Membre

RECOMMANDATION 8

Mener des actions spécifiques et ponctuelles envers les secteurs professionnels

CONTEXTE

Sur base du modèle d'une fédération de techniciens rencontrée lors d'une réunion du groupe[4], on se rend compte que le rassemblement autour de l'émergence d'intérêts communs entre des acteurs d'un même secteur (même s'ils sont concurrents dans certains cas) reste intéressant pour s'allier et faire front commun face à des problématiques communes (en l'occurrence, absence de règlementations, le manque de formations, l'intérêt pour la sensibilisation).

ARGUMENTAIRE

On l'a vu, le groupe s'est exprimé en faveur d'une ouverture de SMart à tous (cfr. recommandation 2). On sait que les métiers évoluent et qu'une seule personne peut exercer plusieurs professions en même temps ou successivement. Cependant, on a souvent exprimé le souhait de se réunir autour de préoccupations spécifiques à son métier à un moment déterminé.

On reconnait qu'il faut laisser la place à des sections professionnelles aussi au sein de SMart, afin que ceux qui partagent une même profession et travaillent dans le même secteur puissent se rencontrer, échanger et faire des propositions communes. On prend pour exemple le projet commun de boîtes de communication qui ont créé une marque commune chez Grands Ensemble ou encore un projet de coopérative autour des métiers du bois en construction chez SMart.

Il ne s'agira pas de se limiter uniquement aux praticiens du secteur qui passent par SMart, il faudra donc élargir à d'autre structures et ainsi assurer une compréhension globale des thématiques d'un secteur donné, mieux accompagner les spécificités des travailleurs SMart en question et ainsi formuler des revendications adaptées.

POINTS D'ATTENTION

Les secteurs doivent être entendus en termes de métiers mais aussi de types de porteurs de projets (partenaires, clients).

Il ne s'agira pas de sectorialiser tous les services proposés par SMart mais bien de porter une certaine attention à ce souhait de se retrouver entre pairs.

Il ne s'agira pas d'accompagnement spécifiquement lié aux métiers mais bien de rassemblements professionnels d'où émergenront de nouvelles pistes de travail et/ou de réflexion que SMart pourra éventuellement encadrer (via les conseillers ou des chargés de projet).

[34]BESA – Belgian Event Supplier Association (www.b-esa.be).

Créer des ponts vers d'autres secteurs est également intéressant mais dans un autre objectif: la complémentarité dans le travail.

On se réfère également fortement aux recommandations 5 et 6 pour la mise en réseau et la valorisation des relations professionnelles, ce dans des directions étendues, au-delà donc des sectorialisations.

RECOMMANDATION 9

Être dans un état de réflexion continu, un «*SMart in Progress* permanent»

CONTEXTE

L'intérêt des participants aux workshops, leur implication, leur volonté de s'impliquer ainsi que l'observation de l'évolution toujours rapide des secteurs, de la société et des manières de travailler ainsi que tout ce qui a traversé le groupe depuis le début du processus: c'est ce qui a fait émerger cette recommandation qui prône une réflexion permanente chez SMart.

ARGUMENTAIRE

SMart se constitue d'un nombre très important de personnes, utilisateurs, partenaires, permanents. Il faut maintenir l'équilibre entre quantité et qualité de services proposés. Ceci ne se fera qu'en étant en adéquation avec l'évolution de la société, du monde, des idées. SMart doit étudier constamment son impact pour évoluer en concordance avec les besoins de ses utilisateurs.

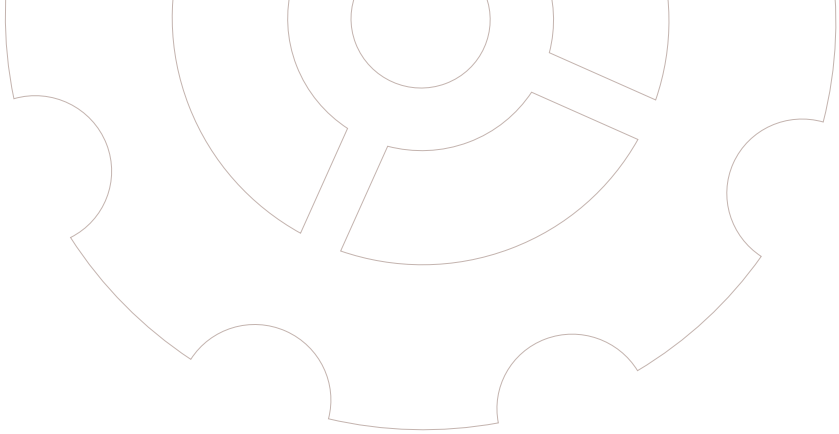
Cette réflexion, qui se base sur une des valeurs de base de SMart, l'innovation, doit faire partie intégrante du fonctionnement SMart.

On l'a vu, depuis son origine, de par la proximité avec ses membres, aujourd'hui, c'est encore cette proximité avec les communautés, les secteurs, les partenaires qu'il faut maintenir et qui assurera à SMart d'être au plus près des réalités et des émergences constantes dans notre société en constante évolution.

POINTS D'ATTENTION

Tout comme *SMart in Progress*, ce processus doit également impliquer les différentes parties (utilisateurs, membres, clients, partenaires, permanents).

Il s'agira de déterminer des instances et des modalités praticables pour le grand nombre. On préconise donc des modèles de gouvernance tenant compte des territoires (proximité), des secteurs (fédérations) et d'un mode de communication interactif et dynamique.



Créer et développer son activité: comment? Avec quels outils?

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À SMART DE:

10 Proposer des services adaptés à l'échelle des Activités ayant atteint un stade de développement plus avancé.

11 Favoriser la mutualisation de services entre membres, par et pour eux.

12 Mettre en place un annuaire de ses membres-utilisateurs.

13 Faciliter l'accès à l'information sur les appels à projets et marchés publics.

14 Organiser – ou s'associer à – des événements de réseautage.

15 Améliorer les outils informatiques via des groupes de travail entre les différents intervenants de la «chaîne» SMart

16 Renforcer le lien avec les clients.

17 Accroître les périodes de disponibilité et la proximité des conseillers.

18 Profiter du nombre pour négocier des achats ou des avantages pour les coopérateurs SMart.

COORDINATRICE: FRISIA DONDERS

ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS: PIERRE D'HAENENS & DIRK VERSTOCKT

SMart
IN PROGRESS

Cadre de références et de travail

- Les parties prenantes actuelles de SMart, seront propablement les mêmes pour la coopérative: ses employés (permanents et membres), ses clients, ses partenaires et les fournisseurs de ses membres-utilisateurs.
- Vu l'échelle de la structure SMart (20.000 membres actifs en 2015), qui est collaborative et solidaire, l'enjeu pour les services proposés sera de mutualiser davantage en prenant mieux en compte les besoins individuels.
- SMart représente de mulitiples activités/idées singulières qui nécessitent un cadre commun s'adaptant souplement à leurs besoins.
- Offrir des services pour tous, selon les besoins de chacun, signifie que l'on tienne compte du fait que ces besoins ne sont pas identiques pour une activité émergente ou une activité qui a déjà atteint un certain niveau de développement. C'est par l'amélioration de nos services et de l'accompagnement de chacun que la coopérative pour les freelances aura tout son sens.
- Le groupe ne s'est par contre pas prononcé pour une différenciation tarifaire. Maintenir une tarification solidaire sous la forme d'un pourcentage prélevé sur toutes les factures/tous les contrats, des plus petits aux plus gros, est un mécanisme de solidarité et de transparence.
- SMart intervient à différents moments dans l'élaboration des projets de ses membres-utilisateurs. L'exercice en groupe nous démontre que les demandes d'accompagnement par SMart se concentrent principalement au niveau de la pré-production (les questions de la faisabilité d'un projet, la recherche de fonds) et de la production (outils de gestion).

NOS RECOMMANDATIONS SUIVENT 4 PRINCIPES:

- Favoriser la professionnalisation des Activités dans un cadre sécurisé.
- Favoriser la mutualisation, l'esprit social et solidaire.
- Favoriser les partenariats (ne pas se mettre en situation de dédoubler des services qui existent déjà ailleurs).
- Favoriser l'échange entre travailleurs permanents et membres, de manière à ce que les uns et les autres se nourrissent réciproquement de leurs expériences.

NOUS DISCERNONS 3 NIVEAUX DE TRAVAIL:

- Information sur la législation, les statuts, les barèmes, le contexte général: vulgarisation, traduction, interface.
- Conseil et accompagnement: aide administrative, gestion de contrats, outils de gestion.
- Réseau: accès à des réseaux de diffusion internationale.

NOUS DISCERNONS 11 AXES SUR LESQUELS SMART TRAVAILLE ACTUELLEMENT:

- Gestion: accompagnement par les conseillers, gestion des outils, service de récupération de créances, service juridique, médiation entre clients et membres.
- Réalisation/création: outils, espaces de coworking, Matlease, microcrédit, accompagnement, location de vans.
- Assurances: assurance accidents de travail, assurance responsabilité civile, assurance mobility, fonds de garantie salariale.
- Défense: service juridique, accompagnement par les conseillers, défense de dossiers communs.
- Formation: journées de formations, études et publications, sessions d'info, rendez-vous individuels, éducation permanente, partage d'expériences.
- Lobbying: partenariats, représentation des intérêts des membres envers les institutions publiques, représentation de SMart via des événements, bourses, sessions, salons, interventions publiques, débats…
- Information: sessions d'info, mailings vers les membres et clients, check-lists et publications.
- Réseautage: SMartAgora, Meet&Connect, P'tit Déj', événements en partenariat, espaces de coworking.
- Circulation: location de vans, assurance Mobility, partenariats européens, session d'info sur la mobilité internationale.
- Mécanismes solidaires/mutualisation: réductions fournisseurs pour les membres SMart, récupération de la TVA dans l'Activité, récupération de la TVA via Matlease, notes de frais, mises à disposition de matériel.
- Capitalisation: mise en commun des ressources, collection SMart, bourses, développement de nouveaux services.

SMart
IN PROGRESS

RECOMMANDATION 10

Proposer des services adaptés à l'échelle des Activités ayant atteint un stade de développement plus avancé

CONTEXTE

Lors de sa création en 1998, SMart s'adressait uniquement aux métiers de la création, et principalement aux professionnels «débutants». Avec le temps, les secteurs et les métiers se sont de plus en plus diversifiés ainsi que la situation socio-économique de ses membres-utilisateurs.

Autour de la table du workshop se réunissent quelques-uns de ces membres emblématiques. Ils ne veulent pas du statut juridique d'indépendant mais ont des préoccupations d'indépendant, que nos services ne rencontrent pas toujours; la croissance de leur activité entraîne une complexification de leurs affaires et l'apparition de nouveaux besoins.

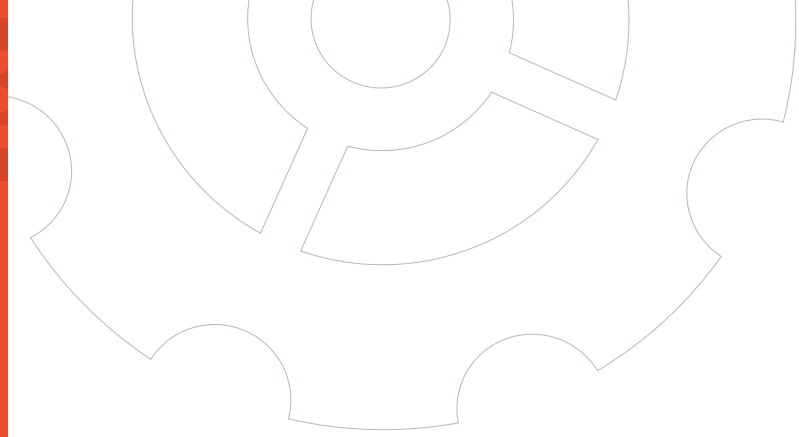
POUR ÊTRE EN ADÉQUATION AVEC LES NOUVELLES RÉALITÉS DE CES UTILISATEURS-MEMBRES ET RÉPONDRE À LEURS ATTENTES EN TERMES D'OUTILS ET DE SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT, NOUS RECOMMANDONS DE:

➔ développer des services plus poussés pour leurs investissements, à savoir:

* l'accès direct à leurs propres fonds pour l'achat de matériel et autres biens d'investissement (la carte bancaire Activité SMart),
* la possibilité d'acheter des biens immobiliers (atelier, bureau, dépôt, etc.),
* la possibilité d'acheter une voiture/camionnette afin d'augmenter la mobilité,

➔ mettre à disposition des outils informatiques qui permettent une vision détaillée et comptable de leur productivité: chiffre d'affaires, clientèle, frais, reporting, etc. (les outils informatiques existants ne permettant pas une lisibilité optimale des informations relatives aux Activités) (cfr. également recommandation 15 à cet égard);

➔ élargir le spectre de connaissances (et donc la capacité de conseil et d'information) des conseillers en termes de contraintes et règlementations propres aux métiers des membres (assurances, accès à la profession, etc.) et de conseil stratégique sur les choix de carrière et leurs conséquences: cotisations, pension, perspective de carrière à long terme…



«Je fais ma vie chez SMart.»

Sébastien
Membre

RECOMMANDATION 11

Favoriser la mutualisation de services entre membres, par et pour eux

CONTEXTE

Le groupe s'est documenté d'une enquête d'une future coopérative de journalistes aux Pays-Bas. (https://www.villamedia.nl/artikel/cooeperatie-voor-freelancers-in-de-maak). Nous nous sommes inspirés de leurs propositions entrepreneuriales, promotionnelles et mutuelles pour ensuite formuler les attentes du groupe:

- Branded content: les coopérateurs décident de publier des infos commerciales sur leurs propres sites.
- Collective sales: vente de banners pour les sites des sociétaires.
- Consulting services: les sociétaires sont experts dans leur domaine et pourraient vendre des services de consultance, d'écriture, de mentoring ou de coaching.
- Database des commandes: mise en place d'une banque de données de commandes via différents clients, les membres coopérateurs répondent via du pitching.
- Établir un fonds avec des dons venant des entreprises: les donations sont mutualisées et entrent via le fonds qui protège l'indépendance des membres.
- Crowdfunding.
- Fundraising.
- Fonds propres de production.
- Sponsoring.
- Propre maison d'édition.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE PLUS SPÉCIFIQUEMENT DE MUTUALISER, VIA LES EXPÉRIENCES DES PROFESSIONNELS (PERMANENTS OU MEMBRES):

- ➔ une aide à la rédaction des dossiers de subsides et des appels à projets, en particulier au niveau européen;
- ➔ la fonction d'un chercheur de fonds/sponsoring/mécénats pour la production des activités des membres-utilisateurs;
- ➔ une aide à la communication/promotion des activités professionnelles des membres. C'est-à-dire profiter de la masse critique pour donner accès à un service de communication auquel n'aurait pas accès individuellement la plupart de nos membres.

«SMart doit repenser les solidarités.»

Sarah
Permanente SMart

RECOMMANDATION 12

Mettre en place un annuaire de ses membres-utilisateurs

CONTEXTE

SMart a, depuis le début, proposé et organisé des événements et moments de rencontre. Que ce soit entre membres et conseillers, ou entre membres. Tout en respectant la confidentialité des participants.

SMart a par contre peu donné l'opportunité de rencontre entre membres et clients pour des raisons de concurrence.

Par la suite, cette rencontre a été rendue possible via le forum online SMartAgora. Les membres et les clients peuvent s'inscrire à cette plateforme numérique afin de promouvoir leur activité ou projet, faire connaître leur offres d'emploi ou autres. L'importance mais également la difficulté d'une plateforme dynamique est soulignée.

Notre groupe suggère un classement et une identification beaucoup plus classiques, mais à nos yeux plus pertinents, de notre banque de données.

Nous nous inspirons du site de la Openvrt (www.openvrt.be) qui propose un accès et une consultation directe des freelances inscrits à leur site, selon les catégories du lieu et du secteur.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL PROPOSE DE RANGER ET ARCHIVER LES FICHES D'INSCRIPTION DES MEMBRES VIA UN SYSTÈME EFFICACE ET STRUCTURÉ:

- ➔ chaque fiche contient des paramètres d'inscription précis: lieu, expérience, fonction, mail, site Internet;
- ➔ les membres et clients peuvent parcourir ces données objectives et prendre contact par mail si besoin;
- ➔ l'inscription et l'utilisation de ces fiches sont libres;
- ➔ SMart n'est pas responsable de la véracité des données;
- ➔ ces fiches peuvent s'étendre à nos membres européens et devenir un catalogue international.

«Pour moi, ça fonctionne bien maintenant, mais qu'est-ce que vous voulez changer au fond?»

Roland
Membre

RECOMMANDATION 13

Faciliter l'accès à l'information sur les appels à projets et marchés publics

CONTEXTE

La diffusion et l'information des appels à projets et marchés publics a toujours été difficile à suivre pour les membres de SMart. Canaux de diffusion parfois complexes à trouver, contenu des appels d'offre sibyllin, exigences formelles et administratives pour les marchés publics difficiles à compléter, etc.

Une visite à Initiatives et Cités (groupement d'entrepreneurs locaux d'économie sociale) à Lille et des questionnements dans le groupe ont renforcé l'idée d'un besoin auquel répondre.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE:

Faciliter l'accès et la participation aux appels à projets et marchés publics, en installant un système de veille à différents niveaux (régional, national, européen) permettant d'alerter les membres.

POINTS D'ATTENTION

Contraintes:

- ➔ Difficulté à fournir une liste exhaustive pour tous les secteurs.
- ➔ Problème de concurrence: rendre accessible l'information à tous.
- ➔ Les membres sont déjà en concurrence via Productions Associées, via le même numéro de TVA.
- ➔ Les membres préfèrent la collaboration avec leurs collègues proches, avec des personnes de confiance. L'idée de participer en cluster, avec des inconnus, leur semble difficile.

Avantages:

- ➔ Mutualisation de certains frais.
- ➔ Réponse de plus et plus facile à des marchés qu'ils ne pourraient pas gagner seuls.
- ➔ Les membres peuvent s'entourer d'une équipe pluridisciplinaire.
- ➔ La veille de SMart devra être particulièrement attentive au respect des règlementations en vigueur et des rémunérations par le pouvoir subsidiant.

«SMart peut/doit organiser des événements de réseautage mais pour les bonnes raisons. SMart doit organiser cela de préférence en partenariat.»

Marie-Laure
Cliente

RECOMMANDATION 14

Organiser – ou s'associer à – des événements de réseautage

CONTEXTE

Notre mission de base est de proposer un cadre de travail pour les travailleurs autonomes. Nous facilitons et sécurisons le travail au projet, nous facilitons administrativement le travail simultané sur plusieurs commandes en même temps, pour différents clients et avec des frais communs.

Lors des sessions d'info ou en rendez-vous individuel, le partage d'expériences et de vécus s'est fait spontanément. Plus tard, les Meet&Connect nous ont aidés à travailler sur des secteurs précis, à faire travailler un groupe sur des pistes de carrières possibles.

La représentation et le lobbying (droits d'auteur, statut d'artiste, défraiements) n'a jamais été un choix stratégique de SMart en soi mais une suite logique et organique aux problèmes de nos membres au quotidien

Le réseautage pourrait devenir une nouvelle piste organique, de préférence en partenariat avec des structures professionnelles.

EXEMPLES

- Club des cadres à Saint-Gilles:
  Ces rencontres, tous secteurs confondus, favorisent le réseautage informel et la mise en commun des besoins des entrepreneurs locaux. Le club des cadres est une initiative de la commune de Saint-Gilles. SMart pourrait jouer un rôle de fédérateur et d'hôte, en proposant l'infrastructure et la communication sur l'évènement.

- Business Network International:
  «*By giving business to others, you will get business in return. What goes around, comes around.*» Leur mission est d'accroître l'activité professionnelle de leurs membres en proposant du B2B durable via des outils de réseautage, de la visibilité, 52 (!) événements de networking par an, etc. Lors du small talk organisé le 28 janvier 2016 à Gand, un membre actif dans le domaine du graphisme 3D et vidéo, nous a conseillé de les contacter. Leur approche est régionale et très inspirante.

- Un accompagnement dans la démarche commerciale des membres est également souhaitable: ouvrir le marché du micro-entrepreneur à l'Europe, en le mettant en contact avec le réseau européen de SMart.

«On peut avoir un vivre ensemble sans que les valeurs soient forcément liées. En tout cas, elles ne doivent pas être en opposition.»

Benoît
Partenaire

RECOMMANDATION 15

Améliorer les outils informatiques via des groupes de travail entre les différents intervenants de la «chaîne» SMart

CONTEXTE

Le groupe estime nécessaire de réunir des membres utilisateurs, des clients, des conseillers et informaticiens afin de parler et de confronter en direct les attentes et besoins du terrain avec les possibilités informatiques.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE:

former des groupes de travail qui se réunissent périodiquement afin de mieux comprendre les réalités de chacun et de rendre nos outils plus intuitifs pour les utilisateurs.

- ➔ Nos membres ont souvent élaboré chacun de leur côté des solutions pour se faciliter la vie (reporting personnalisé, suivis de budget propres, etc.) Ce groupe de travail permettrait de mettre en commun ces solutions en vue d'aller vers une mutualisation.
- ➔ Ce groupe de travail pourrait par exemple débattre et juger de l'utilité et de la faisabilité d'une application SMart pour téléphones et tablettes (encodage facile, vue directe sur le budget), comme cela a été maintes fois évoqué dans notre workshop.

«Les clients ne sont pas toujours au courant de la palette de services que SMart propose. Ils ne sont pas assez démarchés.»

Laurent
Client

Renforcer le lien avec les clients

RECOMMANDATION
16

CONTEXTE

La relation de SMart avec ses clients a toujours été troublée. Le service de récupération de créances, les conseillers et le service juridique sont en contact avec les clients pour les factures non soldées, les situations complexes et les précisions plus techniques ou officielles.

A plusieurs moments SMart a essayé de nouer contact avec eux, que se soit via des bulletins d'info ou des sessions et rendez-vous sur place.

Ce qui nous a différencié des agences d'intérim, c'est notre démarche et le contact prioritaire avec les membres. Ces membres utilisateurs qui sont à leur tour, pour certaines commandes, clients. Via toutes les actions, stratégies, événements ou publications, le membre et sa situation socio-économique ont été le centre de notre préoccupation.

SI LES CLIENTS DEVIENNENT UNE VRAIE PARTIE PRENANTE DU PROJET COOPÉRATIF DE SMART, IL EST IMPORTANT DE LES LIER AU PROJET:

- ➔ en les informant: sessions d'info, rendez-vous, fiche d'inscription détaillé - cfr. l'annuaire d'entreprises;
- ➔ en travaillant sur l'image de SMart;
- ➔ en les démarchant davantage, par exemple en leur proposant de prendre en charge le rôle du secrétariat social (encodage, factures groupées et suivi des contrats à la place des membres-utilisateurs et les clients) pour leurs collaborateurs freelances.

«Une valeur importante à inclure est le terme sécurité et la sécurisation. Important pour des gens qui sont dans des situations précaires.»

Claire
Membre

RECOMMANDATION 17

Accroître les périodes de disponibilité et la proximité des conseillers

CONTEXTE

Que ce soit au niveau du développement territorial ou dans la mise en oeuvre de ses services, la proximité et le confort pour les membres ont toujours été un enjeu primordial.

Au quotidien, SMart est ouvert le plus souvent possible, des sessions d'info sont organisées le soir ou à l'extérieur. Le numéro général est accessible entre 9h00 et 17h00. Chaque équipe de conseillers peut aider les membres via le help-desk (permanences journalières) ou en rendez-vous individuel. Les sessions d'infos sont organisées très régulièrement.

De nouvelles antennes sont créées suite à des besoins locaux, proches des membres ou clients. Dans certaines régions, SMart s'installe près des membres dans des lieux de coworking et l'affinité avec le territoire est grande.

AFIN D'ACCROÎTRE CETTE DISPONIBILITÉ ET CETTE PROXIMITÉ, NOUS CONSEILLONS DE:

- ➔ mettre en œuvre une adresse mail pour les urgences, une permanence pour le weekend;
- ➔ d'accroitre les sessions d'info nocturnes;
- ➔ participer directement à certains événements auxquels nos membres prennent part (par exemple: déléguer un/des conseiller(s) pendant les 3 jours d'un festival pour être disponible(s) en permanence à aider les membres présents sur place).

«Je me suis parfois dit qu'on pourrait mutualiser du matériel. Je pense à certains outils spécifiques qui pourraient tourner entre membres de manière plus institutionnalisée.»

Nicolas
Membre

RECOMMANDATION 18

Profiter du nombre pour négocier des achats ou des avantages pour les coopérateurs SMart

CONTEXTE

La notion de la représentation revient également dans l'idée de faire valoir le plus grand nombre, le groupe européen, les 75.000 membres, les clients pour négocier sur des avantages ou réductions chez des fournisseurs.

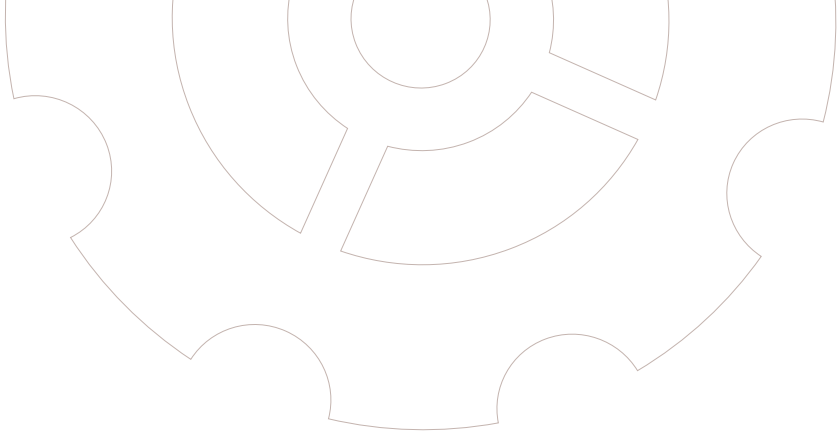
La notion du commun nous pousse à beaucoup plus expérimenter avec les open sources, les logiciels libres, les Creative Commons...

NOUS POUVONS TRAVAILLER SUR 2 AXES DE MUTUALISATION: EN PEER-TO-PEER ET B2B:

- ➔ P2P: sans implémenter une monnaie locale SMart, les membres peuvent s'entre-aider en se proposant des services, des outils de travail, des espaces de travail, du mentoring, du coaching...
- ➔ B2B: les membres SMart bénéficient actuellement d'une palette diverse d'avantages ou de réductions auprès de multiples fournisseurs.

POINT D'ATTENTION

Il est évidemment préférable que ces négociations se fassent dans une optique d'ancrage local (nuitées d'hôtel dans le quartier, achats chez des petits commerçants, etc.) Elles doivent être vues comme complémentaires et mutuellement bénéfiques au développement territorial.



Croquis réalisés par Denis Meyers lors des réunions des groupes de travail

SMart

www.smartbe.be

SMart

www.smartbe.be

SMart

www.smartbe.be

SMART in PROGRESS

③

jeudi 14 janvier 2016

SMart

www.smartbe.be

Nele
MARie
BERNARD
jeudi 14 jan 2016
21h43
5
Mme F. FERON.
IDRISS
JEAN-FRANÇOIS L.
NICOLAS
SMART in PROGRESS

SMart

www.smartbe.be

SMart

www.smartbe.be

SMart ① in PROGRESS

25 janvier 2016 / 12h25

la réunion & les discussions commencent déjà dans le train...

dans le TRAIN vers Lille

SMart

www.smartbe.be

ERISIA

SARAH

ASTRID

HÉLÈNE

PIERRE

CARMELO

CLAIRE

②

25 janvier 2016
14H16.

SMART in PROGRESS

CHRISTOPHER

MARIE

BENOÎT

ROLAND

SAMIR

THOMAS

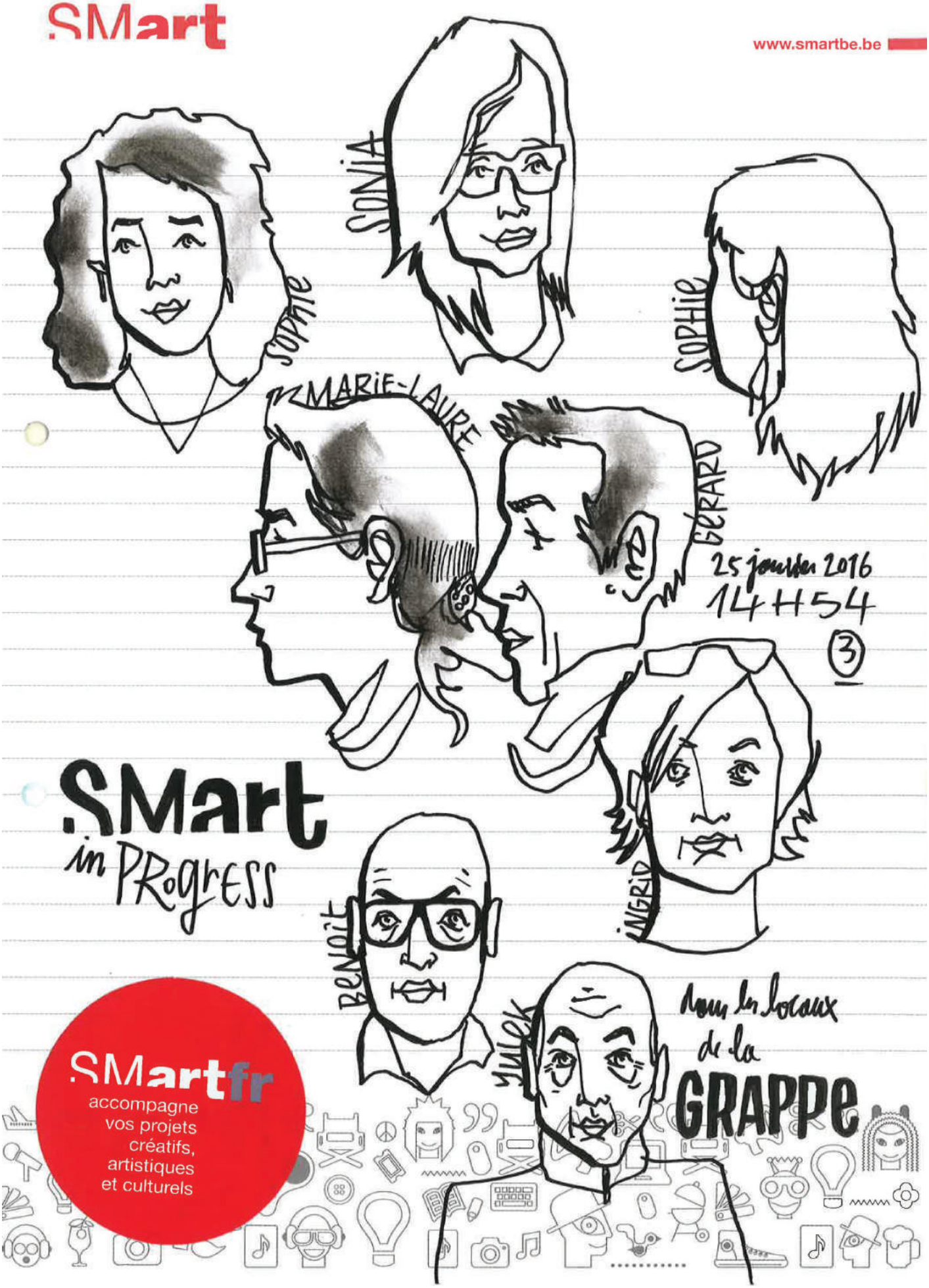
GREG

NELE

Réunion à Lille,
dans les locaux
de la GRAPPE

SMart

www.smartbe.be



SMart in PRogrESS

SMartfr
accompagne
vos projets
créatifs,
artistiques
et culturels

SMart

www.smartbe.be

SMart

www.smartbe.be

SMART in PROGRESS

25 janvier 2016 / à Lille / 7

artfr
pagne
projets
réatifs,
tiques
lturels

Mutualiste, redistributif, solidaire: un modèle économique viable?

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE À SMART DE:

19 Articuler le modèle économique autour d'un socle de valeurs.

20 Garantir l'autonomie financière au moyen de levées de fonds en adéquation avec les valeurs.

21 Assumer de manière durable la mutualisation des risques par la responsabilisation des clients et utilisateurs des services.

22 Poursuivre les réductions de coûts, sans que cela ne porte atteinte à la qualité des services aux utilisateurs et favoriser les fournisseurs qui partagent les mêmes valeurs.

23 Conserver une tarification solidaire sous forme d'un pourcentage identique pour tous et appliqué sur toutes les factures, en veillant à garantir à chaque utilisateur des services adaptés à ses réalités et besoins économiques.

24 Ne pas augmenter les 6,5 % mais renforcer la transparence sur les prélèvements en vue de débattre du montant des coûts SMart, avec l'ensemble des coopérateurs, une fois la coopérative fonctionnelle.

25 Préserver la totalité du patrimoine collectif actuel au bénéfice de tous et continuer à l'affecter totalement à la réalisation de l'objet social statutaire de SMart.

26 Donner aux coopérateurs le pouvoir de décider des stratégies d'investissement des ressources communes et se doter des moyens pour faire vivre une démocratie économique effective.

COORDINATEUR: FRÉDÉRIC GREGOIR

ADMINISTRATEURS RÉFÉRENTS: MANU HERMIA & PIERRE VREVEN

SMart
IN PROGRESS

RECOMMANDATION 19

Articuler le modèle économique autour d'un socle de valeurs

CONTEXTE

Un modèle économique est indissociable des valeurs. Un modèle économique, c'est la manière d'articuler ce que l'on fait, comment on le fait et pour qui, en vue de générer de la valeur. La valeur créée peut être économique mais aussi sociétale ou environnementale. Nous sommes dans une équation qui consiste à mettre en parallèle la création de valeur avec les coûts liés à cette création de valeur. Ces coûts peuvent être économiques, humains mais aussi sociétaux et environnementaux.

La valeur pose donc la question du sens. Si l'on souhaite, par exemple, fournir un service qui engendre des «pertes», nous pouvons aussi considérer qu'il ne s'agit pas de «pertes» mais bien d'un investissement dans l'avenir, car nous avons confiance dans le côté bénéfique à terme de ce service pour la société et que cette action fait donc sens.

Il ressort de nos discussions que SMart doit rester dans un modèle redistributif, mutualiste et solidaire. Qu'il s'agit d'une valeur capitale que l'on doit maintenir à tout prix. Le fait que beaucoup de «petits» moyens soient mis en commun pour répondre à des besoins d'une large communauté est une valeur centrale. Que ce soit par l'apport de capital (le fait de devenir coopérateur) ou par la participation aux frais de fonctionnement (les frais prélevés sur chaque contrat/facture), ces principes doivent rester la base de la structure. Il est essentiel de réfléchir aux garde-fous qui peuvent être mis en place pour garantir ces valeurs sur le long terme.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE/D':

- ➔ placer les valeurs au cœur du projet (éventuellement en les inscrivant dans les statuts de la coopérative) et toujours faire primer ces valeurs en cas de conflit avec la rationalité économique;
- ➔ regarder en permanence les stratégies et actions sous deux angles différents et complémentaires: les objectifs économiques et les objectifs sociétaux du projet. Nous sommes persuadés que c'est bien la tension positive entre ces deux aspects indissociables du projet qui fait la valeur du projet et permet de garantir sa pérennité;
- ➔ communiquer avant tout sur ces valeurs qui sont au cœur du projet et sur le fait que l'on adopte un certain type de modèle économique indissociablement lié à ces valeurs.

«Disons-le tout net, pas d'ubérisation dans le comportement de SMart»

Idriss
Membre

RECOMMANDATION 20

Garantir l'autonomie financière au moyen de levées de fonds en adéquation avec les valeurs

CONTEXTE

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 indispensable de le faire en conservant son autonomie politique, donc financière, en vue de préserver les valeurs et le sens du projet.

Nous estimons qu'il faut 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.

Nous ne souhaitons pas entrer dans une logique capitalistique de retours financiers sur investissement. Il faut avoir le courage d'affirmer que le modèle porté par SMart propose une alternative de société séduisante qui peut constituer un incitant suffisant pour de nombreuses personnes souhaitant soutenir ce projet qui leur tient à cœur et que cela peut suffire pour dire que chacun paye une part sociale relativement peu élevée chaque année, et, s'il le souhaite, un montant plus important. Assumer qu'il n'y a pas d'incitant financier (pas de rémunération du capital), c'est assumer une vision très forte de notre projet.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE/D':

- imposer à tout utilisateur des services de SMart l'achat d'une part sociale minimum chaque année (un utilisateur est donc obligatoirement un coopérateur);
- inciter, en sus, chaque coopérateur à acheter un plus grand nombre de parts sociales, sur base volontaire mais en trouvant des leviers pour leur donner envie de soutenir le projet qui ne soient pas des incitants financiers directs (ne pas verser de dividendes);
- étudier sérieusement la possibilité pour les coopérateurs, ou toute autre personne qui le souhaite, de prêter de l'argent pour le projet, avec le paiement d'intérêts raisonnables en retour (équivalents ou légèrement supérieurs à ceux accordés par les banques mais sans retomber dans la course au profit). Il ne s'agit pas d'achat de parts sociales et cela ne donne donc pas de droit de vote;
- garantir, pour toutes les pistes de recherche de fonds alternatives qui seraient envisagées, une cohérence avec les valeurs de SMart.

POINTS D'ATTENTION

➔ **Veiller à éviter la fragilisation financière de SMart:**

* mettre en place des modalités de perception simples, faciles à comprendre et à gérer pour la perception efficace des fonds auprès de tous les utilisateurs des services;

* prévoir, en cas de départ d'un coopérateur, des modalités de récupération des montants de ses parts sociales qui garantissent, en termes de délais notamment, une certaine stabilité financière à l'entreprise (éviter les sorties massives de fonds propres en cas de départs). Nous recommandons que les coopérateurs récupèrent, le cas échéant, leurs parts à leur valeur nominale + indice santé (l'argent investi garde ainsi sa valeur en cas d'inflation);

* envisager, en sus de l'achat d'au moins une part sociale, le maintien partiel d'une cotisation annuelle pour les utilisateurs des services, si c'est nécessaire pour éviter une trop grande fragilisation financière pour SMart (les cotisations annuelles représentent une ressource aujourd'hui pour le financement de SMart qu'il faudra compenser dans le budget; les parts sociales font quant à elles partie des fonds propres de l'entreprise mais ne font pas partie du budget d'exploitation). Si cette piste était suivie, il faudra définir le montant à payer comme cotisation et le montant de la part sociale, de manière à ce que le montant total à payer chaque année par un utilisateur ne dépasse pas 25/30€. Il faudra par ailleurs définir le fondement de la cotisation si elle subsiste partiellement;

* lever des fonds auprès de toutes les parties prenantes au projet et pas seulement les membres-utilisateurs des services (les clients, les travailleurs permanents de SMart, les partenaires, etc.);

* mieux communiquer et plus largement sur l'ouverture du projet à un plus grand nombre d'utilisateurs de services, au-delà des métiers de la création, car une manière de renforcer notre modèle économique consiste bien évidemment à toucher chaque jour un plus grand nombre de personnes dont les besoins sont similaires et pour qui les réponses apportées par SMart peuvent être adaptées en vue de leur permettre de mener leurs activités.

➔ Donner en permanence une vue transparente à tous les coopérateurs sur le montant des parts sociales qu'ils ont acquises.

➔ SMart pourrait s'appuyer sur les coopérateurs en vue d'assurer certaines missions précises et temporaires, contre rémunération, comme par exemple donner une session d'information ou accompagner un ou plusieurs projets d'autres membres-utilisateurs des services. Dans le même ordre d'idées, les appels d'offres internes à la communauté des coopérateurs pourraient être favorisés. C'est une manière de renforcer l'économie de la communauté SMart, tout en renforçant l'implication de ses membres.

RECOMMANDATION 21

Assumer de manière durable la mutualisation des risques par la responsabilisation des clients et utilisateurs des services

CONTEXTE

SMart doit assumer des tensions financières importantes, en particulier en termes de trésorerie/fonds de roulement, et c'est principalement dû au rôle qu'il a décidé de jouer - et qui est fort précieux - de mutualisation des risques et de garantie des paiements. Nous pensons qu'il est essentiel de continuer à jouer ce rôle, malgré cela, et de parvenir à le faire sans augmenter le coût des services mutualisés (lever des fonds pour assurer la gestion de la trésorerie ne nous semble pas sain).

Concernant la trésorerie, SMart fonctionne donc à flux tendu, même s'il parvient à honorer l'ensemble des paiements. Quand l'entreprise encaisse des sommes, elles sont directement affectées au paiement de sommes dues et il y a très peu d'argent qui permet d'opérer un cagnotage. En effet, les clients payent à 45 jours en moyenne, SMart paye les salaires à 7 jours ouvrables fin de prestation, et l'ONSS environ un mois après.

Nous pensons qu'il est bon de responsabiliser un maximum chaque acteur du système pour parvenir à continuer à jouer ce rôle précieux et fort utile.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE/D':

- renforcer la responsabilisation des membres-utilisateurs des services et des clients sur les impayés, motiver un comportement de meilleur payeur et pénaliser les mauvais payeurs: en cas de retard de paiement, la facture sera majorée et des intérêts de retard pourront également s'ajouter; la majoration serait récupérable (en tout ou en partie, sous forme d'à-valoir sur les prochaines factures) après un certain nombre de nouvelles factures payées à temps;

- faire payer les clients au plus tard à 30 jours, selon la base légale européenne;

- harmoniser les avances et garanties de paiements faites aux membres-utilisateurs des services, de manière à éviter les différences de traitement non justifiées entre nos outils. Envisager sérieusement d'accorder ces avances et garanties uniquement pour les salaires au sens strict (à l'exclusion des frais), ou, à tout le moins, de payer les frais dans un délai plus long.

POINTS D'ATTENTION

- ➔ Travailler sur la communication avec les clients pour que les choses soient bien claires (elles sont compréhensibles tant par les membres-utilisateurs des services que pour les clients). Tout en restant strict sur ces règles de paiement, maintenir un dialogue, en particulier avec les clients et institutions les plus importants, afin que ces changements n'aient pas de conséquences négatives pour les membres-utilisateurs des services.

- ➔ Aller, dans toute la mesure du possible, jusqu'au bout dans le recouvrement des créances pour ne pas donner de SMart l'image d'une entreprise qui ne va pas jusqu'au tribunal si besoin.

- ➔ Évaluer la capacité du projet à maintenir des moyens financiers suffisants pour assumer de manière durable de telles garanties de paiement au bénéfice de tous les utilisateurs des services. Garder à l'esprit que SMart joue un rôle social important quand il prend des mesures qui visent à sécuriser au mieux les travailleurs/utilisateurs des services et qu'il est dommage de restreindre de telles mesures positives, même si cette question doit se poser relativement à la capacité de les assumer financièrement.

RECOMMANDATION 22

Poursuivre les réductions de coûts, sans que cela ne porte atteinte à la qualité des services aux utilisateurs et favoriser les fournisseurs qui partagent les mêmes valeurs

CONTEXTE

Lever des fonds et avoir des moyens c'est bien, mais il faut continuer à réduire, partout où c'est possible, les coûts/dépenses et continuer à faire mieux avec ce que l'on a, en veillant à supprimer les lourdeurs qui peuvent apparaître et qui ont un coût non négligeable. Cependant, il ne faut pas que ces réductions de coûts nuisent à la qualité des services que l'on rend aux utilisateurs, ni qu'elles ne se fassent au mépris des valeurs de SMart.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE/D':

- poursuivre les réductions de coûts, notamment par (la poursuite) des négociations avec les fournisseurs de SMart (assurances, téléphonie, services bancaires, etc.), en veillant à ce que cela n'amoindrisse pas la qualité des prestations au bénéfice des utilisateurs;
- s'entourer, dans la mesure du possible, de partenaires/fournisseurs qui partagent les mêmes valeurs;
- accroître les ressources financières en lien avec les espaces immobiliers à disposition pour mieux couvrir les coûts fixes qui y sont liés, en augmentant la partie des locaux mis en location ou transformés en espaces de travail partagés. Veiller à maintenir des tarifs 'abordables'.

POINT D'ATTENTION

- Il faut le faire tant que c'est possible mais pas à tout prix, tant pour SMart (il faut que le surcoût soit raisonnable), que pour ses partenaires/fournisseurs (il faut que ces derniers puissent le faire à des conditions qui restent acceptables pour eux).

«Lever des fonds, c'est bien, ne pas gaspiller c'est mieux, chercher du sens et de la cohérence partout c'est encore mieux.»

Manon
Membre

RECOMMANDATION 23

Conserver une tarification solidaire sous forme d'un pourcentage identique pour tous et appliqué sur toutes les factures, en veillant à garantir à chaque utilisateur des services adaptés à ses réalités et besoins économiques

CONTEXTE

La solidarité et la redistribution sont au cœur du projet et doivent le rester.

Il est important de ne pas oublier quand on parle de modèle économique que 80 % du chiffre d'affaires est généré par 20 % des Activités SMart (et que 60 % de ce chiffre d'affaires est généré par 10 % des Activités). Il pourrait être nécessaire de bien connaître ces Activités et de suivre leur évolution car le modèle économique en dépend grandement. On peut toutefois d'ores et déjà observer une certaine stabilité dans ces Activités qui génèrent 80 % du chiffre d'affaires.

Le projet SMart et son moteur ont toujours été de partir des réalités et besoins observés sur le terrain pour voir comment il pouvait au mieux y répondre de façon adaptée. SMart a beaucoup travaillé à favoriser l'émergence d'activités. Il faut continuer car il y a là le moteur des ressources de demain. Il faut cependant veiller à ce que ceux qui ont grandi au cours de ces 10-15 dernières années aient aussi un service adapté à leurs besoins qui ne sont pas forcément les mêmes que ceux des activités émergentes.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE/D':

➔ maintenir une tarification solidaire sous la forme d'un pourcentage unique prélevé sur toutes les factures/tous les contrats, des plus petits aux plus gros (autrement dit, ne pas faire de différenciation tarifaire pour ceux qui engendrent un gros chiffre d'affaires[1]);

[1] Cette position était celle d'une très large majorité au sein du groupe de travail. Notons tout de même qu'une petite minorité des participants au groupe était d'avis qu'une certaine forme de dégressivité devrait être envisagée pour ceux qui ont des gros chiffres d'affaire. Leur souci étant de trouver le moyen d'éviter le départ de ceux qui contribuent largement au financement du modèle économique de SMart, dont chacun dépend. Un des participants imaginait comme alternative de leur accorder certaines ristournes qu'ils pourraient investir, par exemple, dans des outils financiers collectivisés, à condition que cela ne vienne pas fragiliser la solidarité du modèle SMart.

- offrir des services pour tous, selon les besoins de chacun, ce qui revient à personnaliser la réponse aux réalités des différents utilisateurs (et de leurs activités) et ainsi tenir compte du fait que ces besoins ne sont pas forcément identiques pour une activité émergente ou une activité qui a déjà atteint un certain niveau. C'est par l'amélioration des services et de l'accompagnement de chacun que la pérennité du projet pourra être assurée au mieux (cette solution a été largement préférée à l'idée de jouer sur une différenciation du coût des services).

POINTS D'ATTENTION

- Assurer, tout le long de l'année, un suivi proche du développement des Activités SMart à gros budgets annuels afin de leur proposer des services adaptés à leurs besoins économiques, pour les «fidéliser» et ne pas perdre ces Activités (assurer des services à tous, selon le besoin de chacun), sans que cela n'engendre de dégâts collatéraux sur la solidarité.

- Réaliser un monitoring des 500 Activités SMart ayant un chiffre d'affaires élevé et tenter de comprendre pourquoi certaines d'entre elles chutent (en tout ou en partie). Lancer un sondage annuel pour voir le taux de satisfaction des plus gros chiffres d'affaires. Parallèlement à cela, veiller à ce que les conseillers aient les moyens de détecter des changements qui pourraient avoir un impact négatif, afin de pouvoir comprendre et réagir, via un accompagnement.

- Favoriser la synergie nécessaire à faire décoller les Activités émergentes, plus précaires, et les aider à accroître leur essor (les 'petits' d'aujourd'hui sont les 'gros' de demain).

RECOMMANDATION 24

Ne pas augmenter les 6,5 % mais renforcer la transparence sur les prélèvements en vue de débattre du montant des coûts SMart, avec l'ensemble des coopérateurs, une fois la coopérative fonctionnelle

CONTEXTE

Augmenter les prélèvements opérés par SMart comporte un risque important pour son modèle économique, tant pour ceux qui ont des chiffres d'affaires importants (qui risquent de partir) que pour ceux qui ont des chiffres d'affaires peu élevés (qui sont déjà fort précaires).

Il est important à ce stade, dans cette phase de transition, de ne pas augmenter les coûts. Il est souhaitable que le passage en coopérative soit quelque chose de positif et il ne faut pas d'emblée le lier à quelque chose d'aussi peu agréable qu'une augmentation des coûts.

Il est par ailleurs difficile de justifier une augmentation sans expliquer clairement pourquoi, et ce, sans accroître en même temps les services proposés.

Il est important de prendre le temps pour mener une discussion longue avec l'ensemble des coopérateurs sur ce sujet, mais pas avant que le fonctionnement en coopérative ne soit effectif. Il faut le faire avec les coopérateurs et se donner les moyens de préparer de manière transparente les discussions pour qu'elles puissent avoir lieu avec un maximum de compréhension. Il faut se donner le temps de clarifier ce sujet en profondeur.

Il ressort de la discussion dans notre groupe de travail que les utilisations de nos deux services principaux (la gestion de prestations d'une part et la gestion d'Activités d'autre part) peuvent être très variables et correspondre à différentes situations. Que les outils SMart sont relativement souples quant aux utilisations qui peuvent en être faites par chacun afin qu'ils répondent au mieux à leur situation particulière. Et que c'est une excellente chose. Que les raisons qui poussent à utiliser tantôt l'un ou tantôt l'autre sont fort variables et dépendent de nombreux paramètres difficiles à définir objectivement. Partant, l'idée de distinguer ces deux services par un coût différencié n'est pas souhaitable car elle pourrait engendrer des effets pervers. Qu'il est bon que le coût soit uniforme et que chacun puisse utiliser l'un ou l'autre de ces outils selon ses besoins du moment. Et que cela permet de favoriser les utilisations inventives des outils, sans qu'il soit question de comparer des tarifs différenciés. Les services visent à répondre à de nombreuses situations et il est souhaitable de ne pas trop mettre de frontière entre eux (notamment par une différenciation de tarif). Par ailleurs, il est observé qu'une différenciation de tarif pourrait déforcer notre image et être mal comprise (cela créerait de la confusion qui donnerait à penser que tous les services augmentent).

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE/D':

- ➔ améliorer nettement la transparence sur les prélèvements opérés entre les sommes facturées et celles qui reviennent à l'utilisateur, une fois tous les prélèvements faits (que ce soit pour l'État, pour SMart ou encore pour les assurances) et travailler à rendre ces explications faciles à comprendre pour tout un chacun (c'est aussi une manière de donner les moyens aux travailleurs/utilisateurs des services de répercuter ces coûts dans leurs prix);

- ➔ maintenir le taux de prélèvement à 6,5 %, donnant accès à un pack de services identique pour tous;

- ➔ lever le tabou concernant les 6,5 % et aborder cette question, lorsque nous fonctionnerons effectivement en coopérative, avec l'ensemble des coopérateurs, dans le cadre de discussions approfondies, enrichies par des explications détaillées sur les ressources qui financent le projet.

RECOMMANDATION 25

Préserver la totalité du patrimoine collectif actuel au bénéfice de tous et continuer à l'affecter totalement à la réalisation de l'objet social statutaire de SMart

CONTEXTE

SMart, cela a toujours été un patrimoine collectif totalement affecté à l'objet social, au bénéfice de tous. Tout est réinvesti dans le projet et l'amélioration des services. Personne ne retire de bénéfices. Il s'agit de créer des communs, de mutualiser les moyens.

Il faut continuer sans changer cette philosophie et la renforcer. Il faut veiller à ne rien perdre en chemin et sécuriser nos communs.

Il est fondamental que ce soit les coopérateurs qui aient la maîtrise de ce patrimoine et qu'ils décident de son utilisation en vue de réaliser l'objet social statutaire de l'entreprise.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE/D':

- transférer l'ensemble des moyens et du capital humain, technologique/informatique, financier, intellectuel (le savoir-faire) et immobilier du groupe SMart de façon à ce que le «passage en coopérative» n'altère en rien ces communs et permette d'assurer la continuité du projet de façon pérenne, optimale et avec tous les moyens dont il dispose aujourd'hui, sans aucune exception;

- garantir que demain, les communs resteront suffisamment protégés et sécurisés au profit de tous, de façon à demeurer inaliénables face à une tentative de prise de pouvoir d'intérêt extérieur quelle qu'elle soit. Garantir également qu'ils continueront à être affectés exclusivement à la réalisation de l'objet social du projet SMart;

- réinvestir toutes les éventuelles 'marges' dégagées par le projet, dans le projet coopératif, au bénéfice de tous (pas de dividendes). L'argent doit rester un moyen investi dans l'amélioration des services et de la capacité de SMart à augmenter l'impact social positif de son action (faire plus et mieux). Ces investissements seront systématiquement votés par les coopérateurs dans le cadre d'un processus démocratique défini.

«Il ne faut pas que in fine les bons payeurs soient pénalisés par les mauvais payeurs.»

Jean-François
Partenaire

RECOMMANDATION 26

Donner aux coopérateurs le pouvoir de décider des stratégies d'investissement des ressources communes et se doter des moyens pour faire vivre une démocratie économique effective

CONTEXTE

Les coopérateurs doivent décider ensemble de l'utilisation qui est faite des moyens et ressources communs. Il faut mettre en place une vraie démocratie économique directe et se donner les moyens pour qu'elle soit effective et continue (pas seulement une fois l'an à l'occasion de l'AG).

Il est souhaitable que le projet SMart puisse se construire sur la tension positive permanente entre les objectifs sociétaux/valeurs et les objectifs de viabilité économique.

L'idée est qu'il est bon de pouvoir (s')expliquer les choses, et mesurer quelles énergie/dépenses sont consacrées à tel ou tel aspect du projet, à tels ou tels services rendus. Il est bien d'apprendre à mieux se connaître, notamment en étant en mesure d'améliorer la capacité à décrire, dans les grandes lignes, la quantité de ressources humaines (le temps de travail) et les coûts directs ou indirects qui sont dédiés à tel ou tel projet mené ou service rendu (chaque service a un coût, quel est ce coût, combien de temps pour faire quoi). Cette ventilation est une information intéressante, même si elle est forcément d'une précision limitée.

DANS CE CONTEXTE, LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE/D':

- donner aux coopérateurs le pouvoir de décider des stratégies qui ont un impact sur les moyens communs dédiés au projet collectif, notamment la destination des marges dégagées chaque année. Adopter le principe 'une personne, une voix' pour l'exercice du droit de vote de chaque coopérateur au sein de l'AG;

- concevoir et mettre en place deux organes distincts de contrôle: l'un chargé de veiller au respect des objectifs sociétaux de la coopérative, l'autre chargé de veiller au respect des objectifs économiques de la coopérative (s'inspirer des deux collèges qui ont été créés par la coopérative NewB pour refléter cette dualité présente au cœur de leur projet et qui permet de garantir une sécurité tant économique que de valeurs);

- se doter des moyens nécessaires à l'exercice par les coopérateurs d'une démocratie économique effective et éclairée:

  * préciser à quoi vont servir les fonds levés, préciser les investissements qui vont être faits, en particulier les développements informatiques et le développement international en vue de pouvoir en débattre avec les coopérateurs[2]. Il est bon de savoir ce que l'on fait et pourquoi on le fait;

[2] A cet égard, nous pouvons noter qu'un des participants affirmait être contre l'endettement de SMart.

* expliquer, le cas échéant, quels sont les coûts réels auxquels SMart est confronté et auxquels, le cas échéant, il a du mal à faire face (ce qui peut donc nécessiter de trouver des moyens supplémentaires);

* se donner les moyens de vérifier en permanence à quoi les ressources du projet sont affectées et se rendre capable d'estimer le coût des services/projets qui sont rendus/menés;

* créer un groupe de travail pour récolter des statistiques et mieux comprendre la machine SMart en interne, mais aussi comment évoluent les utilisateurs SMart, pour permettre au management et à l'AG de prendre des décisions en connaissance de cause. Mettre en place les outils de mesure nécessaires pour mieux évoluer.

* pérenniser dans le temps des lieux (physiques et virtuels) de réflexions et d'échanges[3]:

  - s'inspirer des groupes de travail de *SMart in Progress*, notamment sur l'évolution du monde du travail et les grandes mutations en cours, afin de favoriser la compréhension globale du projet;

  - examiner, sur base de l'expérience du forum et du blog, la meilleure manière de mettre à disposition des coopérateurs un espace virtuel d'échange et de communication, ouvert à tous, permettant de favoriser l'information, la participation et la réflexion, de manière dynamique, ouverte et horizontale (analyser si l'intranet de l'entreprise pourrait convenir, moyennant certaines adaptations).

POINTS D'ATTENTION

➔ Les statuts devront être très clairs quant à l'affectation des bénéfices mais aussi sur les prérogatives du CA et de l'AG.

➔ En vue de permettre aux coopérateurs de prendre des décisions sur les choix d'investissement et la manière de les financer, il est souhaitable de se donner comme objectif stratégique de veiller à mener chaque année de vraies discussions dans le cadre d'un budget prévisionnel détaillé présentant les choix d'investissements dans le cadre de l'AG des coopérateurs. Cela permettrait de mettre en place un cadre durable permettant d'assurer des prises de décisions collectives, en tout ou partie, sur ces sujets importants.

[3] C'est quelque chose qui est souhaité par l'ensemble du groupe, mais il est tout de même remarqué qu'il reste encore beaucoup de travail si l'on veut pouvoir fédérer de l'intérêt et accroître la participation.

Une entreprise partagée et participative, est-ce bien réaliste?

LE GROUPE DE TRAVAIL RECOMMANDE DE:

27 Rassembler dans la coopérative les différentes parties prenantes: les entrepreneurs-salariés, les permanents, les clients et les partenaires.

28 Étudier l'opportunité de créer plusieurs catégories de sociétaires au sein de la coopérative.

29 Bien définir le processus de participation aux votes.

30 Ne pas rendre obligatoire la souscription de parts sociales pour utiliser les services SMart.

31 Faire en sorte qu'un sociétaire sortant puisse récupérer son capital dans de bonnes conditions et de ne pas redistribuer de dividendes.

32 Ne pas limiter le capital ni le nombre de sociétaires.

33 Accorder une attention particulière au partage de l'information et à la participation démocratique au niveau local dans le cadre d'une coopérative nationale.

34 Mettre en place des outils permettant de dialoguer et de s'impliquer dans le projet en amont des instances institutionnelles existantes (c'est-à-dire AG, CA et DG).

35 Former/éduquer les sociétaires à leurs rôles et responsabilités.

36 Mettre en place des relais humains de proximité afin de faciliter une implication plus poussée et une appropriation de ce que signifie «faire partie d'une coopérative».

37 Définir le projet idéologique et politique de la coopérative et un cadre de valeurs auquel les coopérateurs doivent adhérer.

COORDINATRICE: NELE ROSKAMS

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT: FABIEN GLINEUR / REPRÉSENTANT DU CA: NICOLAS WALLET

SMart
IN PROGRESS

RECOMMANDATION 27

Rassembler dans la coopérative les différentes parties prenantes: les entrepreneurs-salariés, les permanents, les clients et les partenaires

CONTEXTE

Lors de sa création en 1998, SMart s'adressait aux métiers de la création. Avec le temps, les secteurs et les métiers se sont de plus en plus diversifiés. De manière naturelle, SMart s'est développée comme une entreprise d'économie sociale. Concrètement, cela s'est traduit à travers des valeurs de partage, de solidarité et d'engagement. Nous avons mutualisé nos ressources matérielles et immatérielles. La dimension collaborative de notre projet fait partie de notre ADN. La création du service «Activité» a marqué le premier pas vers le modèle d'une entreprise partagée. Pour poursuivre dans cette logique, il nous semble important d'inclure plutôt que d'exclure.

ARGUMENTAIRE

Il est essentiel d'inclure toutes les personnes qui, de près ou de loin, utilisent ou participent au projet SMart, pour autant qu'elles adhèrent, respectent les valeurs et les principes de la future coopérative.

La diversité des profils est une richesse, porteuse de synergie et de complémentarité.

Rassembler ces publics, c'est impliquer l'ensemble des publics et se donner les moyens de dialoguer davantage et de nouer des liens avec les partenaires et clients.

Pour que notre future coopérative ait des fondations solides, elle doit unir ses différentes parties prenantes et donner la possibilité de s'impliquer dans le projet SMart.

L'apport du plus grand nombre renforcera le capital de la coopérative et donc sa pérennité.

POINTS D'ATTENTION

Nous avons longuement débattu sur l'enjeu et les risques inhérents au fait de rassembler des publics aux intérêts parfois divergents.

Le groupe exprime une inquiétude sur l'accueil au sein du sociétariat de tout type de partenaire sans distinction. S'associer à d'autres personnes est un acte important qu'il faut assumer en termes d'image, et qui ne doit pas perturber le pilotage de l'entreprise.

Ne prend-on pas le risque de casser le dynamisme décisionnel des futures instances de gouvernance dont la plus importante serait l'AG?

Cette volonté de rassembler ne va-t-elle pas créer au contraire une dissonance, un terreau de conflit entre ces divers publics?

Ces réflexions nous ont conduit à apporter un éclairage d'une part sur la nature et les catégories de parties prenantes (recommandation 28), et d'autre part sur le poids décisionnel à accorder à chacune de ces catégories (recommandation 29).

Ce débat a également renforcé une autre recommandation, à savoir la création d'espaces pour échanger, se rencontrer et proposer des améliorations sur les sujets qui nous concernent. Ces espaces viendraient nourrir le CA et fonctionneraient en amont de l'AG (recommandation 34).

RECOMMANDATION 28

Étudier l'opportunité de créer plusieurs catégories de sociétaires au sein de la coopérative

CONTEXTE

SMart est une entreprise sociale au sein et autour de laquelle cohabitent un grand nombre de partie prenantes: 65.000 membres, 82.000 clients et 160 permanents en Belgique, ainsi que de nombreux partenaires (institutionnels, fournisseurs, et les pouvoirs publics). Si pour chacune de ces parties prenantes nous ne pouvons pas les considérer comme des ensembles uniformes, il semble cependant possible de définir pour chacune leur intérêt envers le projet SMart (création de son emploi, fourniture d'un service dans de bonnes conditions, ...). En raison de cela, l'investissement financier que l'on est en droit d'attendre d'un sociétaire va significativement varier d'une catégorie à l'autre, fort envers des partenaires investisseurs, probablement plus limité voire symbolique pour un membre souhaitant créer son emploi. Si, conformément à notre première recommandation, nous voulons rassembler ces parties prenantes dans la coopérative, il nous faudra imaginer un mode d'organisation des instances de gouvernance (à minima l'AG et le CA) tenant compte de ces réalités. En termes de méthode, il apparait nécessaire, pour chacune des catégories de personnes que nous souhaitons associer, de définir les motifs qui les poussent à participer et s'engager dans la coopérative[1], mais également ce que la coopérative attend d'elles.

ARGUMENTAIRE

Définir des catégories de sociétaires ...

Alors que nous recommandons d'associer à notre projet un grand nombre de parties prenantes, un consensus semble pour autant se dégager sur la manière de définir SMart: une coopérative d'emploi, une coopérative de travailleurs. Nous ne pouvons que constater une forte proximité des motivations des salariés dits «permanents» et des membres, en raison de l'existence d'un lien de salariat avec SMart.

[1] Cfr. l'*affectio societatis* (c'est-à-dire la volonté commune entre plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer et à l'intention ou l'intérêt qui forme le lien unificateur entre les personnes qui se rassemblent).

Dans ce cadre, il apparait indispensable pour chacune des catégories d'imaginer dans quelles conditions chaque personne (physique ou morale) devient sociétaire:

- ➔ Est-ce pour elle une obligation? (cfr. recommandation 30; notre groupe ne le recommande pas).
- ➔ Comment sa candidature est-elle soumise aux sociétaires?
- ➔ Quel est le montant d'engagement financier que prend cette personne?
- ➔ Participe-t-elle au vote (créons nous des parts sociales sans droit de vote)?
- ➔ ...

... ou pas!
L'expérience de SMart a montré à quel point cette distinction basée sur des catégories peut être mise en cause. Les membres peuvent à la fois être utilisateurs mais aussi clients, parfois simples salariés d'Activités dirigées par d'autres membres, devenir salariés permanents… C'est d'ailleurs souvent la nature de nos outils et de nos procédures qui amènent les membres à adopter ces différentes positions au sein de SMart. Si nous faisons un peu de prospective, cette tendance n'est-elle pas amenée à se renforcer au fur et à mesure que SMart dessine un nouveau cadre de travail? Un membre pourrait à la fois occuper un rôle d'employeur, de banquier, de client... Situation complexe!

Enfin, il est rappelé qu'un sociétaire doit avant tout jouer son rôle dans l'intérêt de son entreprise et non pas pour servir son propre intérêt ou celui de la catégorie dont il relève.

La création de catégories peut impliquer que les parties représentent un poids différent dans le vote. Ne serait-ce pas un peu restrictif, à la lueur de notre expérience relative aux «caractéristiques» de nos parties prenantes?

RECOMMANDATION 29

Bien définir le processus de participation aux votes

CONTEXTE

Dans une coopérative, la prise de décision est, en principe, organisée sur une base égalitaire entre les coopérateurs. Le principe «une personne = une voix» s'applique, peu importe le niveau de contribution. Une part sociale ouvre donc au droit de vote au sein de l'AG. Ce principe vise à empêcher la domination par les détenteurs de la majorité du capital.

Il est cependant possible, dans le cas où l'on décide de créer des catégories de sociétaires, de pondérer le poids de chacune dans le processus de décision en créant des collèges regroupant une ou plusieurs catégories, proches en termes d'intérêt au projet.

ARGUMENTAIRE

Il semble opportun d'anticiper les types d'alliances possibles entre les différentes catégories de sociétaires et la répartition du poids de chaque groupe. Pour garantir la pérennité du projet tel que nous sommes en train de le définir, il apparaît sain d'éviter une prise de pouvoir par des personnes ayant des intérêts autres que le bon fonctionnement de la coopérative.

Gardons à l'esprit que le groupe définit SMart comme une coopérative de travailleurs, et que l'intérêt des salariés doit donc rester au centre de ses préoccupations.

Le groupe a tenté de modéliser l'organisation du pouvoir de vote sous la forme de collèges, exercice difficile s'il en est!

Un fil rouge apparait dans nos réflexions, à savoir l'existence de quatre grandes catégories: membres, salariés permanents, clients et partenaires. Au-delà de cette division, le groupe n'a pas souhaité ajouter des subdivisions en sous-groupes, malgré l'hétérogénéité de chacun d'entre eux (la catégorie membre notamment revêt de nombreuses facettes).

Nous préconisons que la part des droits de vote la plus importante revienne aux salariés, considérant donc que les membres salariés et les permanents ont des intérêts communs et un sentiment d'appartenance au groupe qui repose sur des raisons/motivations très proches. Clients et partenaires auraient donc dans ce schéma, un pouvoir moindre, voire très minoritaire, la question de leur octroyer la possibilité de bloquer les décisions avec majorité extraordinaire (modification des statuts) restant en suspens.

Et le CA?

Le CA devrait être constitué de représentants des différentes catégories des parties prenantes – membres, salariés permanents, clients, partenaires.

Rappelons que cette organisation doit respecter la nature du mandat d'un administrateur qui est de participer au pilotage de l'entreprise au-delà de son intérêt personnel. Il ne s'agit donc pas pour un administrateur de «voter au nom de (telle catégorie)», simplement de garantir une pluralité dans les points de vue, alimentés par des expériences personnelles de l'outil SMart, des expériences professionnelles, des réseaux ... variés. Ceci doit permettre une plus grande richesse dans le difficile exercice de gouvernance de notre coopérative.

La représentation des collèges au sein du CA doit suivre la même logique de proportionnalité que les catégories présentes dans la future coopérative.

Pour la représentation des permanents, nous préconisons d'impliquer des employés à des niveaux hiérarchiques différents (afin d'éviter de trouver au sein du CA uniquement des directeurs). Cela nous semble de nature à dynamiser le travail des équipes, et favoriserait la circulation de l'information.

L'investissement en temps pourrait être rémunéré partiellement ou compensé (par ex: récupération de temps). Nous ne donnons pas un caractère impératif à ce point mais il est fréquent de constater une baisse de motivation dans la participation à ce type d'instance en raison de l'investissement en temps que cela exige.

POINTS D'ATTENTION

Si nous souhaitons, pour des raisons financière évidentes, attirer des plus grands investisseurs, ils seront moins enclins à investir/participer si leur pouvoir de décision est limité.

Pour éviter qu'une minorité de sociétaires présente ne prenne des décisions pour l'ensemble, et pour que les décisions aient un poids et une légitimité suffisants, il serait nécessaire d'instaurer un quorum[2]. Celui-ci serait déterminé en fonction de la nature de la décision à prendre (à majorité ordinaire ou extraordinaire). Le groupe n'a pas déterminé si ce quorum doit également s'appliquer à chaque collège ou s'il doit être réalisé de façon proportionnelle selon le poids du pouvoir de vote des collèges. Un taux de participation de l'ordre de 15% à 20% est souhaitable et résulte d'un travail permanent pour informer, motiver et impliquer les coopérants. L'information et la formation sont au cœur d'une réelle démarche de démocratie et permettent aux sociétaires de s'exprimer en connaissance de cause (voir recommandation 35).

Afin de renforcer le principe démocratique, d'autres mécanismes pourraient être examinés/mis en place, tels que:

- ➔ limiter l'apport maximal en capital par personne;
- ➔ limiter par période le retrait du capital à un pourcentage du capital total.

Notons aussi que le principe «une personne, une voix» n'exclut pas qu'une personne ayant apporté une part non négligeable du capital puisse se montrer influente. Il apparait indispensable de créer les conditions d'une répartition saine du capital entre les sociétaires et entre les différentes catégories.

[2] Le nombre minimal de voix qui doivent être présentes ou représentées pour qu'une décision soit valide.

RECOMMANDATION 30

Ne pas rendre obligatoire la souscription de parts sociales pour utiliser les services SMart

CONTEXTE

Nos membres ont des profils variés, ce qui induit un rapport et des attentes à la coopérative très différents. Un certain nombre d'utilisateurs ne se préoccupent pas de la dimension mutualiste et coopérative du projet SMart. Est-ce un argument pour leur refuser l'accès à nos services?

ARGUMENTAIRE

Le groupe estime que l'obligation à la souscription de parts sociales pourrait nous amener à rassembler des sociétaires peu motivés. En plus, le groupe craint qu'établir une distinction entre sociétaires et non-sociétaires risque de repousser une quantité d'utilisateurs potentiels ce qui serait contraignant vu que SMart a besoin de moyens pour se développer. En outre, rendre le sociétariat obligatoire ne correspond pas à la philosophie de base de SMart. Le groupe considère qu'il est peu social de vouloir imposer le sociétariat.

Il est évident que rendre l'adhésion au sociétariat obligatoire garantirait que chacun contribue, même modestement, au capital de la coopérative afin de garantir l'unité et l'autonomie de l'outil que tous utilisent. Sans cela, SMart risque de connaître des difficultés dans le financement de la coopérative, car elle doit réunir les moyens de servir un projet qui sert des dizaines de milliers de membres, ce qui est plus difficile si seuls quelques centaines d'entre eux mettent au pot.

POINTS D'ATTENTION

Il faut prendre en considération que le sociétariat volontaire n'assure pas automatiquement la coopérative d'atteindre son objectif de capitalisation, et nécessite un travail important de mobilisation des parties prenantes pour les inciter à devenir sociétaires.

S'il devient malgré tout nécessaire pour SMart de le rendre obligatoire, ce principe ne semble pas difficile à expliquer à un nouvel entrant dans notre coopérative, notamment en raison de l'existence de la cotisation à l'APMC (25€ annuels). Une simple transformation de ce dispositif en souscription de parts sociales est envisageable.

Enfin, automatiser l'entrée en tant que sociétaire dans la coopérative simplifierait aussi le suivi de la souscription.

Pour inciter à la souscription de parts sociales, nous pourrions imaginer des incitants, comme par exemple l'emploi d'un taux préférentiel pour les sociétaires sur les frais de gestion, ou l'accès à certains services réservés aux sociétaires. Il est prudent cependant de mesurer l'effet notamment financier de telles mesures.

Nous recommandons d'examiner les profils «utilisateurs fréquents» qui ne s'impliqueraient pas afin de les inciter à rejoindre la coopérative.

En ce qui concerne les nouveaux permanents SMart: ceux-ci pourraient automatiquement devenir sociétaires. Les anciens le seraient sur base volontaire.

De nombreux membres ont recours aux services SMart sans pour autant connaître, comprendre et adhérer au projet et aux valeurs qui le sous-tendent. Il est essentiel de fédérer nos coopérateurs autour d'une vision commune, de partage des valeurs et de réaffirmer le projet dans sa perspective politique. Ceci ne peut se réaliser tout seul et nécessite un effort de la part de la coopérative et de ses coopérateurs.

RECOMMANDATION 31

Faire en sorte qu'un sociétaire sortant puisse récupérer son capital dans de bonnes conditions et ne pas redistribuer de dividendes

CONTEXTE

Participer au capital d'une société – a fortiori d'une coopérative – c'est accepter de prendre un risque, celui de perdre cette somme investie. A l'inverse, le modèle de coopérative qui est envisagé implique que lorsque le sociétaire quittera le sociétariat, il ne récupèrerait – au mieux – que la valeur initiale de son capital.

SMart a besoin de constituer un capital significatif pour lui permettre d'être autonome dans ses développements; or il apparait difficile de motiver les apports des sociétaires, rappelons au passage que nous imaginons laisser à chacun la possibilité de souscrire ou non au capital de la coopérative. Des leviers existent pour limiter l'impact des pertes sur le capital des sociétaires sortant, les activer nécessite de «placer le curseur» entre un désir de sécuriser le capital ou à l'opposé de responsabiliser les sociétaires pour garantir les fonds propres de la coopérative. Enfin, il est envisageable de rémunérer ce risque en versant sur la base de nos résultats annuels un dividende.

Ce point ne fait pas consensus car il oppose une vision très utilitariste du capital (il ne s'agit que d'un moyen pour permettre à la coopérative de servir son objet social), à une vision très pragmatique: *«on n'attire pas les mouches avec du vinaigre»*.

ARGUMENTAIRE

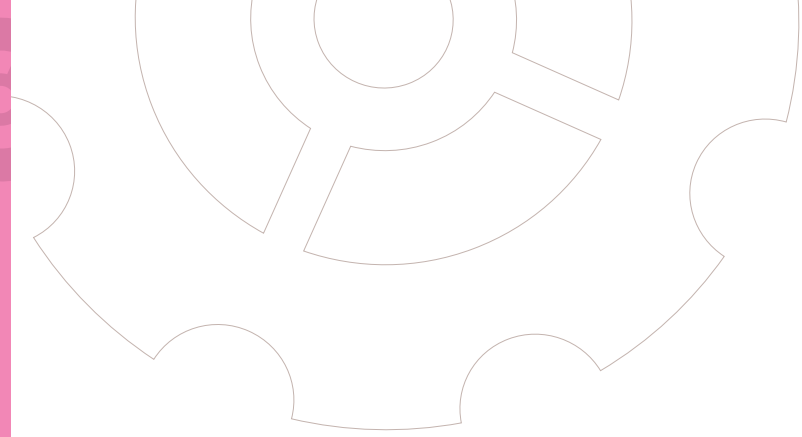
Il y a un consensus fort sur la destination des bénéfices. Si la coopérative engendre du résultat, le capital est réinvesti dans l'objet social et les services afin d'en faire bénéficier l'ensemble des utilisateurs. L'affectation spécifique des bénéfices sera décidée, comme prévu par la loi, via une décision ordinaire de l'AG.

POINTS D'ATTENTION

Si SMart rémunérait demain le capital, des sociétaires détenteurs de parts et qui n'utiliseraient plus ses services continueraient à recevoir des dividendes, ce qui n'est pas souhaitable.

Au-delà du capital (c'est-à-dire les parts dans la coopérative), nous pouvons envisager un système de prêt avec un taux d'intérêt et une durée définis (principe des obligations convertibles par ex. ou des titres participatifs en France). Pour ce faire, il faudra détenir un peu de capital. Si les collègues sociétaires jouent le rôle d'une banque, ils peuvent être rémunérés comme tels.

Sans l'implication réelle aux décisions et l'accès à l'information, la participation au capital peut être perçue comme une coquille vide. Une transparence des comptes et perspectives budgétaires, sans oublier l'explication des résultats, nous semble primordiale pour impliquer les sociétaires.



«La proximité est importante. C'est pour cela que nous avons créé des bureaux régionaux.»

Sophie
Permanente SMart

RECOMMANDATION 32

Ne pas limiter le capital ni le nombre de sociétaires

CONTEXTE

Les sociétaires contribuent au capital de la société et reçoivent des parts en échange. La participation des travailleurs (qui formeront le premier cercle de sociétaires dans notre cas) mène à une augmentation du capital de l'entreprise qui sera par la nature de ces contributeurs probablement moins volatile que du capital externe.

L'avantage du statut de coopérative est qu'une partie du capital est variable et que la façon d'accueillir du nouveau capital via des apports des sociétaires est simple et ne demande pas d'interventions lourdes. Les variations du capital résultent de l'admission de nouveaux membres, de la démission ou de l'exclusion de coopérateurs, de la souscription par un associé de parts nouvelles ou de retrait de parts.

En construisant la coopérative, nous voulons également faire en sorte que la participation de nos membres et la possibilité pour eux de se faire entendre soient plus profondément enracinées. Ils deviennent ainsi copropriétaires et donc coresponsables de l'entreprise, et ils reçoivent une place centrale dans son fonctionnement et son avenir. Plus il y a de sociétaires, plus nous aurons la certitude que la coopérative est entre les mains d'un groupe élargi et diversifié qui se soucie de la durabilité du projet et du développement de l'autonomie de ses coopérateurs. Les outils démocratiques de contrôle en deviendront plus opérants.

ARGUMENTAIRE

- ➔ L'accueil et l'investissement en parts d'un grand nombre de sociétaires sont également un moyen d'assurer les besoins financiers pour développer et pérenniser le projet tout en conservant l'indépendance de SMart.
- ➔ Si on ne veut obliger personne à devenir sociétaire et si on veut garder le seuil d'entrée dans la coopérative abordable, il faudrait qu'une masse importante s'engage à faire partie de la communauté et donc participe au capital.
- ➔ Si jamais il est nécessaire d'avoir recours à un apport de fonds financiers externes (via des prêts par exemple), ce sera plus facile si notre entreprise est capitalisée et en bon état.

POINTS D'ATTENTION

L'avantage de la structure collégiale mis en avant par une partie du groupe (cfr. recommandation 28) serait que, grâce au fait que le pouvoir de décision est inscrit dans des collèges pondérés, un groupe n'augmentera pas son pouvoir par rapport à un autre groupe même si la quantité de sociétaires au sein d'un collège augmente.

Il faudrait réfléchir s'il ne faut pas limiter le nombre de parts ou la valeur nominale maximale de parts qu'une personne peut amasser pour éviter qu'un sociétaire puisse accumuler trop de pouvoir. Même si le principe 1 personne/1 voix est appliqué, s'il y a une partie qui possède un grand nombre de parts, il aura plus d'influence dans l'AG. Si cette partie, suite à un désaccord avec la décision prise, veut ou menace de partir, il peut déstabiliser l'entreprise.

En revanche, si on décide que le capital n'est pas limité et le nombre de parts par personne non plus, il faudrait des conditions claires pour qui décide de quitter la coopérative.

On pourrait se poser la question si une forte augmentation des sociétaires ne doit pas mener à une autre façon de représenter les sociétaires. Le groupe ne s'est pas clairement prononcé sur la question mais une proposition était de regarder l'augmentation du nombre de membres du CA pour qu'il reste représentatif ou d'instaurer un comité éthique. Sans fixer toutefois le format et les conditions trop à l'avance (c'est à dire dans les statuts) afin de rester flexible (cfr. recommandation 28) .

RECOMMANDATION 33

Accorder une attention particulière au partage de l'information et à la participation démocratique au niveau local dans le cadre d'une coopérative nationale

CONTEXTE

Pour assurer la proximité avec les membres, SMart a créé des bureaux régionaux dans 12 villes. Ces bureaux constituent chacun un vivier dynamique ancré dans la vie culturelle et sociale du quartier, de la ville, de la région et rassemblent une communauté active de membres, clients et partenaires.

Cependant, la diversité linguistique (3 communautés), le positionnement géographique (et donc la distance – parfois psychologique – avec le siège situé à Bruxelles), la prépondérance de la langue française dans notre communication interne entravent la participation optimale de tous les membres et salariés permanents dans la vie de SMart. En outre, ces dernières années, la croissance rapide de la communauté a souvent provoqué un sentiment de perte de contact…

Parler de dialogue aux niveaux nationaux, régionaux ou locaux pose la question de la taille des groupes auxquels on s'adresse, mais aussi celle des contenus envoyés.

ARGUMENTAIRE

Le groupe s'est prononcé en faveur d'une coopérative nationale avec une forte participation au niveau local. Cet ancrage local est vu comme l'essence de la participation démocratique. L'implication et l'identification avec le projet seront ainsi renforcées. Cette démarche favorise également la transparence et la proximité.

Nous recommandons d'organiser des réunions décentralisées dans chaque région (et villes dans lesquelles nous comptons un bureau SMart). Par ailleurs, il est essentiel d'informer et de «nourrir» les sociétaires tout au long de l'année (au minimum une fois par trimestre) pour éviter de concentrer les informations le jour de l'AG.

Les réunions auraient plusieurs objectifs: dialoguer et informer à propos de sujets qui touchent à la coopérative, préparer les AG, poser des questions, prendre des initiatives ou faire remonter leur avis ou des nouvelles propositions à faire passer aux autres instances de décision (par ex. CA). C'est également le moment ou les acteurs locaux se rencontrent, se parlent et nourrissent de nouveaux projets. Des rassemblements par collèges pour préparer l'AG permettrait d'impliquer l'ensemble des sociétaires (cfr. recommandation 34)

Les AG pourraient être délocalisées pour éviter aux membres de se rendre à chaque fois à Bruxelles. Pouvoir s'impliquer signifie avoir accès à l'information dans la langue du territoire (c'est-à-dire néerlandais, français, allemand) pour être en mesure de comprendre les enjeux et les subtilités.

«Il faut que la philosophie de l'entreprise corresponde avec l'organisation.»

Michel
Client

RECOMMANDATION
34

Mettre en place des outils permettant de dialoguer et de s'impliquer dans le projet en amont des instances institutionnelles existantes (c'est-à-dire AG, CA et DG)

CONTEXTE

Comment mobiliser? Comment communiquer et informer les milliers de membres, clients et partenaires? La taille de la future coopérative entraine inévitablement une diversification dans les moyens d'information et de communication.

Pour y parvenir, il faut mettre en place des instances avec les parties prenantes non seulement pour transmettre du contenu, mais aussi pour nourrir une réflexion.

Le défi est d'atteindre tous les sociétaires pour qu'ils puissent s'identifier au projet et ainsi garantir sa pérennité. Aucune distinction (de catégorie) ne doit apparaitre sur cette question. Tout le monde a le droit de recevoir une information complète.

Ces outils doivent permettre aux sociétaires de se former et de participer. Ils doivent en outre faciliter l'information top-down et bottom-up.

ARGUMENTAIRE

À côté des instances formelles de décision, il est avisé de prévoir des espaces ou les sociétaires peuvent échanger, se voir, se parler. Comme mentionné dans la recommandation 7, la mise en place d'espaces décentralisés est l'une des clés pour porter son attention sur les spécificités territoriales.

Il s'agit de créer des espaces d'une part pour provoquer la rencontre au sein de la communauté (créer du lien concret) et d'autre part pour récolter les avis, les idées des sociétaires. C'est donc un outil au service du développement de la coopérative et de sa singularité.

Ces espaces peuvent également servir à neutraliser des tensions éventuelles qui émergent. Ces espaces pourraient fonctionner de manière similaire aux workshops actuels.

Il faut également être attentif à ce que l'outil suive la pratique et la communauté (et non l'inverse). Dans notre histoire, nous avons parfois créé l'outil avant l'existence d'une communauté ou l'expression claire de son besoin.

Il faudra par ailleurs trouver un bon équilibre entre les outils d'information virtuels 2.0. et la vraie rencontre.

Tout ceci peut évidemment se faire de manière organique pour éviter un côté trop institutionnel.

POINTS D'ATTENTION

Aux côtés de ces espaces informels de discussions et de dialogues, ne faudrait-il pas installer un vrai niveau intermédiaire de comité de consultation non lié aux instances décisionnelles. Le but serait double. D'une part, faire remonter des suggestions pour le développement de la coopérative et d'autre part tester des nouvelles propositions avant de les soumettre aux autres instances.

Il est important de réfléchir à la place des outils de communication. Ils doivent être à disposition de tous et ne pas être uniquement contrôlés par l'exécutif de la coopérative.

RECOMMANDATION 35

Former/éduquer les sociétaires à leurs rôles et responsabilités

CONTEXTE

Devenir sociétaire, c'est assumer une responsabilité. Cette responsabilité se traduit par la copropriété de l'entreprise, une participation aux décisions stratégiques, l'élection des administrateurs, la possibilité de devenir administrateur... Être sociétaire, c'est être ambassadeur de la coopérative.

Toutes les parties impliquées dans les coopératives (sociétaires, représentants, membres du CA...) doivent avoir accès à la formation et l'information nécessaires pour participer pleinement à l'élaboration du projet et assurer la fonction qu'ils y occupent.

Former les sociétaires pour créer une vue d'ensemble partagée auprès de ceux qui la composent. La participation à la gouvernance crée une plus grande sensibilité par rapport au contexte sociétal dans lequel opère la coopérative. La transparence interne et une communication claire et régulière sur tous les aspects de la vie coopérative y contribuent.

ARGUMENTAIRE

- ➔ Afin de pouvoir prendre des décisions en connaissance de cause, il faudrait mettre en place un processus de formation continue avec des infos pertinentes qui aideraient les sociétaires à s'impliquer réellement et à prendre des décisions.
- ➔ Pour motiver les sociétaires à s'informer et se former, il faut mettre en place différents types de rencontres. À savoir des outils informatiques, des masterclasses, des sessions d'info, des débats, des parrainages…

(Cette recommandation touche également aux recommandations 34 et 36).

POINT D'ATTENTION

Il faut éviter de tomber dans un cadre trop défini enfermant la notion et la signification de ce qu'est (ou devrait être) un sociétaire. La meilleure manière d'apprendre reste l'expérience.

«Il ne faut pas trop compliquer les choses.»

Dirk
Permanent SMart

RECOMMANDATION 36

Mettre en place des relais humains de proximité afin de faciliter une implication plus poussée et une appropriation de ce que signifie faire partie d'une coopérative

CONTEXTE

Évoluer vers un nouveau paradigme et modèle de dynamique interne qui transcende/dépasse les dichotomies actuelles 'membre vs permanent', 'membre vs client'… dans la coopérative, demande un travail de rapprochement humain, d'acculturation et de dialogue. Coopérer ensemble demande une grande confiance et celle-là ne se crée pas que par des moyens virtuels.

ARGUMENTAIRE

Afin de pouvoir mener à bien ce processus d'acculturation – l'incorporation de cette 'nouvelle culture' de coopération – le groupe recommande de mettre en place, en outre des outils de communication (recommandation 35) et des rencontres et réunions (décentralisées) plus régulières (recommandation 33), des relais (humains) à plusieurs niveaux avec:

- ➔ un rôle clé d'information et d'animation pour toute l'équipe permanente et en particulier ceux qui sont les plus proches des membres: les conseillers;
- ➔ un parrainage et co-animation de la vie coopérative par des membres-ambassadeurs;
- ➔ une équipe permanente dédiée à l'information et l'éducation des sociétaires, avec des liens/enracinée dans la communauté des sociétaires.

Une alliance et collaboration entre l'équipe permanente et les membres-sociétaires est une des manières d'assurer que la coopérative devienne la préoccupation d'une grande partie de la communauté et non seulement celle d'un groupe restreint.

L'équipe permanente et en particulier les équipes de terrain ont un contact privilégié et de première ligne avec les membres-utilisateurs. Pour encourager 'l'apprentissage' de la coopérative, on pourrait imaginer des services d'encadrement qui puissent susciter la participation.

Les membres-ambassadeurs pourraient à la fois jouer un rôle d'experts de terrain complémentaire à celui des conseillers, en encadrant leurs pairs (débutants ou non) dans leurs démarches professionnelles en leur soutenant dans le développement des compétences collectives du sociétariat.

L'équipe permanente dédiée à l'information serait une des pierres angulaires de l'animation, du dialogue et des échanges transversaux dans la coopérative et relierait les différents échelons (local, régional, national, européen) et niveaux d'information.

POINTS D'ATTENTION

Il est important de souligner que cette acculturation ne doit pas s'imposer d'en haut, mais devrait s'opérer de façon incrémentielle et naturelle à tous les niveaux. La coopération sera la responsabilité de tous et non seulement des travailleurs permanents. Qu'il existe des personnes et des équipes qui sont plus dédiées à faire circuler les informations dans la coopérative, ne signifie pas qu'elles devront porter toute l'animation de celle-là. C'est un processus participatif qui doit se renouveler en permanence. Ce n'est que par l'expérience de devenir et d'être coopérateur que nous apprendrons tous petit à petit ce que signifie faire partie d'une coopérative.

RECOMMANDATION 37

Définir le projet idéologique et politique de la coopérative et un cadre de valeurs auquel les coopérateurs doivent adhérer

CONTEXTE

En plus du contrat juridique et statutaire, il faudra établir un contrat psychologique et social à propos de ce que nous allons réaliser ensemble et la manière de le faire.

Le projet SMart a été créé il y a 18 ans pour un public très spécifique. Depuis lors, le public s'est diversifié aux professions créatives et d'autres professions qui ont connu les mêmes problèmes dans l'exercice de leur activité économique.

La volonté d'ouverture de la société coopérative vers toutes les parties prenantes, avec ses différentes attentes et postures, comporte un défi. Tous ceux qui font appel à SMart et deviennent sociétaires aujourd'hui devraient pouvoir se reconnaître dans la coopérative. La durabilité du projet demandera donc de créer et entretenir une relation plus étroite au-delà des membres-utilisateurs de services. Reconduire la vision de SMart et son cadre de valeurs pour fédérer – en plus des autres parties prenantes – les différents métiers et secteurs qui ont rejoint ou vont rejoindre la coopérative à l'avenir est donc une nécessité et permettra à tout le monde de s'impliquer et de comprendre l'engagement et la responsabilité auquel il/elle souscrit.

ARGUMENTAIRE

Le groupe a préconisé que sans vouloir tout cadenasser, il est important de développer une charte et un cadre de valeurs minimales dans lequel les sociétaires pourront se retrouver. Cependant, il faut se limiter à l'essentiel et éviter d'imposer des choix idéologiques très prononcés. Le souci est que déterminer un cadre trop strict et directif peut aller à l'encontre de ce que nous voulons obtenir: l'adhésion et l'identification de tous.

Le groupe recommande de mettre en place un comité éthique qui suit la cohésion des décisions avec l'objet social et les valeurs et se penche sur des questions concrètes qui se poseraient à ce niveau. Il est cependant important que ce comité ne se concentre pas seulement à détecter les éventuels dérapages mais qu'il mette également en place des outils pour évaluer comment améliorer l'autonomie des utilisateurs au sein de la coopérative, tout en gardant une cohérence au niveau du cadre de valeurs global.

POINTS D'ATTENTION

Les discussions du groupe tournaient aussi autour de la question: serait-il souhaitable d'inscrire dans ce cadre de valeurs, une vision globale de ce que SMart défend comme idéologie liée au (monde du) travail?

A l'heure où ce monde est en pleine mutation, SMart ne se doit-il pas de projeter et d'intégrer une vision politique, afin de se positionner sur des enjeux sociétaux? La réflexion reste ouverte.

La participation aux workshops en chiffres

Participants au workshop sur les publics

43 % 6 Membres & clients

21 % 3 Partenaires

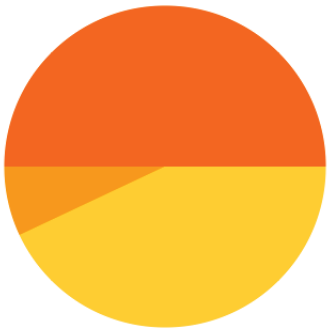
36 % 5 Permanents

Participants au workshop sur les outils & services

50 % 7 Membres & clients

7 % 1 Partenaire

43 % 6 Permanents

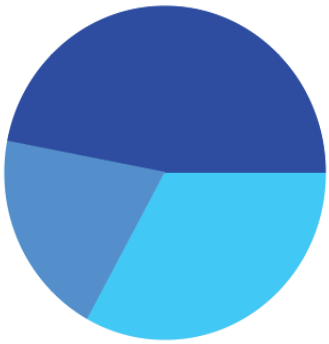


Participants au workshop sur le modèle économique

47 % 7 Membres & clients

20 % 3 Partenaires

33 % 5 Permanents

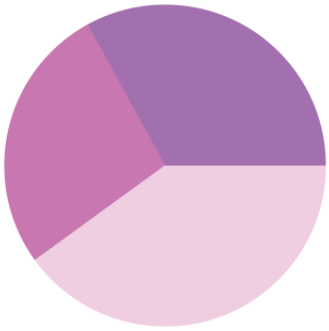


Participants au workshop sur la gouvernance

33 % 5 Membres & clients

27 % 4 Partenaires

40 % 6 Permanents



* Membres et clients ont été regroupés en une catégorie commune tant la porosité entre ces deux catégories est grande; de nombreux membres sont en effet également clients, et vice versa.

Annuaire des participants aux workshops *SMart in Progress*

Nom Prénom	Adresse mail	Secteur d'activité
Ache Manon	info@manon-ache.com	Musique
Becquaert Laurent	laurentbecquaert@gmail.com	Arts plastiques
Blondeel Thomas	blt@smartbe.be	Permanent SMart (conseiller)
Boucherit Sebastien	sebastienboucherit@hotmail.com	Déco, technique
Bouuaert Thierry	thbouuaert@hotmail.com	Bande dessinée
Caroline Chia	cchia@smartfr.fr	SMart France
Carracedo Marie	mariecarrario@gmail.com	Mobiler et objets déco revisités
Ciselet Michel	sedimentscalcaires@skynet.be	Restauration Et Création En Stuc
Daley Christopher	daleyfilm@gmail.com	Film
Davreux Helene	dah@smartbe.be	Permanente SMart (conseillère)
de Heusch Sarah	ris@smartbe.be	Permanente SMart (développement international)
De Keyzer Bernard	bernardbdkz@gmail.com	Photographie
Deguelle Ariane	adeguelle@glbelgium.com	Evenementiel
Delrivière Sophie	des@smartbe.be	Permanente SMart (conseillère)
Derwa Hélène	den@smartbe.be	Permanente SMart (conseillère)
Dhooghe Frédéric	dhf@smartbe.be	Permanent SMart (IT)
Duhaut Bénédicte	beneworld@gmail.com	Coordination d'événements
Fastenaekens Hadrien	fah@smartbe.be	Permanent SMart (service clients)
Fernandes Eléna	efernandes@initiativesetcite.com	Services
Flamion François	francois.flamion@gmail.com	Master GRH - UCL
Fourré Gérard	gerard.fourre@gmail.com	Comptoir des Ressources Créatives
Fox Séverine	severine.fox@pourlasolidarite.eu	Marketing Communication
Giorgi Sergio	gio@smartbe.be	Permanent SMart (développement international)
Hanquet Jacques	jacques@faciliti.be	Commercial & events Solutions provider
Herman Stany	info@stany-graphics.com	Design graphique & web
Herz Jean-François	jf.herz@saw-b.be	SAW-B
Horenbeek Bernard	bernard.horenbeek@credal.be	Coopérative D'épargne Et De Crédit Alternatif
Inghelram Ingrid	ini@smartbe.be	Permanente SMart (comptabilité)
Kenis Sonia	kes@smartbe.be	Permanente SMart (conseillère)
Konstantatos Frédérique	f.konstantatos@saw-b.be	SAW-B
Leduc Florent	florent@francofaune.be	Francofaune et Facir
Lejeune Jean-François	jf.lejeune@gmail.com	Son
Lemaire Jean-Louis	lej@smartbe.be	Permanent SMart (service clients)
Lewyllie Benoit	blewyllie@smartfr.fr	SMart France
Lietaert Matthieu	matthieu@notsocrazy.net	Cinéma/Recherche Sciences Sociales
Lommers Tinne	lot@smartbe.be	Permanente SMart (conseillère)
Lorquet Nadège	nlorquet@ulg.ac.be	Recherche
Lule Marie-Laure	mllule@yahoo.com	Consultance
Marlière Astrid	mas@smartbe.be	Permanente SMart (conseillère)
Moens François	info@isolat.org	Compagnie théâtrale/Agence conseil en économie sociale
Pascon Greg	greg.pascon@certaine-gaite.org	Education permanente
Pauwels Roland	roland@city-marketing.be	Photographie et événementiel
Plisnier Claire	aesthesys@gmail.com	Cours de langues et musique
Rochman Rosa	ror@smartbe.be	Permanente SMart (direction opérationnelle)
Romain Idriss	idriss.romain@skynet.be	Conseil en énergie (certificateur PEB)
Roshdi Tina	troshdi@ashoka.org	Social entrepreneurship
Ruiz Fabra Helena	helena.ruiz-fabra@hotmail.com	EU AFFAIRS Consultant Development Organisationel
Sabbe Thibaut	sat@smartbe.be	Permanent SMart (conseiller)

Segers Matteo	matteo.segers@centres-culturels.be	Association des centres culturels
Sterckx Tuur	tur@smartbe.be	Permanent SMart (conseiller)
Stienon Benjamin	benjamin@popiul.be	Production audiovisuelle
Van der Wielen Véronique	wid@smartbe.be	Permanente SMart (conseillère)
Van Nuffel Sophie	vas@smartbe.be	Permanente SMart (conseillère)
Vautrin Jonathan	jvautrin@pro-info.be	Informatique
Vervenne Dirk	ved@smartbe.be	Permanent SMart (service juridique)
Willems Samir	samir.willems@gmail.com	Graphisme
Wirix Marie	wim@smartbe.be	Permanente SMart (finances)

Merci à tous les participants aux workshops, aux coordinateurs et aux administrateurs.

Merci à toutes les structures qui nous ont accueillis: L'Escaut (Bruxelles), iMAL (Bruxelles), Auvicom (membre de la BESA) (Halle), Initiatives et Cité (Lille), Grands Ensemble (Lille), SMartFr (Lille), Job Yourself (Bruxelles) et le Centre Dansaert (Bruxelles).

Merci aux rédacteurs de comptes rendus: Sarah de Heusch, Véronique Van der Wielen, Astrid Marlière, Virginie Cordier et Carmelo Virone.

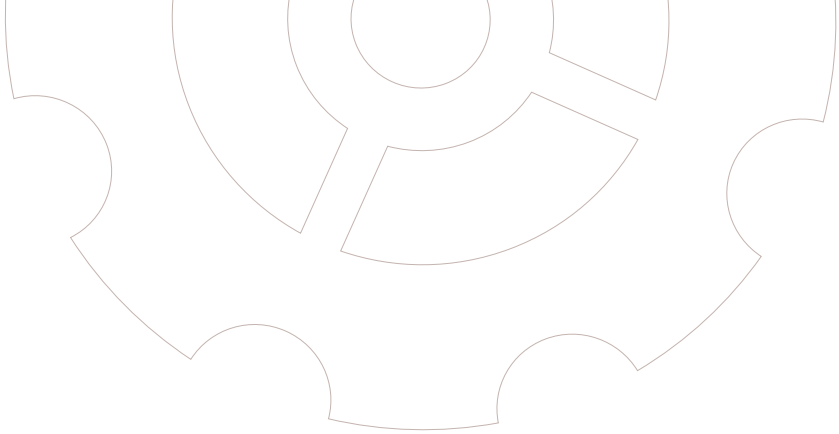
Merci aux intervenants: Bernard Bayot (NewB et Financité), Fabienne Mathot (Agence pour l'Entreprise & l'Innovation), Roger Burton (SMart), Sandrino Graceffa (SMart) et Nicolas Wallet (SMart).

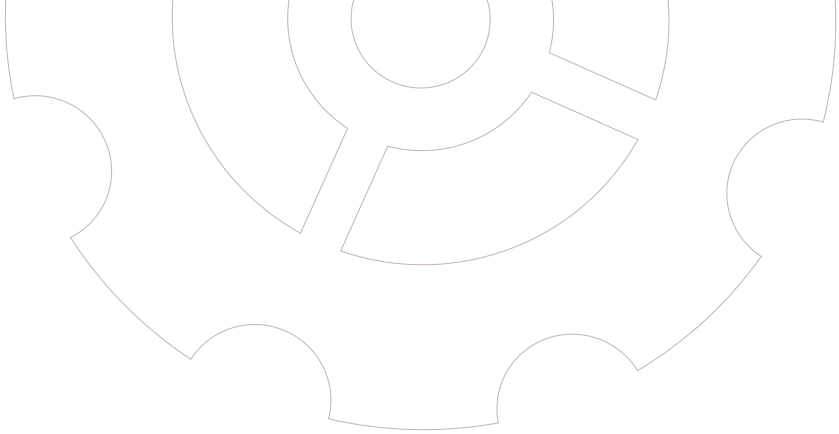
Merci à SAW-B pour la promotion et la participation active au processus.

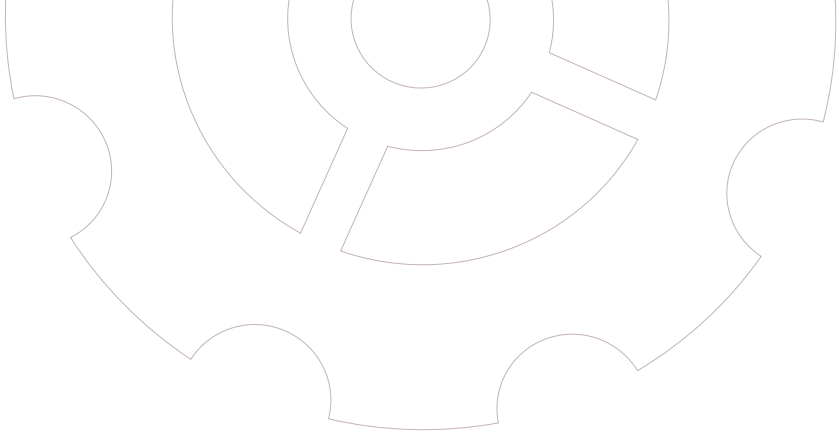
Merci à Roland Pauwels pour les photos.

Merci à Denis Meyers pour les croquis.

Merci à Jean-Louis Lemaire pour le buffet du 22 octobre 2015 et à l'Étable d'Hôtes pour celui du 14 avril 2016.







PRISCIA
LAURENT
CARMELO
NICOLAS
SAMIR
AURELIE
SOPHIE
GERARD
INGRID
FRED
SONIA
BENOIT
MARIE-LAURE

Editeur responsable: Sandrino Graceffa - 70 rue Emile Féron, 1060 Bruxelles

Couverture réalisée sur base de croquis de Denis Meyers