

Smart

Smart 2025
Une stratégie France-Belgique

Contexte & intentions

— De Smart 2020 à Stratégie 2025

Un premier changement d'administration déléguée avait, en 2014, ouvert une phase de profondes évolutions dans l'histoire de Smart. Cette période, structurée par le plan d'orientation stratégique "Smart 2020", aura vu la refondation de la dimension coopérative de Smart, le renouveau des rouages de sa vie démocratique, son redressement financier en Belgique, la poursuite de son développement européen, l'intégration des projets belge et français, la réorganisation des fonctions et des équipes de la structure mutualisée, l'accélération de la diversification des métiers et des publics accueillis.

2020 marque la fin symbolique de ce cycle, y compris avec la nomination d'une nouvelle co-administration déléguée à la tête du groupe Smart: une page se tourne, un nouveau chapitre de cinq années s'ouvre, et avec lui la nécessité de projeter l'action de Smart dans un cadre stratégique renouvelé. C'est ce cadre stratégique que nous présentons ici. Il s'inscrit dans la continuité de la stratégie actuelle qu'il renforce, amende ou réoriente là où cela s'avère nécessaire.

— Un repère sur un horizon brouillé

La crise coronavirale a plongé notre entreprise partagée et ses membres (comme le monde entier...), dans une période de grande incertitude dont ont témoigné nos AG 2020. Le risque de paupérisation des travailleurs, la crise profonde que traversent les métiers "historiques" de Smart (spectacle vivant, événementiel, culture...), le grand tangage des systèmes de protection sociale des Etats providence, ont soudainement rendues plus compliquées encore, plus angoissantes, les vies personnelles et professionnelles des membres de Smart. Face à ce "moment de vérité" en forme de crise sanitaire, Smart a démontré la validité de ses intentions, de son organisation et de ses principes. Elle est aujourd'hui présente pour aider ses membres à rebondir économiquement, à rêver de nouveaux projets. Elle sera demain, plus que jamais, l'interlocutrice privilégiée de toutes celles et ceux qui, au travers de leur expérience du confinement, ont exprimé l'envie de conquérir un rapport autonome à leur travail – qu'il s'agisse de contenus, de rythmes, de collaborations ou d'éthique.

2025 constitue à la fois un horizon temporel très proche et un monde inconnu. Face à des échéances écologiques dont les conséquences pourraient s'avérer particulièrement violentes, et dans une période où les évolutions géopolitiques, technologiques, démocratiques, sanitaires sont rapides et parfois sidérantes, personne ne peut décrire avec certitude le contexte dans lequel évoluera Smart dans cinq ans. Loin d'être rédhitoire pour notre coopérative, cette situation ouvre tous les possibles. Les cinq années qui viennent pourraient être celles où l'idée coopérative conquerra une place centrale dans le débat public, où se recomposera le rapport au travail pour des millions de personnes, où devront se réinventer les fondements de la protection sociale. Si tel est le cas, Smart se devra de répondre présent pour ses membres et au-delà, avec force, agilité, sincérité, cohérence. L'objectif de ce plan stratégique est de nous le permettre.

— Une élaboration participative

Dans ce contexte incertain, l'exercice de conceptualisation d'une stratégie franco-belge est très particulier : il doit poser des principes d'actions, tracer des axes de mise en œuvre, mais aussi ne pas enfermer l'organisation dans des objectifs ou des plans trop contraints.

Les grandes lignes de la Stratégie 2025 de Smart n'ont été produites ni par les consultants d'un cabinet de conseil, ni par un petit cénacle de personnes autorisées : elles sont issues d'une élaboration collective longue, exigeante, organique, participative.

C'est d'abord le processus de participation Smart In Progress qui a nourri les échanges. Organisé pour la quatrième année consécutive en Belgique et pour la première fois en France (sur le modèle de la première édition belge) à la suite d'autres formes participatives (tournée générale, bilans participatifs...), Smart In Progress, dans son édition 2019-2020, s'est donné le temps de mettre en discussion des dizaines de sujets au sein de groupes locaux. Tous les membres du groupe Smart, et au-delà les partenaires de la coopérative, ont pu contribuer aux échanges en bonne intelligence collective et apporter leur pierre à l'édifice démocratique commun, quels que soient leur métier, leur nationalité, leur statut, leur posture dans la coopérative ou l'entité juridique du groupe à laquelle ils sont liés.

La matière riche, dense, issue des processus Smart In Progress (150 recommandations élaborées entre 2016 et 2020), mais aussi des AGs 2020, a servi de terreau à l'écriture, par les co-Administrateurs délégués, d'une

proposition de plan stratégique 2020-2025, commun à la Belgique et à la France. C'est ce document de travail que les Conseils d'administration des principales entités de pilotage du groupe Smart (coopérative SmartCoop, fondation SmartBe, SCIC SmartFr, SCOP Grands Ensemble) ont discuté, travaillé, amendé, dans le courant de l'année 2020, parfois dans des conditions compliquées liées à la situation sanitaire. Dans sa version définitive, ce plan sera voté par ces différentes instances issues des assemblées générales de sociétaires.

Bien entendu, cette vision stratégique ne concentre pas en elle l'intégralité de la stratégie franco-belge de Smart. Elle aura besoin d'être complétée d'éléments économiques concrets (moyens, budgets, ressources), et décliné en un plan d'action opérationnel (incluant des objectifs qualitatifs et quantitatifs) dynamique, évolutif et adaptatif, proposant des pistes innovantes pour atteindre nos ambitions. Le rôle de ce document est de poser les grandes lignes d'action auxquels l'ensemble de la communauté Smart pourra se référer, s'orienter, se raccrocher durant les cinq années à venir. En complément, afin que sa stratégie soit une matière vivante qui alimente son action au quotidien, Smart devra également veiller à ce que ce plan soit décliné en support pédagogiques, communiqué, expliqué, débattu et discuté avec l'ensemble de ses sociétaires et revendiqué par le plus grand nombre.

Mission

La mission de Smart est l'émancipation des travailleur.se.s, en permettant à chacun.e de se réappropriier son travail, ainsi que le sens et la valeur de celui-ci.

Cette mission repose sur des valeurs fortes :

- Ouverture et adaptation : Smart est accessible à toutes et tous, dans le respect des spécificités locales ;
- Démocratie : Smart promeut et favorise la participation de toutes et tous, sous de multiples formes et *via* une gouvernance partagée ;
- Autonomie : Smart place au cœur de ses pratiques l'ambition d'autonomie de chaque travailleur.se membre, et ce afin qu'il ou elle s'approprie le sens et la valeur de son travail ;
- Coopération et solidarité : Smart incite, favorise, outille, toutes les formes d'interactions et de mutualisations entre ses membres ;
- Protection : Smart plonge ses fondations dans l'idée mutualiste et la quête collective de sécurités, de protections, de couvertures des risques, pour chacun.e de ses membres ;
- Innovation et pragmatisme : l'action de Smart se fonde sur l'écoute, l'analyse et l'anticipation des besoins tant individuels que collectifs de ses membres ;
- Non-dépendance, confiance et responsabilisation : Smart croit fondamentalement dans les capacités et l'honnêteté des personnes impliquées dans la vie de la coopérative.

Valeurs

Les valeurs et la mission de Smart s'incarnent dans une vision forte :

- *Smart, c'est quoi?* Une autonomie et une sécurité optimale
- *Comment?* Via une entreprise partagée et solidaire à dimension européenne ;
- *Pour qui?* Pour tous.tes les travailleur.se.s qui souhaitent et ont besoin d'être épaulé.es dans la recherche d'un rapport émancipé à leur métier.

Pour les sociétaires, cette autonomie s'entend tant à l'égard de l'environnement qu'à celui de Smart et des dispositifs qu'elle propose. Elle concerne donc à la fois la capacité à définir, organiser et pratiquer son travail (notamment face aux clients), à déterminer les orientations de l'entreprise partagée et à utiliser efficacement les outils proposés par celle-ci – ces différentes formes de l'autonomie étant directement liées entre elles.

La sécurité recouvre elle-aussi une grande diversité de considérations. Il s'agit bien évidemment de sécuriser la conduite de l'activité économique des membres d'un point de vue légal, fiscal, administratif, assurantiel, financier, mais aussi la condition personnelle de ceux-ci, tant économiquement que socialement. Enfin, la sécurité passe aussi par un travail sur la prévention des risques (y compris le risque d'auto-exploitation ou les risques liés aux discriminations), et sur les conditions matérielles, psychologiques, éthiques de l'exercice d'un métier donné, sur un marché spécifique et dans un contexte particulier.

Vision

La solidarité, quant à elle, découle d'un dispositif de mutualisation qui permet l'accès effectif aux bénéfices du **meilleur statut social** local existant, en s'organisant sous la forme d'une **entreprise partagée**. Il s'agit en quelque sorte d'articuler des formes de mutualisation externes (organisées par la puissance publique dans le cadre d'un régime général de sécurité sociale) et internes (organisées par la coopérative dans le cadre d'un pacte social partagé par ses sociétaires).

Ces moyens mutualisés portent d'abord sur les "services généraux" habituels à toute entreprise (facturation, déclaratif social et fiscal, gestion, etc.), accessibles *via* une plateforme numérique, mais également sur la couverture des risques (financiers, commerciaux, du travail), et enfin sur l'organisation d'un accompagnement individualisé. Par ailleurs, les outils de production sont eux aussi partiellement mutualisés (machines, outillage, matériel, espaces de travail, etc.), ainsi que le financement des investissements.



DIVERSIFIER LES PUBLICS

Smart ouverte à toutes celles et ceux qui en ont besoin

Cet axe vise à rendre effective l'ambition de Smart d'être accessible à tous·tes celles et ceux pour qui la coopérative pourrait constituer le cadre émancipateur d'un mieux disant professionnel et social (cf. valeur "Ouverture et adaptation").

L'intention de Smart est de soutenir l'autonomie et la sécurité de tous·tes les travailleur·ses autonomes, en facilitant notamment l'accès effectif aux droits sociaux à celles et ceux qui en sont exclu·es. Il s'agit donc, dans une dimension politique, de **favoriser l'inclusion sociale par la démocratisation de l'activité économique autonome, mais aussi de renforcer la sécurisation des parcours** par la co-construction, avec les professionnel·les concerné·es, de nouveaux mécanismes de solidarité.

Etre davantage et plus largement accessible passe par plusieurs chantiers à mener en parallèle.

- D'abord, Smart doit chercher à davantage fidéliser celles et ceux qui l'ont intégrée mais sont tenté·es de s'en éloigner car elles n'y trouvent pas leur compte. Diversifier les publics, c'est en premier lieu éviter la fuite des **activités les plus "matures"**, en co-développant avec elles les services adaptés qui répondront à leurs besoins et aspirations, et en misant sur le cercle vertueux d'une coopérative attrayante parce que ses membres le sont ;
- Ensuite, Smart est devenue une **entreprise multi-sectorielle** et elle doit poursuivre dans cette voie de développement. *A minima*, elle doit faire preuve d'un "pragmatisme passif" consistant en une posture d'hospitalité à l'égard de projets qui n'entrent pas d'emblée dans les cadres actuels ; *a maxima*, elle pourrait mener une politique volontariste d'exploration de nouveaux univers professionnels, d'ouverture à de nouvelles filières, d'expérimentation de dispositifs d'émergence et d'incubation de nouvelles coopératives ;
- Par ailleurs, en tant qu'entreprise partagée inclusive, nous devons nous appuyer sur le maillage territorial de Smart et

notamment sur nos membres et partenaires pour nous adresser à des populations nouvelles. Des partenariats de proximité peuvent contribuer à nous permettre de toucher de **nouvelles sociologies** de membres (diversité de niveaux d'études, d'expériences et de formation, de cultures, de genre, prise en compte des difficultés liées au handicap, à la fracture numérique, aux populations racisées, etc.), et une **nouvelle géographie de l'action** de Smart (péri-urbain, ruralité, nouveaux territoires...);

- Enfin, l'ambition de **développement international** de Smart doit être réaffirmée, selon une diversité de modalités répondant à la diversité des contextes nationaux : les membres des différentes organisations Smart en Europe (et dans le monde !), ont vocation à se connaître, échanger, travailler ensemble, s'épauler, coopérer, au-delà des frontières.

L'ouverture à de nouveaux publics est une condition de la vitalité coopérative. Elle impose sans aucun doute d'adapter les services offerts aujourd'hui et d'en imaginer de nouveaux pour demain. C'est le coût nécessaire d'une richesse humaine future.

Toutefois, il n'est évidemment pas question que cette diversification passe outre certaines limites éthiques, juridiques ou politiques. Si toute personne est bienvenue dans la coopérative, certaines activités ne peuvent être pratiquées pour des raisons légales ou techniques, ou parce qu'elles posent des difficultés dont le Comité d'éthique de Smart, institué en 2019, peut aujourd'hui se saisir. De manière générale, Smart n'a pas la prétention, ni la volonté, d'apparaître comme une panacée : elle est notamment vigilante à ne pas faciliter le détricotage de droits sociaux salariés "classiques", de qualité, dans les métiers ou secteurs touchés par l'ubérisation de l'emploi.

axe 2

DESIGNER LES SERVICES

Smart pour chacun·e

Cet axe fait écho aux valeurs de Smart en matière d'ouverture et d'adaptation, mais aussi d'innovation et de pragmatisme, l'action de la coopérative visant à répondre et anticiper les besoins de ses membres, dans toute leur diversité. A l'instar de l'Axe 1, il répond aussi à l'ambition de Smart de démocratiser l'accès à l'activité économique et de renforcer la capacité d'agir.

Les publics de Smart sont de plus en plus divers, en termes sectoriels mais aussi d'état d'avancement et de niveau de maturité de leurs projets professionnels. Tout en **continuant à améliorer et consolider l'existant**, il est nécessaire de **faire évoluer et d'adapter les outils et services Smart pour qu'ils prennent en compte cette diversité d'usages**. C'est l'objet du "**design de services**", qui place l'utilisatrice·teur au cœur de la conception de l'offre Smart : qu'elle recourt à Smart épisodiquement ou y déroule toute sa vie professionnelle, un·e sociétaire doit pouvoir trouver dans la coopérative un cadre qui réponde aux évolutions de ses réalités et de ses besoins. Le bénéfice attendu de cette approche (dynamique, interactive et itérative) est de rendre Smart plus adaptée et attrayante à un plus grand nombre, de retenir davantage ses membres dans la durée, et de leur permettre de déployer davantage d'activités.

Concrètement, cet axe de travail va du renforcement de l'automatisation des opérations les plus simples à la mise en place des services manquants pour une gestion d'entreprise complète (contrats longs, personnalisation, résolution des questions patrimoniales...). Il doit aussi permettre de développer les services de Smart à destination d'entités juridiques indépendantes, sans négliger le rôle de la coopérative à l'égard de ces entreprises en matière de conditions de travail, de rémunération, de pratiques professionnelles, de management ou de gouvernance. Il doit enfin faciliter l'accès de chacun·e à un accompagnement social de son parcours individuel dans la coopérative.

Les chantiers liés à cet axe poursuivront trois grandes directions :

DÉMATÉRIALISATION ET DIGITALISATION

- Evoluer vers un "Smart **zéro papier**", dématérialisant au maximum les échanges de documents, sans rien sacrifier du contact humain.
- Evoluer progressivement vers une **architecture applicative unique**, transversale et modulaire, qui serait commune à tous les pays, pour toutes les déclinaisons de services, aussi bien par les équipes Smart que par celles d'entités utilisatrices indépendantes.

SIMPLICITÉ, ACCESSIBILITÉ ET ADAPTABILITÉ

- Pour celles et ceux qui le désirent, travailler à **réduire la dépendance** vis-à-vis de Smart, dans l'appréhension et l'usage de ses outils et dispositifs.
- Ouvrir davantage la possibilité de **personnaliser** les outils et de mettre en avant l'identité de son projet.
- Investir dans la qualité d'une **approche UX** (expérience utilisateur) des services proposés, de manière à garantir que nos outils et solutions (pas simplement informatiques) soient les plus ergonomiques, intuitifs et simples d'usage possibles pour les utilisateurs.
- Rendre accessibles les outils numériques de Smart sur **tous types d'appareil**.

SÉCURITÉ ET CONTRÔLE

- Réduire drastiquement le contrôle *a priori* ("Objectif 5%") réalisé par les équipes de Smart sur l'utilisation des outils par les membres. Cet objectif sera atteint en **responsabilisant** davantage les sociétaires, en intégrant directement aux outils de nouveaux garde-fous et en renforçant les processus de **contrôle a posteriori**.
- **Sécuriser** l'ensemble des processus Smart, tant du point de vue légal, que de la fiabilité des systèmes informatiques ou de la qualité des données recueillies et traitées.

axe 3

SOUTENIR LES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Smart au service de mon projet

Cet axe met en musique l'ambition de Smart de favoriser l'autonomie de ses membres et d'agir en se fondant sur des valeurs de confiance et de responsabilisation.

Il ne peut exister d'autonomisation et d'épanouissement des travailleur·ses sociétaires sans qu'elles et ils disposent d'une réelle capacité à utiliser avec aisance les outils et services Smart. La coopérative doit fournir un support efficace et de qualité afin de favoriser cette aisance, mais aussi d'aider à comprendre le projet Smart, à décrypter l'environnement professionnel, économique et réglementaire de l'activité de la personne, à permettre son intégration à la coopérative, à l'épauler dans son développement économique, dans ses analyses prospectives ou l'acquisition de nouvelles compétences.

Smart est une organisation à forte valeur ajoutée humaine et doit l'être encore davantage, non seulement au bénéfice de ses sociétaires, mais aussi pour contribuer à renforcer son image d'organisation sérieuse, engagée dans la durée auprès de ses membres afin qu'ils puissent y tracer un parcours pérenne. Dans ce contexte, chaque gain de productivité apporté par un outil performant permet de libérer du temps d'accompagnement humain à forte valeur ajoutée. Notre défi est d'articuler des outils de support et des accompagnements qui répondent aux besoins et attentes de dizaines de milliers de membres d'âges, de qualifications et d'expériences variables, présent·es dans différents pays et dans différents environnements professionnels.

Au travers de sa Stratégie 2025, Smart souhaite repenser et développer son offre d'accompagnement, afin que chacun·e puisse construire son propre parcours. Pour Smart, il s'agit de :

- Réorganiser et déployer la majeure partie de la présentation de son offre "de base" (notions entrepreneuriales élémentaires, présentation de la coopérative, utilisation de ses outils, réponses aux questions récurrentes des membres...) au travers de **mediums digitaux normalisés, très accessibles, procurant une information**

fiable. Un soin doit être apporté à la conception de ces outils, qui doit se fonder sur l'usage, l'expérience des utilisateurs, et ne pas se déconnecter ni de l'approche de design de services, ni des modalités de la communication. Une vigilance particulière doit notamment porter sur la fracture numérique qui pourrait fermer la porte de Smart à des utilisateurs qui en auraient besoin.

- Concevoir et animer au sein de la coopérative **trois grands "parcours" d'accompagnement** : un "parcours social" s'adressant aux personnes en tant que travailleuses, un "parcours économique" destiné à accompagner le développement des activités, et un "parcours coopératif" visant l'accompagnement à l'engagement dans l'entreprise.
- **Valoriser les expertises et les compétences des salarié·es des équipes mutualisées**, notamment des conseiller·es, afin qu'elles servent du mieux possible les projets des membres ;
- **Diversifier les formes et les modalités de l'accompagnement** (individualisé ou collectif, en ligne ou en présentiel, par les conseiller·es ou des membres qualifiés, *via* des formations formelles ou des dispositifs d'éducation permanente/populaire, etc.), en cherchant à l'intégrer (à trouver des synergies, à nouer des coopérations...) aux offres déjà existantes sur les territoires ;
- Imaginer et mettre en œuvre les **méthodes et les outils** qui favorisent le **co-accompagnement, le compagnonnage et l'appui mutuel** entre membres. De manière générale, il s'agit de faciliter l'essor d'une culture, d'habitudes et de mécanismes de socialisation et que chacun·e soit coautrice·eur de l'accompagnement procuré dans la coopérative. Nos outils doivent évoluer pour faciliter l'interconnaissance, la coopération, la réciprocité entre membres, de pair à pair, sans sectarisme.

axe

4

PARTAGER L'ENTREPRISE

Smart comme expérience démocratique et participative

Cet axe répond à l'ambition de Smart de constituer une expérience démocratique et participative exigeante, forte, effective, créative. Les valeurs d'ouverture, d'autonomie des personnes, de pragmatisme, loin d'être des freins, doivent au contraire nourrir une vie collective riche.

"Partager l'entreprise", c'est non seulement mutualiser un cadre d'exercice des métiers, mais aussi les efforts et responsabilités dans la conception et la conduite de l'entreprise commune, et dans le soin qu'on lui apporte. Il s'agit de faire en sorte que chacune et chacun puisse participer à la vie démocratique de Smart, s'engager dans sa gouvernance, apporter sa pierre à l'imagination et à la construction du commun – et ce dans les différentes dimensions de sa relation à Smart : travailleur-se, entrepreneur-e, sociétaire, utilisateur-trice d'outils, etc.

Cet axe inclut notamment :

- Une animation de la **vie coopérative** et le déploiement d'une "**école de la coopération**" (participation des personnes en tant que sociétaires), incluant notamment l'accès à des ressources et informations partagées, et un lien permanent avec le monde académique ;
- L'enrichissement du **dialogue social coopératif** (participation des personnes en tant que travailleur-ses) ;
- La mise en œuvre d'un **management** plus horizontal et autonomisant (participation spécifique des salarié-es de l'équipe mutualisée).

Smart s'est engagée sur la voie coopérative – en France, d'emblée ; en Belgique, lors d'une importante mue – avec la volonté que ses membres, devenus sociétaires, s'approprient pleinement ce qui constitue leur outil de production partagé. L'instauration d'une démocratie formelle et statutaire au sein du groupe a constitué le socle d'un vaste effort d'animation de la vie démocratique et de développement de la participation, dont la démarche Smart in Progress est la

traduction la plus emblématique. Smart est engagée dans une bonification continue des mécanismes de gouvernance de son organisation : instauration d'un Comité d'éthique, évolution des statuts, établissement de moments de délibération communs aux différents CA (etc.), participant de cette exigence à tricoter une démocratie effective.

Au-delà du maintien de cette dynamique forte, quelques objectifs doivent être fixés par la Stratégie 2025 :

- En lien avec nos partenaires européens, démontrer notre capacité à **étendre** l'exigence de participation locale à **toutes les zones géographiques** où Smart est présente, mais également mener, là où cela semble pertinent, des expériences de participation croisée ;
- Associer davantage les **acteurs de notre écosystème** à nos démarches participatives ;
- **Faire évoluer** de manière agile et innovante **les processus participatifs**, et notamment Smart In Progress, en fonction de l'évolution des besoins, des demandes et des moyens disponibles ;
- Renforcer les capacités du **dialogue social coopératif** et son rôle dans la gouvernance du groupe, afin de représenter et de permettre la participation de toutes et tous en tant que travailleur-ses, quelle que soit leur posture dans l'entreprise et leur rapport au sociétariat ;
- Faire évoluer le **management des salarié-es** des fonctions mutualisées vers davantage d'horizontalité, d'autonomie des collectifs de travail, de participation aux choix d'orientation de leur service et de fixation des objectifs opérationnels.

5 axe

PORTER UN PROJET POLITIQUE

Smart comme actrice de transformation sociale

La mission de Smart d'émancipation des travailleur.ses relève d'un projet politique de transformation sociale. Cet axe vise à promouvoir cette mission.

Smart a toujours revendiqué de porter des idées fortes, qui ont vocation à alimenter le débat dans l'espace public. Au travers de l'entreprise partagée, elle incarne la proposition d'un autre rapport au travail, qui privilégie l'humain sur le capital, affirme la centralité des questions de solidarité, nourrit la promesse coopérative de démocratie économique.

Pour se doter d'une réelle capacité d'influence et d'action sur le réel, Smart doit **se rendre visible** et diffuser ses messages, **en articulant toutes les échelles d'action**, des ancrages locaux d'où naissent les dynamiques jusqu'à l'Europe. C'est à chacun de ces échelons (international-européen, national, régional, local, commun spécifique) qu'elle doit donner sens à l'exercice démocratique et décliner la mise en œuvre de son projet politique, en conciliant cohérence globale et appropriation territoriale.

Il s'agit pour la coopérative de promouvoir et **faire reconnaître son modèle** et, de manière plus générale, les solutions innovantes qui répondent à l'évolution des formes de travail. Pour ce faire, Smart doit entretenir **un dialogue et des alliances avec les différentes parties prenantes** (syndicats, réseaux, organisations professionnelles, politiques, chercheur.ses, actrices-teurs de l'éducation...) aux différents échelons territoriaux. La coopérative doit pouvoir être présente et active dans ces différents écosystèmes, comme dans ceux de ses

membres. Les tiers-lieux, dans lesquels Smart a investi largement ces dernières années, peuvent fortement contribuer à cette politique. Elle doit aussi développer les outils de mesure, d'**évaluation**, de collecte de "preuves", de recherche-action, d'histoires, qui illustrent sa capacité à faire vivre son projet politique. La capitalisation de notre expérience dans le temps et sur les territoires doit pouvoir être mise à la disposition de tous-tes, de manière dynamique, afin que chacun-e puisse y puiser à tout moment des raisons et de moyens d'agir.

Pour poursuivre ses ambitions politiques, Smart doit continuer à grandir: plus il y aura d'utilisateurs et d'utilisatrices, plus les effets de la mutualisation seront positifs, et plus les messages de la coopérative seront crédibles et audibles. **Viser une croissance, locale et internationale**, servira de levier à un plaidoyer actif: c'est aussi grâce à sa taille que Smart sera à-même d'inspirer des évolutions juridiques, réglementaires, sociales, environnementales et économiques allant dans le sens de sa vision.

Afin de parvenir à ces effets de taille, Smart ne doit exclure *a priori* aucun registre d'action, ni aucune modalité de la croissance, qui peut endogène et intégrée, mais aussi portée par une politique d'essaimage, ou par des alliances spécifiques (comme Bigre), ou *via* de larges collectifs partenariaux, ou encore au travers la contribution à la construction de communs.

axe

6

RENFORCER ET DISCUTER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Une entreprise solide pour porter le projet commun

Aucune des ambitions de Smart ne serait réaliste si la coopérative, en tant qu'entreprise partagée, ne s'appuyait sur un modèle économique fort, stable et cohérent. Les cinq premiers axes alimentent ce modèle économique qui, en retour, permet de dégager les moyens nécessaires à leur mise en œuvre : c'est l'objet de ce sixième axe stratégique transversal que de renforcer ce cercle vertueux.

Les capacités économiques de Smart ne cessent d'évoluer. Elles devraient connaître de substantiels changements à l'heure de la crise coronavirale. Il est fondamental, dans une entreprise partagée comme la nôtre, que les principes structurant le modèle économique de la coopérative comme leurs modalités d'application constituent un objet de discussion démocratique. Cette mise en débat, d'autant plus importante que la nécessité d'évoluer est permanente, doit pouvoir se fonder sur des éléments clairs, présentés didactiquement, qui sont aptes à faciliter l'émergence d'une véritable culture économique commune.

Le principal enjeu de la démocratie économique dans Smart revient à ne jamais disjoindre, dans les débats, les échanges sur les contributions coopératives mutualisées et ceux sur l'usage qui en est fait (quant à la nature des services rendus et à leur coût). **Quels sont les services attendus par les coopérateurs.rices? Doivent-ils être renforcés pour un même niveau de contribution ou diminués pour un niveau de contribution moindre?**

L'essentiel des ressources de Smart provenant de la mutualisation de moyens économiques entre activités entrepreneuriales, il est par ailleurs indispensable de sécuriser et renforcer cette source de financement, quelle que soit la réponse à la question précédente. Cela passe par la poursuite en parallèle de plusieurs chantiers :

- L'évaluation des différents mécanismes financiers de mutualisation, dans leurs principes et leurs modalités de mise

en œuvre (et notamment celui des "multiplicateurs" mis en place en Belgique en 2016 suite au Tax Shift¹);

- L'adaptation des outils existants afin de les rendre davantage attractifs et qu'ils appuient l'ouverture de Smart à des professionnels établis ou à des projets émergents à fort potentiel;
- La poursuite du développement du nombre de membres, tant à échelle de chaque bureau local que *via* la diffusion internationale du modèle, afin de garantir l'essor de la coopérative;
- Le renforcement de la dimension économique de l'accompagnement et, de manière plus générale, la création d'un environnement qui favorise le développement économique de chacune des activités et celui de collectifs de travail;
- La mutualisation croissante des compétences entre membres, de manière à favoriser le développement de collectifs de travail;
- L'industrialisation du support et le perfectionnement des outils qui, en augmentant la productivité globale de la coopérative, permettent de dégager des capacités d'accompagnement supplémentaires.

Enfin, la situation française devra faire l'objet d'une attention particulière, une évolution du modèle économique de Smart en France étant sans doute nécessaire pour atteindre un équilibre d'exploitation sans brider son potentiel de développement ni ignorer son originalité.

¹ Le Tax Shift est une baisse des taux de cotisations patronales compensée par la baisse des réductions sur ces mêmes cotisations. Il a conduit Smart à déterminer le budget salarial de chaque emploi dans ses outils par application d'un coefficient multiplicateur sur le salaire brut, de telle manière que le coût d'un emploi, toutes choses étant égales par ailleurs, a été figé au coût constaté en 2015, par type de contrat.

Synthèse

“Smart 2025” est un cadre stratégique qui pose des repères sur un horizon incertain. Issu du processus Smart In Progress et de ses 150 propositions, ce plan propose une approche souple de l’action stratégique de la coopérative, à échelle franco-belge, pour les cinq années à venir.

Smart 2025 se décline en 6 axes qui s’appuient chacun sur une ou plusieurs valeurs de la coopérative et contribuent à sa mission : l’émancipation des travailleur·euses, permettant à chacun·e, en toute autonomie, de se réappropriier son travail, ainsi que le sens et la valeur de celui-ci. Cette stratégie dessine à horizon 2025 une coopérative performante (axe 6), exigeante (axe 4), faisant valoir ses idées et inscrite dans son environnement (axe 5), s’appuyant sur une assise large et diversifiée de sociétaires (axe 1), à qui elle offre un service de qualité (axe 3), adapté à toutes les évolutions de leur vie au travail (axe 2).

—Axe 1

“Smart ouverte à toutes celles et ceux qui en ont besoin” vise à poursuivre la **diversification des membres**, en favorisant notamment l’inclusion sociale, mais aussi la fidélisation des sociétaires actuels et l’ouverture à de nouveaux secteurs d’activité, à des nouvelles filières, à de nouvelles sociologies de membres et à de nouvelles géographies de l’action.

—Axe 2

“Smart pour chacun·e” cherche à **adapter le service fourni par la coopérative à chaque sociétaire**, dans la spécificité de sa situation ou de son parcours. Ce *design de services*, doit amener Smart à mieux accompagner les questions sociales et à davantage personnaliser son approche, y compris pour des projets juridiquement indépendants. Les moyens de cette ambition tiennent en quelques mots : dématérialisation, digitalisation, simplicité, accessibilité, adaptabilité, sécurité et contrôle.

—Axe 3

“Smart au service de mon projet” consiste à **renforcer les fonctions d’accompagnement** et de soutien aux activités économiques des membres. Un meilleur support à l’usage des activités et des outils ainsi que du temps d’accompagnement humain libéré, doivent contribuer à cette volonté. Les modalités de l’accompagnement doivent se diversifier, notamment pour s’adresser aux différents “rôles” endossés par les membres (travailleur, entrepreneur, coopérateur), mais aussi pour faire une place à la réciprocité, au pair-à-pair et au compagnonnage entre membres.

—Axe 4

“Smart comme expérience démocratique et participative” vise à attiser et **entretenir l’exigence d’une vie démocratique féconde** au sein de l’entreprise partagée. Les vecteurs privilégiés de cette ambition sont le déploiement d’une “école de la coopération”, un dialogue social riche et incluant tou.te.s les travailleur.se.s, un management plus horizontal, la bonification des mécanismes de gouvernance de la coopérative, et le développement des processus participatifs, à toutes les échelles et avec toutes les parties prenantes.

—Axe 5

“Smart comme actrice de transformation sociale” affirme la volonté de la coopérative de **porter un projet politique fort**, tourné vers la société, ouvert aux alliances et aux partenariats. Le moyen privilégié de cette exigence demeure le développement de la coopérative, tant localement qu’internationalement, la visibilité et la crédibilité de son modèle.

—Axe 6

“Une entreprise solide pour porter le projet commun” souligne, de manière transversale, l’importance capitale de discuter et **renforcer le modèle économique de la coopérative** pour soutenir ses différentes ambitions. Les débats sur les contributions coopératives et les services qu’elles financent, sur les gains de productivité liés au perfectionnement des outils, sur l’évolution de Smart en France, doivent également forger, progressivement, une culture économique commune à tous les membres.

Smart 2025
Une stratégie France-Belgique

Smart

Rue Coenraetsstraat 72
1060 Bruxelles — Brussel

www.smart.coop

Smart

**SMART
2025**
UNE STRATÉGIE
FRANCE/BELGIQUE

Smart

SMART 2025
UNE STRATÉGIE
FRANCE/BELGIQUE

Smart

SMART 2025
UNE STRATÉGIE
FRANCE-BELGIQUE