

 **SMart**

à découvrir

Après 20 années d'existence, SMart se met « à découvert » en se donnant l'objectif d'être saisie dans toutes ses nuances. Il est en effet indispensable que « notre SMart » à tous et à chacun, qui a fortement évoluée dans un contexte socio-économique lui-même transformé, fasse l'exercice de se dévoiler. Une telle opération de décorticage sans tabou doit également permettre de débattre ouvertement du « modèle SMart », par toutes celles et ceux qui le façonnent au quotidien et qui ont fait de lui ce qu'il est devenu aujourd'hui et ce qu'il deviendra demain. SMart, c'est d'abord un projet et un programme. SMart, c'est aussi et surtout une entreprise partagée au quotidien et à l'écoute du monde qui l'entoure pour être le plus efficient et adapté possible. L'ambition assumée est de permettre à SMart de continuer à jouer un rôle social au sens large (tant sur les angles politiques, fonctionnels, économiques et systémiques), qui soit émancipateur et unificateur pour soutenir les aspirations professionnelles individuelles au sein d'un cadre solidaire.

Bonne découverte !

# SMART

---

SMart est l'émanation de travailleurs de tous horizons qui s'associent, dans la forme d'une société coopérative à finalité sociale, dont ils empruntent la personnalité juridique pour se doter des moyens de développer en toute autonomie leurs propres activités économiques et de se procurer des revenus socialisés et fiscalisés.

Ces moyens mutualisés portent d'abord sur les «services généraux» habituels dans toute entreprise (facturation, déclaratif social et fiscal, gestion, etc.) – accessibles via une plateforme numérique, mais également sur la couverture des risques (financiers, commerciaux, et du travail), et enfin sur un accompagnement individualisé. Depuis quelques années, ce sont les outils de production eux-mêmes qui sont partiellement mutualisés (machines, outillage, matériel, espaces de travail, etc.) ainsi que le financement de l'investissement depuis l'été 2018.

SMart est présente dans neuf pays européens et génère près de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, concernant plus de 35.000 travailleurs chaque année.

En tant que coopérative, elle a fait le choix statutaire de ne pas rémunérer son capital ni d'autoriser la moindre plus-value sur les parts sociales. Elle ne filtre pas ses associés : de passage pour un job d'un jour ou développant leur carrière depuis plus de 15 ans en son sein. Elle promeut une gouvernance participative active et un dialogue social, avec d'autant plus d'efficacité que l'enjeu de la rémunération des actionnaires est neutralisé et que le groupe est totalement autonome des Pouvoirs publics et de tout subside.

# SOMMAIRE

<b>SMart, un projet, un programme</b>	<b>5</b>
Notre vision	6
Notre mission	8
Nos valeurs	10
Nos objectifs	12
L'impact social de SMart	19
Historique	23
SMart en réseau	25
Le développement international	27
<b>SMart, une entreprise partagée au quotidien</b>	<b>32</b>
Que fait SMart ?	33
Notre modèle économique	35
Comment agir dans une entreprise partagée?	38
Qui êtes-vous ?	45
En conclusion	50



**SMART,**  
UN PROJET,  
UN PROGRAMME

# NOTRE VISION

**Dans un monde du travail hybride et mutant, le travailleur reste le seul créateur de valeur, économique et sociale, dont il tire des droits effectifs, une protection tout au long de sa vie et sa capacité d'agir dans le monde.**

L'Europe de l'Ouest a connu après la Seconde Guerre mondiale une longue période de prospérité qui est venue buter sur un mur social (et sociétal) en 1968, puis sur un mur économique en 1973 (le premier choc pétrolier). Le monde du travail ne fut pas épargné : les gouvernements, les États, les entreprises, les consommateurs se sont engagés dans de nouveaux modes de financement, de production, d'échanges, de consommation. L'avènement d'internet et du numérique a accéléré ce mouvement à la fin du siècle dernier.



*Les droits des travailleurs, sur les marchés du travail, dans les systèmes de protection sociale dont ils relèvent, dans les formes actuelles du dialogue social, et dans leurs relations à l'emploi, ne sont pas seulement menacés : ils sont aujourd'hui attaqués et défaits, peu à peu. Et les raisons en sont peu nombreuses en fait, et parfaitement identifiées : l'inadéquation des dispositifs réglementaires d'accès à ces droits, une offre de travail de plus en plus fragmentée et déstructurée, la généralisation légalisée de formes de rémunérations qui échappent aux cotisations sociales, la mise en concurrence effrénée de tous les travailleurs peu ou pas qualifiés sur un marché « à la criée », les transformations profondes des modes de production, dans tous les secteurs économiques, qui induisent d'ores et déjà l'effritement de la subordination – et donc du salariat.*

*S. Graceffa, Carte blanche parue dans Le Soir (BE, 16/11/2017) et Le Monde (FR, 21/11/2017)*

Dès 1980, des chercheurs ont identifié les effets de ces mutations dans le domaine qui nous intéresse, le travail :

- la croissance des parts de marché du travail temporaire (l'intérim) ;
- l'apparition de formes de relations de travail hybrides entre la subordination et l'indépendance ;
- la création par les gouvernements d'un domaine public de l'emploi (contrats aidés, externalisation de missions de services publics, etc.) ;
- la multiplication des contrats de courte et moyenne durée en même temps que la baisse de la durée moyenne des contrats à durée indéterminée ;
- le délitement de la relation de proximité entre l'entreprise et le travailleur ;
- le recours massif à la sous-traitance, motivé par l'abandon progressif du besoin de contrôle du temps de travail, pour se recentrer sur le résultat de ce travail ;
- et finalement, la mondialisation avec ses vastes mouvements de capitaux, de productions, de populations.

Voilà de quoi bouleverser les socles juridiques et sociaux du salariat, tel qu'il a été conçu à l'origine de notre sécurité sociale : la protection contre la subordination.

Ces transformations, se renforçant l'une l'autre, ont atteint un seuil critique au point que l'économie, la monnaie, le salariat, la protection sociale, le service public doivent aujourd'hui être pensés et reconstruits au-delà des États, au niveau de l'Union européenne en ce qui nous concerne.

Les progrès du numérique dans les traitements de données en quantité phénoménale, des processus en temps réel, de l'intelligence artificielle, nous annoncent à leur tour l'avènement d'une nouvelle ère tant de la production, que de la consommation, du travail, de leurs formes et de leurs marchés.

---

**Travailleur** : *personne qui exerce une activité manuelle ou intellectuelle utile, qu'elle soit ou non rétribuée.*

*(in Trésor de la langue française informatisé - [www.atilf.fr/tlfi](http://www.atilf.fr/tlfi))*

---

Nous sommes convaincus que ces mutations replacent en fait le travailleur au centre de la création de valeur, alors même que les techniques de management et les modes de production semblent vouloir l'en éloigner. Il est sans doute le seul créateur de valeur au sens économique et sociétal du terme. Et son droit premier est de déterminer l'utilisation de cette valeur, de ces richesses, et dans notre coopérative, au bénéfice d'une sécurité sociale solidaire, d'investissements durables, d'une diminution du temps de travail, etc.

**Le salariat est selon nous un générateur de droits**, qui trouve sa cause dans la création de valeur par le travailleur. En ce sens, nous abandonnons sans regret le salariat en tant que statut social déterminé par la subordination. Il est simplement le nom du régime général de protection sociale qui doit être accordé à tous les travailleurs qui exercent « une activité manuelle ou intellectuelle, qu'elle soit ou non rétribuée ». Et cela est d'autant plus urgent à conquérir que si le travail n'est pas en péril de manquer, l'emploi, lui, est menacé de disparaître progressivement : tout simplement parce que les entreprises et les administrations n'auront plus besoin de la subordination du travailleur, et donc du salariat, pour produire ou délivrer leurs services.

**Nous avons la conviction que les droits issus du travail, formalisés dans un salariat** qui ne peut plus être exclusivement déduit de la subordination, **sont nécessaires au dynamisme de l'économie**, autant qu'à **l'invention de nouvelles formes de relations de travail et de nouveaux modes de production** basés sur la solidarité effective. Encore faut-il étendre la portée de ces droits et leur effectivité en toute situation. Ce à quoi, à notre tour, nous travaillons, chaque fois que les dispositifs réglementaires, les forces du marché et les lois y font défaut ou s'y opposent.

Aujourd'hui, la dislocation du salariat est subie, et beaucoup de nos sociétaires ont rejoint SMart pour cette raison. **Demain, le travailleur pourra choisir de libérer à tout moment sa capacité d'agir et de créer dans un environnement sécurisé aux normes sociales les plus élevées.**

# NOTRE MISSION

**Pour toutes celles et tous ceux qui en ont besoin : la sécurité et les moyens d'agir et de créer en toute autonomie solidaire.**

SMart est dédiée à la réappropriation par toutes celles et ceux qui en ont besoin de leurs conditions et relations de travail, de la valeur et des richesses créées par celui-ci et des droits qui en découlent.

Cette mission s'insère dans une réflexion plus vaste et menée par de nombreux acteurs de la société civile, qui vise à ré-encastrier l'économie dans la société plutôt que de laisser les relations sociales et leur organisation subordonnées aux besoins des entreprises, en s'inspirant des thèses de l'économiste Karl Polanyi.



*Notre thèse est que l'idée d'un marché s'ajustant lui-même était purement utopique. Une telle institution ne pouvait exister de façon suivie sans anéantir la substance humaine et naturelle de la société, sans détruire l'homme et sans transformer son milieu en désert. Inévitablement, la société prit des mesures pour se protéger. Mais toutes ces mesures, quelles qu'elles fussent, ont compromis l'autorégulation du marché, désorganisé la vie industrielle, et exposé ainsi la société à d'autres dangers. Ce fut ce dilemme qui força le système du marché à emprunter dans son développement un sillon déterminé et finit par briser l'organisation sociale qui se fondait sur lui. [...] La maîtrise du système économique par le marché a des effets irrésistibles sur l'organisation tout entière de la société : elle signifie tout bonnement que la société est gérée en tant qu'auxiliaire du marché. Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique. [...] Car, une fois que le système économique s'organise en institutions séparées, fondées sur des mobiles déterminés et conférant un statut spécial, la société doit prendre une forme telle qu'elle permette à ce système de fonctionner suivant ses propres lois. C'est là le sens de l'assertion bien connue qui veut qu'une économie de marché ne puisse fonctionner que dans une société de marché.*

*Karl Polanyi, La Grande Transformation  
(1944, trad. française Paris Gallimard 1983)*

Nous observons tous les jours que la grande majorité du marché, concurrentiel, exclusivement orienté vers la rentabilité optimale des capitaux, finit par consumer la société sur laquelle il prend appui : écologiquement, politiquement, socialement. Or, notre société occidentale, justement, est fondée sur une conception de «la vie bonne», menée dans la dignité et en toute autonomie, qui a trouvé sa forme d'expression dans la démocratie et les droits humains. L'exercice citoyen d'une démocratie active, qui est aussi un exercice permanent de résolution de conflits, nécessite un environnement bienveillant, un loisir qui ne peut être surdéterminé par les «préjugés économistes» et les réformes soi-disant nécessaires pour les entreprises, laissant l'individu seul, en état permanent de survie.



Réinventer les formes et modes d'organisation de l'activité économique est plus que jamais une nécessité ainsi qu'une source de progrès et d'émancipation individuelle dans un cadre solidaire, si l'on ne veut pas laisser les utopies de tout ordre s'engager dans la voie d'une violence économique, sociale et politique qui détruira la société même dont elle se soutient.



*Le futur du travail s'annonce passionnant : il peut signer la lumpen-prolétarisation des travailleurs et accélérer l'avènement d'une société brutalement duale, ou contribuer à un saut qualitatif ancré dans des valeurs de solidarité, d'économie durable aux services des populations, bref à nouveau faire société, plutôt que la désagrégier.*

*Du côté de SMart, nous mettons toutes nos forces à préparer ce saut : en inventant chaque jour un prototype d'entreprise générale partagée du XXI<sup>ème</sup> siècle, dont les travailleurs innombrables sont les propriétaires, et au sein de laquelle ils agissent en toute autonomie tout en se constituant les droits sociaux des salariés, quelque forme que prennent leurs revenus ou leurs relations avec leurs clients ou donneurs d'ordre.*

*Sandrino Graceffa, Carte blanche parue dans L'Écho  
(BE, 05/09/2017)*

Chez SMart, cela passe par une intégration forte dans notre modèle économique et social des trois formes d'échanges selon Karl Polanyi. L'échange marchand, l'échange redistributif, l'échange réciproque structurent notre modèle d'entreprise partagée, mutuelliste, qui a très explicitement rendu impossible dans ses statuts toute rémunération du capital (ni dividendes ni valorisation des parts sociales).

Tout un chacun peut emprunter cette entreprise partagée pour développer un travail salarié, un projet, une entreprise autonome, ou simplement pour reformuler à son avantage des injonctions du marché, le tout sans rien céder sur ses droits sociaux et son autonomie.

En administrant de bout en bout les actes économiques de nos sociétaires, en mutualisant l'ensemble des risques inhérents à leurs activités (sociaux, fiscaux, commerciaux, financiers, d'accidents et de responsabilité civile), en couplant une automatisation poussée avec un accompagnement individualisé ou collectif, SMart préfigure au niveau européen une nouvelle forme d'entreprise générale, qui est en capacité d'apporter une réponse aux enjeux que nous aurons toutes et tous à relever dans les vingt prochaines années.

# NOS VALEURS

Un retour aux fondamentaux de l'histoire coopérative, pour co-construire un avenir de communs.

Le mouvement coopératif est né de la volonté partagée par des travailleurs de rechercher eux-mêmes et par eux-mêmes une amélioration de leur condition matérielle, par un effort solidaire. Il y a d'abord une volonté d'émancipation qui se conçoit en même temps autogérée et collective. Autour des coopératives, dès la fin du 19e siècle, se construit un vaste mouvement populaire qui touche à tous les domaines de la vie citoyenne : éducation, culture, politique, santé... Elles rappellent cependant que cette émancipation passe d'abord, du côté du travail et de la production comme du côté de la consommation, par l'émancipation matérielle du travailleur.



*Il faut briser toute forme d'approche liée exclusivement aux métiers, qui est une vision un peu trop corporatiste, sectorielle. Parmi les moments de regroupements et de vie collective au sein de la coopérative, ce qui m'a apporté le plus de satisfaction est de me rendre compte que nous pouvions aussi être un lieu de mixité sociale et culturelle. Je n'avais jamais retrouvé ça depuis mes trois jours de service militaire ! Un endroit où des ingénieurs discutent réellement d'égal à égal avec des ouvriers. Face à l'acte de création d'une activité, il n'y a plus de diplôme qui tienne. Que nous soyons ingénieur ou ouvrier, nous avons les mêmes problèmes. Il faut bien définir son projet, trouver ses clients, défendre son activité, il faut savoir anticiper... On découvre, en lançant son affaire, tous les petits trucs de la gestion d'une activité, qui par nature, ne sont pas innés, et qui ne sont pas non plus liés ni au niveau culturel, ni aux savoirs théoriques qu'on a engrangés. Se rendre compte qu'on a créé les conditions nécessaires pour que les gens puissent se rencontrer, s'apprécier, se considérer comme collègues, devenir amis, créer du lien social, monter des projets ensemble. Se dire que ces gens ne se seraient jamais rencontrés autrement, c'est vraiment gratifiant et stimulant. L'entreprise collective devient un vrai lieu de sociabilité, de renforcement des liens sociaux et du mieux-vivre ensemble.*

*Sandrino Graceffa, Refaire le monde du travail  
(éd. Repas, 2016)*

Collectivement, nous nous reconnaissons dans ces valeurs coopératives, sans qu'il soit nécessaire que chacun les adopte individuellement dans la conduite de ses affaires. Ces valeurs se disséminent, par capillarité, nul besoin de les imposer : elles déterminent le modèle organisationnel et économique de SMart. Chacun reste libre de laisser dialoguer les valeurs communes qui fondent l'existence même de son entreprise partagée et ses propres valeurs dans l'exercice de ses activités économiques au sein de cette dernière.

Le modèle est efficace et efficient, et son usage massif par ses sociétaires légitime quotidiennement les valeurs qui en sont à la base :

- ▣ **la solidarité :** l'accès à l'entreprise partagée est garanti à toutes et tous, et nos mécanismes de mutualisation et redistribution ne font aucune distinction entre nos sociétaires.
- ▣ **l'égaliberté :** la diversité de nos sociétaires, de leurs pratiques et de leurs activités est pour nous le meilleur garant d'un développement de SMart tendant vers l'égaliberté de chacun, selon la formule d'Etienne Balibar réinterprétant la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : « Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. » Liberté et égalité, consubstantielles, l'une à l'autre nécessaires. Nul besoin d'être « pairs cooptés » ni de rester confinés dans l'entre-soi pour coconstruire égalité et liberté.
- ▣ **la démocratie :** citoyenne, participative, holacratique ou horizontale, elle n'est pas seulement une forme, mais une valeur essentielle dans une Europe menacée par « les eaux glacées du calcul égoïste » et le spectre des extrêmes droites. Cette démocratie, nous la pratiquons d'abord sur le plan sociétal : nous avons démocratisé l'entrepreneuriat individuel par l'accès à une entreprise partagée, l'automatisation des processus administratifs, la mutualisation des risques et l'accompagnement individualisé. Elle est également mise en œuvre au sein de la coopérative par l'instauration d'une gouvernance participative qui prend de multiples formes, adaptées à la capacité d'investissement de chacun.
- ▣ **l'autonomie :** elle est la condition nécessaire du ré-encastrement de l'économie dans la société, qui devra s'appuyer sur la réappropriation par le travailleur de la valeur de son travail. L'autonomie de nos sociétaires est le devenir de SMart, et nous considérons qu'elle renforce en outre la propension à la solidarité, l'égaliberté et la démocratie.

# NOS OBJECTIFS

---

- 1.** Faire comprendre et reconnaître le modèle d'entreprise partagée
- 2.** Renforcer la capacité de nos services et outils à répondre à la diversité des besoins des sociétaires, dans un contexte local, national et européen
- 3.** Développer un management et une gouvernance du groupe SMart aux niveaux belge et européen, dans le respect de l'autonomie solidaire de chacun de ses partenaires
- 4.** Accroître la reconnaissance de l'entreprise partagée SMart et de sa marque par tous les marchés, auprès de tous les travailleurs, salariés, freelances et entrepreneurs qui en ont besoin
- 5.** Renforcer l'indépendance financière de SMart et sa capacité à financer le développement des activités des sociétaires, directement et via ses outils
- 6.** Renforcer la démocratie au sein de l'entreprise

## 1 • Faire comprendre et reconnaître le modèle d'entreprise partagée

La notion d'entreprise partagée, qui commence à être partiellement reconnue par les Pouvoirs publics (la loi Hamon sur les coopératives d'activités et d'emploi en France, le Small Business Act de la Région de Bruxelles, en Belgique), dépasse la conception limitée de la coopérative comme fournisseur de biens et services à ses sociétaires et l'utilitarisme élémentaire de la mutualisation des moyens.

Il s'agit littéralement de faire entreprise ensemble, en s'appropriant à chaque acte ce qu'elle est : un moyen de production complètement versatile, sans autre objet propre que d'être un moyen commun au service de fins particulières, qu'elle n'a pas à juger ou évaluer. Ce qui modifie profondément le rapport entre les sociétaires et la coopérative.

Du point de vue économique, traversant les secteurs, les métiers et filières, sans filtrer ni segmenter ses utilisateurs, SMart est également une entreprise générale d'un nouveau type : son produit, c'est elle-même, qu'elle ne vend pas mais qu'elle prête, pour rien. Elle ne propose pas une offre de services à ses sociétaires : elle est le service.

Nous observons les propriétés émergentes de l'éco-système qu'elle a fini par constituer au fil des ans et de sa croissance. Nous savons qu'elle n'est pas seulement une coopérative d'activités et d'emploi, une entreprise de sous-traitance étendue, un prestataire de services administratifs, bien qu'étant faite d'un peu de tout cela.

Il s'agit désormais d'en rendre compte dans un modèle, d'en faire reconnaître les caractéristiques propres et son potentiel au niveau même des politiques sociales et économiques ; de fournir des éléments utiles aux politiques qui sont à la recherche d'une formule propre à soutenir, au bénéfice des travailleurs, les chocs que nous promettent le numérique, les transformations à venir des modes de production et du marché du travail qui en découlent.



*On observe une croissance des micro-entreprises et d'activités d'entrepreneurs auto-salariés ou d'indépendants, qui recourent aux services d'entreprises partagées sous couvert desquelles ils développent leur activité économique, dans le régime de sécurité sociale qui leur convient le mieux : autonomie d'action, protection collective assurée par ce type d'entreprise, protection sociale adaptée en fonction de la nature de l'activité, mutualisation des risques (commerciaux, sociaux, fiscaux, etc.).*

*La Région encouragera le développement de ces entreprises partagées (coopératives d'entrepreneurs, par exemple les coopératives d'emploi) comme partie intégrante de sa politique économique. Elle identifiera notamment la reconnaissance et l'appui utile aux acteurs pertinents pour développer en Région bruxelloise des alternatives aux modèles de mini-jobs 'à la demande' souvent incompatibles avec l'objectif bruxellois de créer des emplois de qualité (Objectif de la Stratégie 2025).*

*Small Business Act – 30/06/2016  
Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale,  
à l'initiative du Ministre D. Gosuin*

## **2. Renforcer la capacité de nos services et outils à répondre à la diversité des besoins des sociétaires, dans un contexte local, national et européen**

Nous nous sommes engagés dans une refonte de nos processus qui touche autant à notre outil automatisé qu'au management du groupe et à l'accompagnement individualisé ou collectif.

Nous avons géré depuis presque 20 ans une croissance exceptionnelle, nous devons aujourd'hui transformer les effets de cette croissance à un niveau systémique.

La diversité des activités des sociétaires, l'étendue des risques commerciaux et sociaux qu'elle finit par agréger, les besoins étendus de financement de ces activités, l'augmentation continue de la population des personnes qui ont besoin de ce modèle pour vivre, travailler et entreprendre : tous ces éléments nécessitent aujourd'hui un saut qualitatif majeur, tant de l'accompagnement que de la plateforme numérique qui gère l'ensemble des processus automatisés de gestion administrative des actes économiques de nos sociétaires. Jusqu'ici, on a trop souvent demandé aux utilisateurs de s'adapter à SMart. Désormais, SMart s'adaptera à leurs pratiques, leurs métiers, leurs filières et secteurs d'activités.

Ce développement se fera dans une perspective transnationale et d'abord européenne. Il sera le principal motif des investissements à venir.

## **3. Développer un management et une gouvernance du groupe SMart aux niveaux belge et européen, dans le respect de l'autonomie solidaire de chacun de ses partenaires**

Comme entreprise partagée dont le modèle économique est la mutualisation, et dont la valeur centrale est l'autonomie solidaire, nous avons entamé, à partir du groupe belge, une démarche de coopération renforcée avec nos partenaires SMart dans les pays européens où nous sommes implantés.

Qu'il s'agisse de propager un modèle de gouvernance, de mutualiser des outils et services (notamment informatiques et financiers), ou de recentrer le management autour des fondamentaux nécessaires à notre avenir en commun, SMart se considère désormais comme un groupe européen au plein sens du terme. Et elle agira comme tel, en restructurant le groupe belge et ses relations avec ses partenaires européens – tout en favorisant une plus grande dissémination des bureaux et agences SMart, dotés d'une boîte à outils commune.

Cela passera par un choc de gouvernance dans les deux plus grosses implantations, au siège en Belgique et en France. Le dialogue social se devra de prendre en compte le personnel permanent tout comme les travailleurs développant en toute autonomie leurs activités économiques via

SMart. Et la participation tant des travailleurs que des sociétaires sera continuellement sollicitée, via de multiples dispositifs de formation, de débat, de prise de décisions afin de permettre à chacun de s'y investir librement, à la mesure de ses capacités et de ses envies.

Ce processus devra converger au niveau international et nous permettra d'accroître notre propre capacité d'action auprès des sociétaires.

## **4. Accroître la reconnaissance de l'entreprise partagée SMart et de sa marque par tous les marchés, auprès de tous les travailleurs, salariés, freelances et entrepreneurs qui en ont besoin**

SMart a conquis une notoriété institutionnelle et politique : son modèle, son discours, sa position d'observatrice privilégiée des mutations en cours des marchés du travail retiennent désormais l'intérêt des pouvoirs publics, des chercheurs, des partenaires sociaux.

Il reste néanmoins encore beaucoup à faire sur le terrain, pour étendre une reconnaissance sociale ou académique à une reconnaissance économique et entrepreneuriale...

- ❑ afin d'abord que toutes celles et ceux qui en éprouvent le besoin puissent emprunter le chemin de notre entreprise partagée, en toute quiétude, sans obstacle bureaucratique ;
- ❑ ensuite, pour que les clients privés et publics qui recherchent leur savoir-faire fassent à leur tour le chemin vers des relations de travail, des modes de production non prédateurs, où l'éthique et l'utilité sociale, conjointes, sont enfin reconnues comme des vecteurs de dynamisme économique, d'innovation, de création de valeur ;
- ❑ enfin, pour que nos sociétaires utilisent à leur tour la marque SMart comme un propulseur d'affaires.

Nous compléterons notre « boîte à outils » et renouvellerons notre marketing, afin de valoriser le potentiel de nos sociétaires et celui de la marque de leur entreprise partagée, et de favoriser leur usage de celle-ci.

La démultiplication des bureaux locaux dans les pays où nous sommes implantés, et une politique de développement territorial repensée viendront conforter ce processus et lui donner les moyens d'agir.

## **5. Renforcer l'indépendance financière de SMart et sa capacité à financer le développement des activités des sociétaires, directement et via ses outils**

En 2017, SMart s'est dotée d'une coopérative à finalité sociale, conçue en même temps comme l'entreprise partagée belge et comme la faitière du groupe international SMart.

Cette coopérative, société à capitaux, a fait le pas radical d'empêcher toute possibilité de rémunération du capital au cœur même de ses statuts: ni dividendes, ni valorisation des parts sociales. Elle est évidemment parfaitement consciente que cette formule, seule à même de laisser aux sociétaires le contrôle de la richesse créée par leur travail, peut représenter un obstacle pour les investisseurs. Ils ne peuvent s'approprier SMart, ils ne peuvent en espérer aucun avantage patrimonial, spéculatif ou non. En quelque sorte: l'anti-start-up.

Néanmoins, nous sommes persuadés que les temps sont propices à un capitalisme entièrement repensé autour de la production, du travail, de l'utilité sociale et débarrassé de ses éléments toxiques.

La valeur immatérielle que représente notre modèle, la plus-value symbolique que l'on peut en retirer sans en priver personne, et l'utilité économique et sociale dont elle fait chaque jour la preuve, sont et seront dans les prochaines années de plus en plus recherchées par des investisseurs privés ou publics.

Ils viendront rejoindre les sociétaires-travailleurs-entrepreneurs qui sont les premiers acteurs capitalistes de SMart: soucieux qu'ils sont de l'indépendance de leur entreprise.

L'absence de rémunération du capital et l'engagement de ses sociétaires permet d'envisager sereinement l'indépendance de SMart: sa capacité à accroître ses capitaux et donc à s'auto-financer et sa capacité d'emprunt sur les marchés, afin de financer les investissements à venir, notamment en vue d'assurer une gamme plus étendue de risques au bénéfice de ses sociétaires, constitueront quelques-unes des priorités pour SMart dans le futur.



## 6. Renforcer la démocratie au sein de l'entreprise



*L'entreprise n'est pas seulement une forme d'organisation de l'activité économique. La prise de conscience de leur responsabilité sociale, trop faible encore mais réelle et gagnant du terrain, la replace comme une institution centrale de notre société en pleine mutation. Il lui appartient désormais d'articuler son objet propre, autonome et privé, avec l'intérêt général, un intérêt général dont elle n'est pas l'auteur des normes, mais qu'elle assume pleinement puisque son capital-travail est constitué de toutes celles et ceux dont le travail contribue à sa prospérité. Et ce sont ces travailleurs-créateurs de valeur qui déterminent en fin de compte les contours et la finalité de cet intérêt général.*

*Il en résulte forcément une tension, salutaire, dans un espace où la forme solidaire du travail – la sécurité sociale, et sa forme économique – l'entreprise, qui est l'un des derniers, et des plus solides dès lors qu'on l'habite, et où la société « négocie avec elle-même », pour reprendre la belle formule de Pascale Vielle.*

*Si l'entreprise fait l'économie de cette réflexion, de cet engagement, elle perdra toute légitimité, sociale, mais aussi économique.*

*Sandrino Graceffa, 2018*

Une École de la coopération sociale et économique, des processus participatifs et délibératifs décentralisés, un Conseil d'administration issu de son sociétariat, une politique volontaire en matière de formation et d'éducation permanente, autant de projets qui seront mis en œuvre et amplifiés afin d'accomplir le changement de gouvernance issu du passage en coopérative. Cela vaut évidemment tant pour le personnel permanent de SMart que pour ses sociétaires entrepreneurs.

Nous sommes persuadés que la proximité que la structure doit conserver avec le terrain, que la lutte permanente contre la bureaucratie qui guette toute grande entreprise, que les réponses les plus efficaces aux besoins de tout un chacun, passent nécessairement par une démocratie effective qui n'est pas conçue comme la loi du plus fort (ou du plus nombreux), mais comme la reconnaissance par tous de la singularité de chacun.

Un modèle d'échange redistributif et solidaire dans l'autonomie n'a de chance de réussir qu'à la condition de susciter l'adhésion du plus grand nombre. Cette adhésion se construit, au jour le jour, pas à pas, pour peu que chacun, selon ses moyens, son temps, ses affinités, soit en capacité de prendre place à la table commune pour échanger et délibérer.

En 2017-2018 quatre groupes de travail, principalement constitués de sociétaires, ont participé activement à cette démocratie interne :

- ▣ le Comité éthique;
- ▣ le groupe de travail sur la transparence économique;
- ▣ le groupe de travail sur l'évolution de la plateforme numérique;
- ▣ le groupe de travail sur les relations publiques et la représentation de SMart.

Ces groupes de travail, autonomes et indépendants, ont été en capacité d'accéder à l'ensemble de l'information et des outils de SMart, et ont travaillé au sein d'espaces de réflexion et de consultation, en vue de produire des analyses, poser des questions aux organes de gestion et formuler des **recommandations** et **propositions** soumises au Conseil d'administration de SMart et à son Administrateur délégué.

# L'IMPACT SOCIAL DE SMART

Comme coopérative à finalité sociale, cette question a toute sa pertinence. Nous rejoignons cependant les analyses en la matière de la SAW-B, un mouvement belge pour l'alternative économique et sociale, partenaire de SMart :

*«Plusieurs causes peuvent être trouvées à la confusion relative qui règne dans la plupart des esprits quand il est fait mention de «mesure d'impact social». Nous relevons quant à nous les suivantes :*

- *la difficulté intrinsèque à définir les concepts ;*
- *la multiplicité des sources d'inspiration ;*
- *la pluralité des objectifs et déclinaisons de la démarche d'évaluation. »*

La place très particulière de SMart, sa fonction économique et entrepreneuriale, son «business model», impliquent plus qu'ailleurs un travail conceptuel rigoureux, notamment afin de ne pas céder à la «gouvernance par les nombres» et se donner une légitimité «scientifique» à bon compte.

La question de l'impact social présuppose de nombreux concepts, tenus pour acquis : le social, l'impact, la mesure, la valeur et l'utilité (déterminant la signification d'une mesure positive ou négative), etc. Pourtant, aucun d'entre eux ne va de soi. Le social au sens sociologique ou politique, voire syndical ? L'impact ... le choc en tant que tel, ou la trace de ce choc ? Mais encore : le choc de quoi contre quoi, l'effet de quelle cause ? La mesure, quantitative ? Qualitative ? Comment éviter que la métrique et les concepts ne soient prédéfinis justement pour obtenir la mesure souhaitée ? Il s'agit dans tous les cas de vanter ou discréditer un impact social... mais au nom de quel modèle de pensée et de valeurs ? Ce modèle ne doit-il pas être explicité ? Ici aussi, comment éviter une configuration déviée de ce système au bénéfice d'une mesure hautement valorisable ? Bref, l'impact social est un concept encore plus mal maîtrisé que le PIB, le taux de croissance ou le pouvoir d'achat. Pour autant, il n'en est pas moins fortement discuté, et de nombreuses méthodologies ont été élaborées pour en établir en même temps la légitimité et son caractère opérationnel.

Le travail sur l'impact social de SMart reste cependant encore à faire, en regard de ces travaux scientifiques.

Cependant quelques-unes de ses caractéristiques déjà bien identifiées permettent d'ouvrir d'ores et déjà le débat.

- SMart s'est dotée d'un référentiel politique, longuement exposé dans divers textes, autour de la pensée de l'économiste Karl Polanyi et le mutualisme coopératif ;
- SMart agit directement et indirectement dans la société :
  - comme organisme se mettant à disposition de toutes celles et ceux qui en ont besoin ;
  - comme lobby politique ;
  - en parallèle d'une autre force : celle, agrégée, de tous ses utilisateurs, quand ils interviennent eux-mêmes en toute autonomie dans la société, via leur entreprise partagée ;

- ❑ Son champ est en même temps celui du travail et celui de l'activité économique de type entrepreneuriale, en prise directe avec les mutations en cours du monde du travail et des modes d'entreprendre, de produire, de gouverner ;
- ❑ Elle développe une analyse, critique et prospective de ce champ économique et social au niveau européen, et construit son devenir en regard de cette analyse ;
- ❑ SMart ne propose au marché aucun service, aucun produit : elle est le service, elle est le produit. En tant que telle, elle est soumise à un jeu de forces opposées du seul fait qu'elle est un acteur économique à part entière sur des marchés de libre concurrence. Elle n'est donc pas exemptée de contradictions qu'il convient également d'élucider ;
- ❑ SMart ne présuppose pas, et encore moins n'exige de ses utilisateurs une adhésion à son référentiel politique. Elle demande par contre une adhésion à des principes coopératifs centrés sur l'articulation du travail et des droits sociaux, tels qu'exprimés dans ses statuts ;
- ❑ enfin, SMart est quasi unique sur son marché, elle est donc en situation de monopole de fait, quand bien même d'autres dispositifs existent ou la concurrencent à ses bords (le portage salarial, l'intérim ou les coopératives d'emploi et d'activités, par exemple).

Esquissons à partir de là quelques propositions.

### **L'angle politique**

Politiquement, SMart a acquis une visibilité exemplaire comme modèle : son concept d'entreprise partagée, couplé à sa réussite économique (indépendante de tout subside et sans filtrer les sociétaires sur base d'une quelconque rentabilité économique) est aujourd'hui reconnu, scruté, étudié, interpellé. La coopérative a notamment contribué à l'apparition dans le Small Business Act de la Région de Bruxelles-Capitale, à l'initiative du Ministre Didier Gosuin, du concept d'entreprise partagée comme un modèle innovant et porteur d'un réel avenir économique et social :

«Les entreprises, les ménages, mais aussi les Pouvoirs publics vont accroître leur demande de 'fragments de travail' : à la mission, au projet, à la tâche. L'outsourcing et le crowdsourcing feront désormais partie de la boîte à outils des organisations, comme modes de production à part entière. Du côté des travailleurs entrepreneurs, les besoins d'autonomie, de réappropriation de leur travail, de son sens et de sa valeur, mais aussi de sécurité et de continuité trouveront réponse dans des entreprises qu'ils se partageront afin d'accroître leur capacité à entreprendre et leur pouvoir de marché. Ces entreprises partagées, le plus souvent de forme coopérative et ancrées dans l'économie sociale et solidaire, seront considérées comme l'une des réponses - dans la palette d'outils proposée par la Région - à la mutation en cours des modes de production, de l'organisation et du marché du travail.»

SMart a pris des positions en matière de statut social des artistes ou des plateformes numériques soi-disant collaboratives, qui ont suscité le débat et mis en lumière un certain nombre d'enjeux sociaux qui ont interpellé le pouvoir politique.

## L'angle fonctionnel

Fonctionnellement, SMart a - nous semble-t-il - démocratisé considérablement l'accès de toutes et tous à une activité économique autonome, en neutralisant la plupart des freins réglementaires, administratifs, ainsi que les risques inhérents à toute initiative entrepreneuriale. SMart, en le mutualisant, a massifié le "savoir gestionnaire" nécessaire à toute activité entrepreneuriale.

Du point de vue social, SMart est actuellement le seul outil sur le marché permettant à tout un chacun, littéralement à la volée (en ligne et en quelques clics) et sans préalable, de se saisir d'une opportunité de revenus de quelque nature qu'elle soit, en l'inscrivant dans un cadre légal et réglementaire éprouvé, pour en tirer un salaire. Tant qu'il existe à des degrés divers, une propension à se construire des droits sociaux et à les maintenir, ainsi que la "peur du gendarme (fiscal ou social)", il est donc probable que le véhicule SMart a permis

- à de nombreuses personnes de ne pas perdre une opportunité de revenus "atypiques" (relativement au statut social), et donc d'accroître leurs revenus;
- et à d'autres de ré-insérer dans l'économie formelle des revenus auparavant prisonniers du "noir".

## L'angle économique

Du point de vue économique, pour tous les porteurs de projets ou d'initiatives de type entrepreneurial, sa boîte à outils de gestion, sa personnalité juridique mutualisée et son système de couverture des risques proposent une alternative à la création d'une association ou d'une société (en personne morale ou dans le statut indépendant). Or, le développement d'une activité économique sous la forme d'une entreprise autonome mutualisée neutralise totalement le risque de faillite ou de défaut de paiement, et donc les conséquences personnelles qui peuvent en résulter. SMart contribue sans doute à freiner le nombre de créations d'entreprises et d'associations, mais elle contribue tout aussi sûrement à freiner le nombre de contentieux fiscaux ou sociaux et surtout de faillites - particulièrement dans le créneau des indépendants et des très petites entreprises (TPE), justement là où une faillite a le plus de conséquences dramatiques pour la personne.

SMart réduisant donc aussi les peurs et prudenances de tout projet naissant, car la nécessaire constitution d'une société ou d'une association pouvait être un frein en soi, elle a permis à nombre d'initiatives et d'idées de prendre forme et de devenir de vrais organismes rejoignant progressivement la dynamique entrepreneuriale. À charge ensuite au gestionnaire de considérer SMart comme un point d'appui pour rejoindre rapidement d'autres formes et statuts, ou comme un contexte durable dans lequel le projet va pouvoir se développer entièrement. En clair, SMart permet aussi à des individus de se découvrir entrepreneurs, à prendre confiance et à créer des emplois qui, sans cette sécurisation, n'auraient sans doute jamais vu le jour.

SMart, du fait de son extension européenne, maîtrise les questions de mobilité des travailleurs, partiellement automatisées : elle a donc probablement facilité pour de nombreuses personnes la prise de risques que constitue une commande (d'un service ou d'une prestation de travail) d'un client ou donneur d'ordre étranger.

## **L'angle systémique**

Enfin, et des angles ce n'est pas le moindre, du fait de son nombre sans cesse grandissant de sociétaires actifs et du volume d'affaires qu'ils traitent, SMart est devenue en tant que telle un éco-système.

En son sein, des activités économiques d'un nouveau type émergent, résultant de la coopération et du commerce que ces sociétaires entretiennent au sein même de l'entité juridique (économique, comptable) SMart. Ce sont typiquement des activités économiques qui n'apparaîtront pas dans les comptes nationaux, mais qui n'en sont pas moins réelles.

Par ailleurs, des travailleurs et/ou entrepreneurs, auparavant isolés les uns des autres, soit comme indépendants-freelances, soit comme travailleurs intermittents, soit encore comme travailleurs «en noir», sont désormais associés dans une seule et même entreprise : avec tout le potentiel en matière de mise en réseau, de coopération (par filières, métiers, affinités, projets) et de dialogue social (représentation, défense) que cela dégage.

Il n'y a pas à ce stade de conclusion à tirer de cette brève esquisse. D'autant qu'il n'est pas impossible que SMart génère aussi des effets indirects : ne sommes-nous pas les agents supplétifs de la déstructuration du marché du travail ? Notre dispositif n'a-t-il pas accentué la concurrence entre travailleurs individualisés, s'arrachant des bouts de marché ? Ne servons-nous pas de paravent occasionnel à du travail au noir "décomplexé" ? ... Autant de questions qui se posent dans le cadre de nos recherches en cours sur l'impact social de SMart.

SMart, eu égard à ses missions et à ses valeurs, n'esquivera pas la question de la mesure de cet impact. Sa méthodologie et les premiers résultats en la matière faisaient partie des prochains projets prioritaires, ceux-ci feront l'objet d'une publication.

# HISTORIQUE

---

SMart, c'est l'histoire d'une démarche pragmatique née en 1998 : la construction de réponses à des besoins, ceux de travailleurs qui veulent exercer une activité de leur choix et bénéficier de la meilleure protection qui soit. La démarche, c'est la création d'outils, accessibles et utilisables par toutes celles et ceux qui le souhaitent. La mutualisation des moyens dans un 'cadre' solidaire permet de dégager des marges suffisantes pour financer une dynamique d'amélioration constante et la construction de solutions pratiques, au bénéfice du plus grand nombre.

Le projet a pu, au fil du temps, prendre différentes formes structurelles, utiliser divers cadres légaux, parfois évidents, parfois découverts au sein du corpus juridique. SMart n'a eu de cesse d'inventer de nouvelles façons d'atteindre ses objectifs, en vue de renforcer et d'améliorer ce qu'elle rendait possible.

Cela, en préservant sa volonté motrice : proposer, par-delà les cadres et quels qu'ils soient – des solutions utiles à chacun, sans jamais sacrifier ni ses buts, ni ses valeurs fondamentales, mais aussi en protégeant son patrimoine commun, né du projet et totalement affecté à la réalisation de ses objectifs initiaux. Aucun dividende, aucune plus-value personnelle - si ce n'est la possibilité de bénéficier, sans obstacle ni seuils, des outils et services mis en place et accessibles pour tous ceux qui en ont besoin.

SMart a également garanti, à chaque étape, le contrôle par les utilisateurs des orientations stratégiques et des affectations des communs. Ce contrôle, ils l'ont eu, de 1998 à 2007, comme membres de l'asbl SMart, élisant parmi eux des représentants au conseil d'administration de l'asbl, mais aussi, de 2008 à 2017, au sein du conseil d'administration de la Fondation privée SMartBe. Ils l'exercent encore aujourd'hui, en tant que sociétaires de la coopérative SMartCoop. Cette dernière a les mêmes buts sociaux, valeurs et orientations radicalement non lucratives. Les sociétaires sont toujours aux commandes et le patrimoine commun (les outils, les services, les moyens et tout ce qui pourra surgir demain) est toujours totalement destiné à répondre à leurs besoins.

Pour réaliser ses buts inchangés au cours de son histoire, il a fallu être inventifs, trouver les moyens d'atteindre ses fins, dans le paysage réglementaire, social et économique. En privilégiant avant tout des solutions réelles à des problèmes réels, pas assez pris en compte par des réglementations inadaptées ou dépassées. En gardant toujours à l'esprit la nécessité de répondre à des situations précaires, il a fallu dans un premier temps (de 1998 à 2007) enfoncer des portes, car il était essentiel de faire quelque chose, tout en veillant à défendre et sécuriser ce qui avait été réalisé en poussant les cadres 'hors de leurs gonds', parvenant, parfois, à provoquer leurs ajustements réglementaires, au prix de luttes, souvent intenses, mais toujours légitimes. Il a fallu dans un second temps (de 2007 à 2014) s'adapter et trouver un équilibre entre le besoin d'ajustements aux réalités, de réponses adaptées et celui d'entrer dans des cases plus facilement appréhendables par les administrations et autres interlocuteurs, en essayant, sans toujours y parvenir, de ne pas tuer l'agilité des réponses apportées et leur simplicité.

SMart est aujourd'hui et ce depuis 2015, lancée sur une voie originale totalement assumée : l'invention d'une nouvelle forme d'entreprise partagée qui allie les besoins économiques et les finalités sociales qui motivent son action. L'esprit est resté le même et est plus que jamais le secret de la réussite du projet.

## Dates-clés

- ❑ **1998**: naissance de l'asbl « Société Mutuelle pour Artistes » (en abrégé « SMart »), mise en place du service de gestion de contrats
- ❑ **2000**: SMart contribue aux travaux de la Plateforme nationale des Artistes en vue de défendre un statut social et fiscal adapté pour les artistes
- ❑ **2001**: démarrage du service de gestion d'activités, création du Fonds de garantie salariale en vue d'avancer le paiement des salaires sans attendre le paiement de la facture par les donneurs d'ordre mais aussi d'en garantir le paiement en cas de faillite
- ❑ **2002**: adoption de la loi sur le statut social de l'artiste qui étend l'application de la sécurité sociale des travailleurs salariés à toutes les personnes qui, sans être liées par un contrat de travail, fournissent des prestations artistiques et/ou produisent des œuvres artistiques contre paiement d'une rémunération pour le compte d'un donneur d'ordre (c'est l'article 1er bis qui entre en application en juillet 2003)
- ❑ **2006**: création du service de formation
- ❑ **2007**: mise en place d'un service de leasing pour l'achat de matériel professionnel, mise sur pied d'un bureau d'études. SMart reçoit le prix de l'économie sociale Roger Vanthournout
- ❑ **2007-**  
**2008**: redéploiement de l'asbl SMart en plusieurs entités juridiques distinctes, dédiées à encapsuler chacune un des services proposés par l'asbl (contrats, activités, services à caractère financier, etc.), chapeautées par une Fondation privée, « SMartBe »
- ❑ **2008**: nouvelle loi sur la taxation des revenus de droits d'auteur et droits voisins comme revenus mobiliers à un taux de 15%, avec des abattements forfaitaires de frais allant jusqu'à 50% selon les tranches de revenus
- ❑ **2009**: démarrage de SMart en France (SMartFr)
- ❑ **2014**: plan d'action « Quel avenir pour SMart? », qui propose la transformation du groupe en coopérative
- ❑ **2015**: lancement du processus de réflexion participatif « SMart in Progress » en vue de redéfinir le projet: pour qui et avec qui, les outils nécessaires, le modèle économique et la gouvernance (quatre groupes de travail)
- ❑ **2016**: clôture des six mois de réflexion participative autour de l'avenir de SMart, avec notamment les recommandations des quatre groupes de travail mais aussi le plan d'orientation stratégique « SMart 2020 » voté lors de l'Assemblée générale constitutive de la future coopérative, création de « SMartCoop », société coopérative à responsabilité limitée à finalité sociale (SCRL SFS)
- ❑ **2017**: ouverture de l'accès au sociétariat aux membres, utilisateurs des services, clients (donneurs d'ordre), fournisseurs, personnel permanent et partenaires, élection du premier Conseil d'administration de la coopérative lors de l'Assemblée générale, après un appel à candidatures et une campagne ouverte.



# SMART EN RESEAU

---

## **Un écosystème d'acteurs du changement**

Les sociétaires de SMart font entreprise ensemble. Dans les différents services tels que l'accompagnement, les formations, ou les espaces partagés nous mettons l'accent sur l'importance pour nos sociétaires d'accéder à un réseau professionnel avec qui ils peuvent échanger du savoir et des compétences. Nos actions quotidiennes visent à ramener du collectif et de la solidarité dans des carrières professionnelles de plus en plus fragmentées et individualisées. L'objectif étant de créer un écosystème résilient pour l'entrepreneuriat (individuel) à travers une mutualisation des moyens, du savoir et du savoir-faire.

Nous sommes convaincus que pour mener à bien les objectifs du groupe SMart il est essentiel d'appliquer cette logique du réseau à la structure SMart elle-même. Afin de remplir nos différentes missions et d'atteindre nos objectifs nous avons progressivement créé un réseau de partenaires avec lesquels nous échangeons, collaborant sur des projets et initiatives en lien avec notre cœur de métier et notre champ d'expertise. Les différents partenariats nous aident dans la mise en place de nouveaux services mutualisés, le développement et la diffusion de connaissances entourant notre secteur d'activité, des actions de lobbying, etc.

Au départ nos partenariats étaient principalement noués avec des acteurs du monde créatif. Avec l'évolution stratégique du groupe SMart notre champ d'action s'est élargi bien au-delà du secteur artistique et nos activités se sont développées au-delà des frontières belges. En toute logique nos partenaires se sont aussi diversifiés et aujourd'hui nous bénéficions d'un réseau de 250 partenaires, dans tous les secteurs. Ils sont issus des mondes associatif, coopératif, syndical, académique, économique et institutionnel. Leur territoire d'influence peut être local, régional, national ou international. Ces partenariats peuvent être réguliers ou ponctuels, formels ou informels, financiers ou non-financiers, ou encore généraux ou sectoriels.

## **Faciliter la gestion quotidienne et notre développement**

Dans un contexte de profonde reconfiguration du monde du travail il s'agit, pour nos sociétaires et le groupe SMart, d'être acteur de ce changement. Il est essentiel d'avoir une bonne connaissance de son environnement et de se faire identifier comme un acteur incontournable dans l'accompagnement de l'évolution du monde du travail. En étant reconnu comme un acteur de référence dans cette matière nous pourrions encore mieux sécuriser les carrières individuelles de nos sociétaires et également assurer le développement du groupe SMart. SMart peut apporter l'expertise de près de 100.000 travailleurs européens et de leurs entreprises partagées aux prescripteurs et instances normatives en matière sociale et économique. Ce sont les enjeux principaux à partir desquels nos partenariats sont menés : connaître du monde et se faire connaître, anticiper l'évolution de notre environnement de travail et influencer autant que faire se peut sur cette évolution.

Ce réseau est développé en prise directe avec les besoins des sociétaires. Il s'agit tout d'abord d'une approche pratique visant à faciliter la gestion quotidienne de leurs activités professionnelles. Les actions de SMart sont diverses et se déploient sur un territoire élargi. Il est essentiel que les partenariats que nous nouons tiennent compte de cette diversité et soient cohérents avec les territoires dans lesquels ils s'inscrivent. Sur chaque territoire nous nouons un réseau avec les autres acteurs de terrain tel que les structures d'accompagnement qui offrent des services similaires ou complémentaires aux nôtres dans un environnement bienveillant. Ces partenariats se développent dans une logique de mutualisation de nos modes d'organisation et nous nous

efforçons à adapter nos formes d'organisation en valorisant l'expertise de chacun au bénéfice de nos sociétaires.

Ensuite il est indispensable de développer des partenariats avec des acteurs capables d'influencer les institutions qui gèrent ou influencent les conditions des travailleurs. C'est une approche globale qui prend en compte l'expertise développée par SMart en matière d'accompagnement des réalités quotidiennes de nos sociétaires: une masse de travailleurs précurseurs ayant réussi à allier autonomie entrepreneuriale et solidarité. Pour ce faire nous mettons à disposition notre expertise à la "Direction Générale de l'Emploi, Affaires Sociales et Inclusion" (UE) ainsi qu'aux syndicats qui ont un rôle clé à jouer dans l'adaptation de l'encadrement du travail afin d'être mieux adaptés aux réalités actuelles. Une plus grande connaissance des pratiques de nos sociétaires au niveau institutionnel peut améliorer la prise en compte administrative de leurs pratiques, ainsi que renforcer la protection sociale et fiscale à laquelle leurs cotisations sociales et impôts leur donnent droit.

Dans le développement de notre réseau de partenaires nous portons également une attention particulière au monde académique et son analyse de l'évolution du monde de travail dans l'ère du numérique. Il nous semble indispensable de bien appréhender notre environnement mouvant, de partager notre expertise de l'accompagnement de l'évolution du monde du travail et d'aider à la construction du narratif du monde de travail de demain. Nous avons besoin de faire émerger des récits offrant des solutions alternatives pour avancer vers un nouveau pacte social. Une formalisation des besoins et pratiques des sociétaires peut nourrir ce narratif. Leur capacité à allier autonomie et solidarité est la preuve que ce nouveau pacte social peut prendre forme au niveau européen. SMart est en capacité de s'appuyer sur 20 ans d'expériences consistant de pratiques tangibles, chiffrables et analysables.

### **Un réseau comme fondation de notre développement**

Les partenariats et les réseaux sont des initiatives mouvantes, il est essentiel de les réinterroger, de les consolider ou de les redéfinir en permanence afin de garantir leur efficacité. Les partenaires font partie des fondations de notre développement et la réalisation de nos objectifs stratégiques. Il est essentiel afin de réaliser nos ambitions de continuer à s'inscrire dans des écosystèmes locaux et internationaux, pratiques et institutionnels. Ces réseaux nous permettent de rendre notre expertise visible, de peser dans les débats qui entourent notre champ d'action et d'anticiper les transformations que nous devons intégrer dans notre développement stratégique. C'est également en étant partie prenante de ces réseaux que nous arrivons à identifier les partenaires de demain qui pourront nous aider à la réalisation de notre projet de franchise sociale.

# LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

---

## Notion de développement chez Smart

SMart, entreprise partagée dont l'objectif premier est l'accompagnement de travailleurs autonomes fonctionne selon les principes de la mutualisation, développe et met à disposition des outils à l'attention de ses publics, tout en étant implantée au sein d'un territoire.

S'interroger sur son état pour le décrire, à tout moment donné, ou appréhender son développement nécessite naturellement que l'on considère ces multiples dimensions à la fois (les publics, les territoires inextricablement concernés) mais aussi que l'on s'intéresse à la gouvernance et au modèle économique de la structure, qui déterminent les conditions dans lesquelles s'opèrent la production, le renouvellement et la pérennité des outils, tout comme les conditions d'accès aux différents services dont bénéficient les sociétaires dans l'exercice de leurs activités.

Il peut être remarquable de constater comment le terme développement a le plus souvent été repris, en dehors de la sphère informatique où il désigne le processus d'élaboration d'outils devant répondre à un cahier de charges pré-établi, en association avec deux adjectifs, territorial et international, comme si les autres aspects, liés aux publics et à la structure pouvaient en être dissociés. Cette mise à découvert est aussi l'occasion de repasser en revue ces aspects de choses.

## Faut-il nécessairement croître ? Pourquoi viser le changement d'échelle ?

Ou encore : ne peut-on pas, faire le choix du contraire, lorsqu'on est un organisme sans finalité lucrative ?

La croissance en soi n'offre pas de réel intérêt pour SMart : nous ne cherchons pas à asseoir une position de force qui nous assurerait le monopole sur un marché, au sein d'un territoire donné. Il reste cependant plusieurs raisons valables qui nous poussent à développer notre projet dans une dimension internationale :

- la matière que nous travaillons, le domaine de notre intervention (la protection sociale des travailleurs) est un objet qui relève à la fois du bien commun (il nous concerne tous directement) et fait l'objet d'attaques répétées, sur plusieurs fronts, à l'échelle internationale, par les politiques néo-libérales : celles-ci mettent à mal les mécanismes mutualistes et solidaires qui ont historiquement rendu possible le financement de l'accès à des services essentiels par la socialisation d'une partie des fruits du travail. Pour contrer valablement ces idéologies il nous faut être significativement présents, avec une proposition solide et un modèle crédible implanté à une échelle comparable.
- l'objet social de SMart, entreprise partagée, la mission et les valeurs que nous lui avons assignées sont porteurs d'un véritable changement sociétal : celui-ci n'a de sens et ne peut se mesurer que s'il s'opère à une échelle qui transcende la nation individuelle pour bâtir de véritables solidarités capables d'affronter plus de risques tout en protégeant ceux qui sont le plus sujets aux aléas du marché du travail, soit du fait de leur profession soit du fait de la dérèglementation de ce même marché.
- il existe une demande croissante de la part d'opérateurs qui sollicitent le savoir-faire de SMart dans lequel ils reconnaissent une expertise et une capacité à porter des valeurs dont ils voudraient pouvoir bénéficier pour répliquer le modèle d'entreprise.

À côté des motivations énoncées ci-avant, une croissance doit être recherchée comme moyen d'assurer la viabilité de notre entreprise. En effet, en tant qu'entreprise partagée dont le modèle économique et la gouvernance incluent un caractère ouvert avec un faible coût d'entrée qui garantit l'accessibilité au plus grand nombre, la viabilité dépend de sa capacité à fournir des outils et à répondre aux besoins d'un nombre pour le moins constant d'utilisateurs actifs, c'est-à-dire des utilisateurs qui, faisant un usage significatif des services offerts contribuent de façon proportionnelle au financement des coûts de ces derniers. Ceci suppose, ne fut-ce qu'en raison de la rotation des membres, un accroissement du nombre total des utilisateurs : ceux qui cessent momentanément d'utiliser les outils sont compensés par de nouveaux arrivants qui les testent, à côté de ceux qui quittent après en avoir bénéficié pendant longtemps, il y a ceux qui envisagent de les utiliser de façon plus intensive...

Enfin, la croissance, si elle n'est pas une fin en soi, est aussi le mécanisme par lequel l'entreprise constitue ses fonds propres, ses réserves qui lui permettent d'asseoir la viabilité financière et d'accéder à des produits financiers (financements bancaires et assurances) à moindre coût pour ses sociétaires.

Sans ôter leur importance aux actions de sensibilisation et de prévention des risques (qu'il s'agisse d'un défaut de paiement, d'un arrêt de travail dû à un accident, de la faillite d'un client...) on sait que les risques plus fréquents sont aussi ceux qui ont une incidence plus limitée; avec le temps, toute organisation qui est amenée à gérer des risques par ses propres fonds se trouve paradoxalement exposée à un événement futur, un risque de grande taille et de faible probabilité d'occurrence susceptible de mettre sa survie en danger en raison de l'impact négatif que son avènement peut avoir sur ses ressources, sur sa trésorerie, mettant ainsi en péril la viabilité de la construction.

À côté des stratégies de protection et gestion du risque par voie de capitalisation et d'accroissement des fonds propres évoqués brièvement ci-avant, les structures coopératives et mutuelles, indépendantes entre elles, peuvent aussi se ré-assurer entre elles de sorte à minimiser la covariance du risque auquel chacune d'entre elles est confrontée. Cette dernière remarque est l'occasion de rappeler qu'il y a aussi des stratégies de croissance, de développement inspirées des principes de la mutualisation et de la coopération et qui s'appliquent à l'échelle des organisations.

### **La dimension internationale de l'entreprise SMart**

Bien qu'elle ait parfois eu tendance à être traitée comme un sujet à part, la dimension internationale est incontestablement inscrite dans les gènes du projet SMart depuis sa naissance. On décèle sa présence dans les séries historiques de données qui concernent les sociétaires et qui montrent comment le volume comme le nombre des prestations effectuées à l'étranger tendent à doubler tous les dix ans, suivant parfaitement la forte croissance de la structure et représentent entre 9 et 10% du total des volumes facturés par la coopérative dans son ensemble.

Ni la taille relativement petite du territoire de la Belgique ni l'histoire du pays, son passé riche en migrations et confrontations à l'international ne suffisent à expliquer cet engouement pour le dépassement des frontières, et à rendre compte de l'étendue des pays où s'effectuent ces prestations, dispersées sur plus de cent pays différents, sur tous les continents habités du globe, depuis des années. Il y a donc bien d'autres facteurs, plus profondément ancrés dans la réalité

de nos publics et de notre organisation qui sont susceptibles d'expliquer l'importance de la dimension internationale et transnationale de nos activités.

C'est qu'en effet, bon nombre de nos sociétaires sont de plus en plus souvent amenés, pour exercer leur activité et développer leurs projets, à traverser les frontières, au sens propre, géographique, du terme tout comme au sens figuré. Cette caractéristique est particulièrement vraie pour les artistes qui ont constitué le creuset du public auquel notre structure s'est adressée en premier: elle reste et demeure manifeste pour les autres travailleurs freelances, qui font partie du public auquel s'adresse désormais l'entreprise partagée SMart, soulignant une fois de plus le caractère précurseur des professionnels de la création dans leurs modes de travail, désormais répandus dans d'autres secteurs où se retrouvent des travailleurs avec des besoins analogues d'accès, de reconnaissance et de protection. Dans leurs parcours professionnels, en même temps qu'ils explorent des distributions de rôles inédites et des modes d'organisation novateurs qui sortent des cadres habituels, ils se retrouvent aux avant-gardes de la mobilité. C'est ainsi que des outils et des services spécifiquement adaptés à la mobilité des membres ont vu le jour, d'abord en Belgique: conseils permettant de travailler de manière sécurisée à l'étranger, possibilité de concentrer les droits au même endroit plutôt que de les disperser (et donc potentiellement de les affaiblir), couverture internationale de l'assurance professionnelle...

La dimension internationale du projet SMart s'affirme depuis 2009 (constitution de SMart en France) au travers d'actions délibérées ayant conduit à l'éclosion d'autres entités, juridiquement autonomes, toutes directement inspirées de SMart Belgique, qui s'est engagée à fournir l'appui technique et financier nécessaire à leur constitution et qui continue de financer une partie de leur fonctionnement.

Où en sommes-nous donc aujourd'hui? Au 31 décembre 2017, l'implantation de SMart repose sur 46 bureaux dans neuf pays de l'Union européenne (dont la Belgique). Le tableau suivant retrace l'historique de cette implantation depuis les origines du projet.

	Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Territoires (pays)</b>		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	6	9	9	9	9
<b>Implantation (bureaux)</b>		1	1	2	2	2	4	4	4	5	6	8	11	14	18	22	29	36	38	43	46
		<b>Détails par pays</b>																			
<b>Belgique</b>		1	1	2	2	2	4	4	4	5	6	7	7	7	8	9	9	9	10	12	13
<b>France</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	7	10	11	11	14	14	14	15
<b>Suède</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1
<b>Grande-Bretagne</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-
<b>Espagne</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	7	7	9	10
<b>Pays-Bas</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1
<b>Autriche</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
<b>Hongrie</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
<b>Italie</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	2
<b>Allemagne</b>		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2

Le bilan partiel qu'il est possible de tirer de l'expérience de ces dix dernières années peut se résumer comme suit.

L'implantation du modèle SMart dans un territoire donné relève d'un processus spécifique, pour lequel il n'existe pas de recette toute faite. La notion même de territoire n'est pas uniforme: il peut se définir selon de critères divers (économique, géographique, bassins d'emplois...) qui sont fonction de la relation que la communauté à laquelle SMart s'adresse (sociétaires, utilisateurs, partenaires...) entretient avec cet espace-ressources. Le rapport que SMart entretient avec les territoires varie donc également en fonction des secteurs, et des filières.

Le développement de SMart à l'international s'est opéré dans un cadre empirique. L'expérience acquise permet à présent d'éviter un certain nombre d'écueils et de mettre en avant des formules qui ont fait leurs preuves.

Souvent, il y a eu une forte projection du modèle tel qu'il apparaît en Belgique, alors que les conditions locales d'enracinement, tant au niveau de l'infrastructure réglementaire que de la perception de la figure du travailleur autonome ou des politiques de protection sociale des travailleurs sont généralement différentes et induisent des conditions d'équilibre spécifiques. D'une façon générale, l'expérience indique que la période nécessaire pour atteindre l'autonomie financière a été sous-estimée.

Les Conventions de Partenariat conclues de façon bilatérale entre SMart Belgique et ses partenaires ont permis de faire ressortir les éléments structurants du partenariat, d'objectiver les situations vécues et de clarifier la nature des apports en moyens techniques et financiers opérés par SMart. On relève néanmoins quelques points faibles aux Conventions: si elles ont amené une meilleure visibilité sur les financements et sur les actions planifiées en vue d'atteindre les objectifs attendus, elles n'ont pas permis d'atteindre le niveau d'information attendu, ni quantitativement (régularité des informations échangées a du mal à dépasser le semestre) ni qualitativement (en dehors de quelques indicateurs de base, les données fournies, ne permettent pas directement de vision consolidée).

### **Conclusion: se doter ensemble des moyens pour financer les investissements nécessaires au changement d'échelle**

En somme, pour continuer de satisfaire aux attentes de nos partenaires actuels tout en répondant aux sollicitations qui continuent de nous arriver de part et d'autre il nous faut revoir notre façon d'aborder le développement.

Ce changement doit notamment nous permettre de mieux répartir la prise de risque et la charge financière assumée par les parties, en y impliquant des acteurs qui ont pour vocation le financement du capital risque. Ayant examiné les alternatives possibles, il est proposé notamment de s'inspirer du modèle de franchise sociale, que l'on peut définir comme une adaptation du modèle de franchise, inventé par le monde capitaliste comme une stratégie de réplication du succès, appliqué à l'économie sociale et solidaire.

L'adoption de ce modèle implique avant tout une meilleure définition des rôles et une meilleure différenciation des services offerts, de sorte à mettre en évidence la complémentarité de l'offre propre à chaque territoire et à sa communauté ainsi que celle propre aux niveaux local et central.

Le modèle de franchise sociale repose notamment sur :

- ▣ une image forte (la marque) que les parties s'engagent à intégrer, préserver et renforcer, avec les valeurs qui lui sont associées ;
- ▣ une séparation des rôles entre franchiseur et franchisé ;
- ▣ un contrat qui définit clairement les rôles et les engagements des parties, y compris les modalités selon lesquelles le franchiseur met à disposition du franchisé les outils nécessaires à la réplication du succès ;
- ▣ la définition de la franchise versée au franchiseur par le franchisé, lui permettant de bénéficier directement du savoir-faire et de l'image de la marque, des outils et de la formation dispensés par le franchiseur et son réseau, tout en gardant la liberté nécessaire lui permettant d'adapter le modèle aux conditions locales.

La mise en œuvre de la franchise sociale nécessite un travail de standardisation qui vise à la fois à renforcer le contenu de la marque, porte sur la définition des outils (IT, formation...) ainsi que sur les unités de services (territoire, public, service). La mise en chantier de ce travail vient de débuter : elle devra permettre de clarifier la nature du projet et de reconsidérer la dimension du risque qui, si elle est inhérente à notre activité, doit être appréhendée pour permettre de surmonter les défis liés au changement d'échelle et notamment au financement des investissements que le changement d'échelle implique.



**SMART,**  
UNE ENTREPRISE  
PARTAGÉE  
AU QUOTIDIEN



# QUE FAIT SMART ?

---

SMart est l'émanation de travailleurs de tous horizons qui s'associent, dans la forme d'une société coopérative à finalité sociale dont ils empruntent la personnalité juridique, pour se doter des moyens de développer en toute autonomie leurs propres activités économiques et de se procurer des revenus socialisés et fiscalisés.

Ces moyens mutualisés portent d'abord sur les « services généraux » habituels dans toute entreprise (facturation, déclaratif social et fiscal, gestion, etc.) accessibles via une plateforme numérique, mais également sur la couverture des risques (financiers, commerciaux et du travail), et enfin sur un accompagnement individualisé. Depuis quelques années, ce sont les outils de production eux-mêmes qui sont partiellement mutualisés (machines, outillage, matériel, espaces de travail, etc.).

SMart est présente dans neuf pays européens et génère près de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, concernant plus de 35.000 travailleurs chaque année.

En tant que coopérative, elle a fait le choix statutaire de ne pas rémunérer son capital ni d'autoriser la moindre plus-value sur les parts sociales. Elle ne filtre pas ses associés : de passage pour un job d'un jour ou développant leur carrière depuis plus de 15 ans en son sein. Elle promeut une gouvernance participative active et un dialogue social et syndical, avec d'autant plus d'efficacité que l'enjeu de la rémunération des actionnaires est neutralisé, et que le groupe est totalement autonome des Pouvoirs publics et de tout subside.

## **Comme entreprise partagée entre tous ses sociétaires, SMart mutualise ...**

- ▣ sa personnalité juridique, et donc sa responsabilité d'entreprise dont chaque sociétaire use, auprès des clients, des fournisseurs, des salariés et de l'État ;
- ▣ un service administratif étendu (la gestion automatisée du traitement administratif de tous les actes économiques, en ce compris les paiements, notamment afin de produire l'ensemble du déclaratif légal et de gestion) ;
- ▣ les risques inhérents à toute activité économique (risques sociaux, d'accidents, en responsabilité civile, commerciaux, financiers, notamment de trésorerie, etc.) ;
- ▣ en outre, persuadée que le dynamisme économique et la sécurité (réglementaire, sociale et fiscale), qui vont de pair, ne peuvent se satisfaire d'une simple relation « dématérialisée » et « automatisée », SMart déploie sur les territoires où elle est implantée au moins 50% de son personnel dans des missions d'accompagnement économique et social (coaching, formation, animation de filière, accompagnement individualisé, etc.).

## **SMart, pour qui, avec qui ?**

Notre coopérative se destine notamment à toutes celles et tous ceux qui :

- ❑ ont ou recherchent, régulièrement ou occasionnellement, des opportunités de revenus qui ne se présentent pas sous la forme d'un contrat de travail ;
- ❑ développent ou souhaitent développer une activité économique autonome sans devenir indépendants ni être contraints de créer une structure juridique propre ;
- ❑ sont salariés, demandeurs d'emploi, fonctionnaires, pensionnés, sous régime de la maladie-invalidité, étudiants... à la veille de gérer un projet, de démarrer une nouvelle activité professionnelle ou de lancer une start-up ;
- ❑ travaillent généralement comme salariés, mais souhaitent retrouver une emprise sur l'organisation de leur temps et leurs relations de travail, en renouvelant le sens du salariat ;
- ❑ sont des indépendants ou gérants d'une PME qui souhaitent se débarrasser des contraintes liées à ce statut et le cas échéant à leur structure, en retrouvant la sécurité d'un salariat autonome et une solution de gestion intégrée et complète. Ils pourront également nous rejoindre avec leurs activités, leur clientèle, leurs produits, leurs fournisseurs.

Par ailleurs, toutes ces personnes, associées en coopérative, mettent leur entreprise partagée et sa boîte à outils à disposition de celles et ceux qui, indépendants, à la tête d'une entreprise ou d'une association, ont des besoins récurrents de gestion restés insatisfaits, notamment en matière d'engagement et de paie de leur personnel intermittent, en fonction des projets menés, des commandes, des besoins de production ou de diffusion.

## **Le modèle économique de l'entreprise partagée est déterminé par ...**

- ❑ l'autonomie solidaire des sociétaires ;
- ❑ la mutualisation des moyens, des outils, des services ;
- ❑ l'absence totale de rémunération du capital, qui permet de laisser la plus-value du travail des sociétaires là où elle doit se trouver : dans leurs mains ;
- ❑ une gouvernance participative de toutes ses parties prenantes.

## **Pour ce faire, l'entreprise partagée a pris la forme d'une société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale.**

Elle est à disposition de toutes celles et tous ceux qui en ont besoin, sans distinction ni hiérarchie. Ce principe est au cœur du projet, il détermine en fait le modèle économique et capitaliste, il préside au développement de sa boîte à outils, il est à la base de la coopération et de la mutualisation. Et c'est pour cette raison que SMart est profondément un projet de travailleurs qui prennent ou reprennent en main leur rôle d'acteur économique à part entière, et non une entreprise B2B entre l'intérim, le portage salarial et la coopérative de services.

# NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

**SMart a construit un modèle commercial et non marchand, capitaliste et anticapitaliste, mutualiste et coopératif, rentable et à finalité sociale, particulièrement efficient : en 2017, il a généré une croissance de plus de 10% de son chiffre d'affaires.**

## **SMart, coopérative à finalité sociale**

SMart est une société coopérative qui assume en même temps sa dimension commerciale et sa vocation non marchande.

Ses sociétaires, à qui elle prête sa personnalité juridique, ses services administratifs et une large couverture assurantielle, sont chacun sociétaire porteur d'une entreprise autonome et mutualisée qu'ils gèrent et développent au sein de SMart, avec un but lucratif évident : les sociétaires en vivent, puisqu'ils sont la plupart du temps les salariés de leur entreprise.

La coopérative elle-même par contre, alors qu'elle s'assume comme société commerciale à capitaux, est totalement non marchande et a renoncé au but lucratif : ses statuts interdisent de rémunérer le capital investi et empêchent toute possibilité de plus-value sur les parts sociales. En outre, la coopérative en tant que telle n'a quasi pas d'activité économique propre, indépendante des activités des entités économiques qu'elle mutualise.

Le capital, variable, propre à la forme coopérative, est constitué des parts sociales principalement souscrites par les sociétaires économiquement actifs à travers les outils et services qui sont à disposition de leur entreprise autonome et mutualisée. Il s'ensuit que la propriété (et le contrôle) de la coopérative, d'être collective et diluée entre plusieurs milliers de personnes, ne peut changer de mains : elle s'appartient définitivement à elle-même.

Cette forme d'entreprise partagée emprunte au capitalisme les ... capitaux qui lui donnent son indépendance et les moyens de son développement, tout en en rejetant les effets toxiques, liés à la spéculation et à la rémunération du capital. C'est à notre connaissance la seule coopérative d'activités et d'emploi (pour reprendre les termes d'une catégorie dans laquelle SMart pourrait être assimilée si l'on fait l'impasse sur son modèle original) qui ne filtre pas ses sociétaires sur base d'un critère quantitatif (un volume de facturation annuel minimum, par exemple) et qui n'est pas dépendante de subsides liés à son cœur de métier.

La plus-value générée par le travail de ses sociétaires leur appartient donc, totalement. Ils en arbitrent l'utilisation au bénéfice de tous.

L'ensemble de ces caractéristiques fonde la finalité sociale de la société, et découle en partie de la volonté explicite de ne pas segmenter ses sociétaires, par exemple en fonction de l'intensité et du volume de leurs affaires. L'ensemble des services et des outils est accessible à toutes celles et ceux qui en ont besoin, aux mêmes conditions.

## Le financement du partage de l'entreprise

Ce financement est assuré par :

- l'apport en capital des sociétaires ;
- un pourcentage unique (par pays) des montants facturés aux clients par les activités économiques autonomes. En Belgique, ce pourcentage est fixé à 6,5%. Ce montant payé par les clients représente le coût à leur charge de la sécurisation commerciale, sociale, fiscale de leurs transactions et de la plus-value éthique que leur apporte SMart ;
- un financement alternatif issu de la mutualisation, provenant :
  - d'économies d'échelle (en matière d'assurances, par exemple) ;
  - des mécanismes redistributifs organisés par l'État (le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi en France, les réductions de cotisations patronales en Belgique) ;
  - d'un principe de redistribution solidaire propre à SMart, suite au désengagement de l'État (baisse des cotisations sociales ou de l'impôt, par exemple). En Belgique, ce mécanisme est partiellement implémenté depuis 2015 dans le mode de calcul du coût salarial à charge des entités économiques, basé sur un coefficient multiplicateur du salaire brut.

## Un modèle économique et social efficient

Plusieurs facteurs concourent à l'efficience du modèle : l'indépendance par rapport aux Pouvoirs publics et aux subsides publics, l'indépendance par rapport aux investisseurs privés, et l'absence de finalité économique propre à la structure – qui ne se conçoit qu'en tant que services généraux nécessaires à l'activité économique des sociétaires. Structurellement, l'entreprise partagée s'est dépourvue volontairement des mécanismes qui auraient favorisé l'emprise des propriétaires de capitaux extérieurs ou un développement spéculatif autonome, déconnecté des besoins de ses légitimes copropriétaires. Elle est la gardienne et l'opératrice de valeurs, de normes et de règles dont elle n'est pas l'auteur : ce sont les sociétaires qui les édictent.

Et pourtant, ces sociétaires, à la tête chacun de leur entreprise autonome, en quelque sorte encapsulée dans une entité juridique, administrative et assurantielle partagée, poursuivent chacun leurs propres fins ; dans des métiers, filières et secteurs extrêmement divers, selon un modèle de travail ou un modèle économique qui leur est spécifique, adapté à leurs besoins sociaux, familiaux, économiques, au rythme qui convient à chacun.

Et cela dans un éco-système qui rassemble actuellement au niveau européen, près de 100.000 travailleurs, 150.000 clients, 20.000 fournisseurs, dont approximativement 1/3 actifs chaque année.

Ce modèle ne peut structurellement pas fonctionner sur un schéma vertical, hiérarchisé, totalisant. Il est au contraire fondé sur l'autonomie, la diversité, et une dose importante d'auto-organisation en réseau, autour d'une plateforme numérique et de relations de proximité avec chacune des équipes de conseillers réparties sur les territoires.

Non seulement ce modèle produit de la croissance, bon an mal an autour des 10% annuels, mais il est capable d'absorber sans difficulté majeure des chocs systémiques de grande ampleur.

Ainsi, en Belgique, le pôle historique du groupe qui lui fournit  $\frac{3}{4}$  de ses ressources, a dû coup sur coup

- en 2010, absorber la fin contrainte d'un modèle contractuel adossé à la notion de tiers payant (tiers à une relation de travail), ce qu'il a saisi comme une opportunité de passer au modèle contractuel du contrat de travail, en assumant pleinement sa fonction d'employeur – on remarquera que là où beaucoup d'entreprises conçoivent le contrat de travail comme un frein, SMart en a fait un vecteur de croissance ;
- en 2014, absorber à nouveau la fin d'un modèle, qui représentait alors encore près de 50% du volume de travail des sociétaires : le contrat d'engagement dit « 1er bis », réservé aux prestations artistiques (un type de contrat d'engagement innovant, spécifique à la Belgique, qui assujettit à la sécurité sociale des salariés les travailleurs et leurs revenus, sans condition de subordination). SMart a cette fois encore saisi au bond cette opportunité, en concevant un modèle innovant de relations de travail subordonné permettant d'engager sous contrat de travail classique des travailleurs qui agissent économiquement « comme » des indépendants. Ce qui a libéré l'accès à l'entreprise partagée de nombreux autres métiers et secteurs que ceux du cœur historique de SMart, les métiers artistiques, technico-artistiques et le secteur culturel.

# COMMENT AGIR DANS UNE ENTREPRISE PARTAGÉE?



*La première étape pour prétendre au statut de PME consiste à être considérée comme une entreprise.*

*En vertu de la nouvelle définition, une entreprise est « toute entité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique ».*

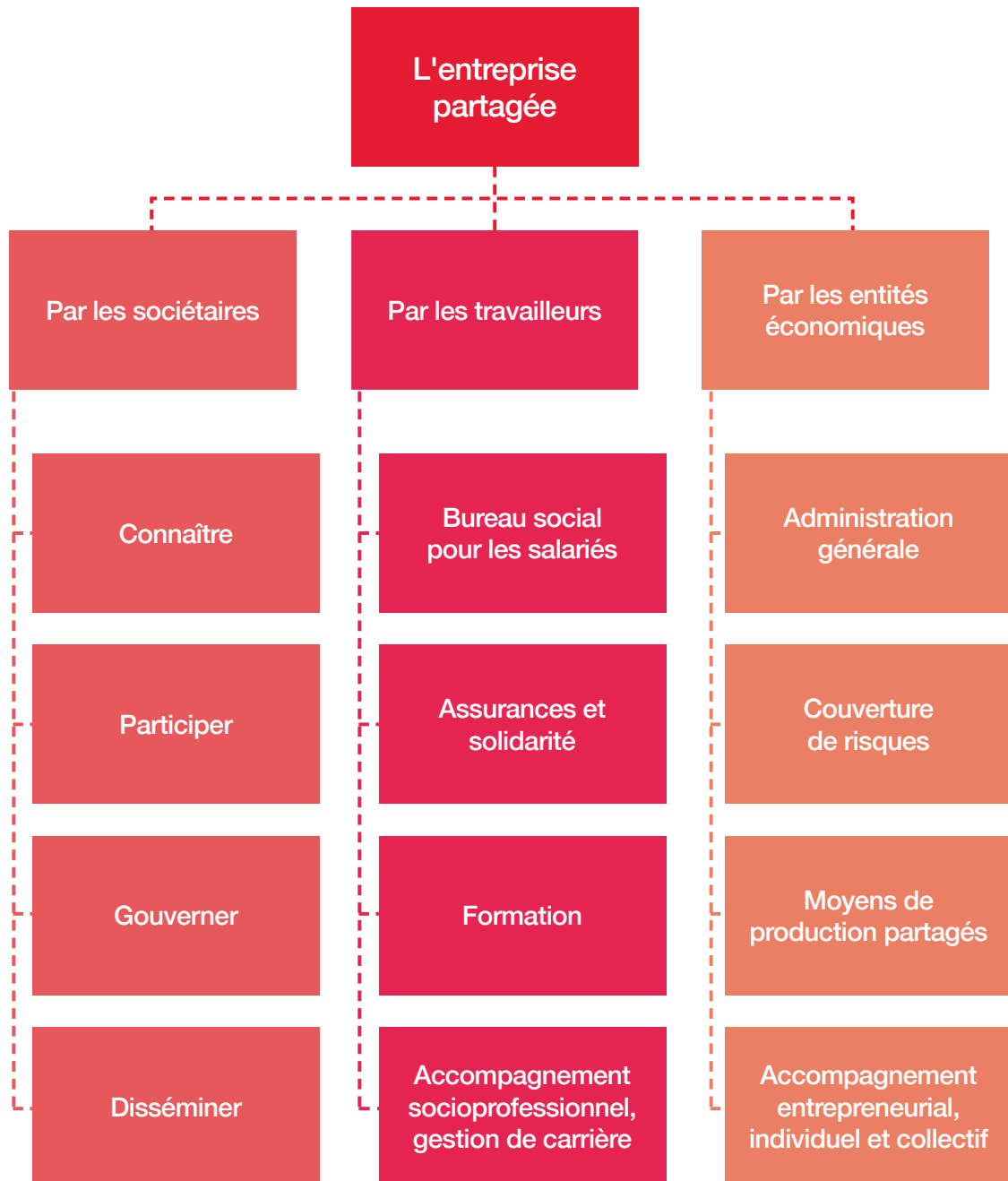
*La formulation n'est pas nouvelle. Elle reflète la terminologie utilisée par la Cour européenne de justice dans ses décisions. En figurant officiellement dans la recommandation, la portée de la nouvelle définition des PME est désormais clairement délimitée. Les activités exercées à titre individuel, les sociétés familiales, les partenariats et les associations régulièrement impliquées dans une activité économique peuvent donc être considérés comme des entreprises.*

*Le facteur déterminant est l'activité économique et non la forme juridique.*

*La nouvelle définition des PME,  
Commission européenne, 2006*

Sans personnalité juridique cependant, les acteurs d'une telle entreprise engagent de facto leur responsabilité illimitée sur leurs biens propres : c'est le cas des indépendants et des personnes actives dans une association de fait. Risque qu'ils neutralisent en entreprise partagée. L'entreprise partagée garantit en outre un second avantage : nul n'est contraint d'adopter ou de se reconnaître dans la posture d'un entrepreneur. L'entreprise autonome dont il sera le sociétaire porteur est simplement à comprendre comme un périmètre économique : sous son contrôle, en toute autonomie, et sous sa responsabilité. Mais ce périmètre est reconnu en droit, et est susceptible d'ouvrir l'accès à toutes les aides économiques et autres dispositifs de soutien à destination des micro entreprises et des petites et moyennes entreprises.

Une personne ou un collectif solidaire de personnes, qui agit économiquement via SMart, est considéré comme le porteur d'une **entreprise autonome**, au sens du droit européen : l'entreprise, et celle ou celui qui l'incarne, son **sociétaire porteur**, « agit pour son propre compte ». L'**entreprise partagée** est le véhicule commun, juridique, administratif et assurantiel emprunté par l'ensemble des entités économiques associées afin d'agir économiquement : investir, acheter, engager du personnel, produire, commercer et vendre, dans une perspective marchande ou non selon le modèle économique et social de chacun.



### 3 figures, 3 domaines

Chaque acteur économique dans l'éco-système de SMart est donc caractérisé par la conjonction (et non la « fusion ») de 3 figures :

- ❑ le **sociétaire**, qui relève du droit des sociétés, et dont le référentiel est les statuts de l'entreprise partagée à laquelle il s'associe (cfr l'organigramme du groupe) ;
- ❑ le **sociétaire porteur d'une entreprise autonome**, qui relève du droit commercial, et dont le référentiel est le contrat d'utilisation et son règlement d'usage ;
- ❑ le **travailleur**, dont l'employeur est SMart, qui relève du droit social et du droit du travail, dont le référentiel est le règlement de travail.

L'utilisateur, terme générique pour identifier toute personne (physique ou morale) disposant d'un accès à la plateforme numérique de gestion, quand il est acteur économique actif agissant au sein de SMart ou via SMart, dispose donc :

- ❑ d'un compte sociétaire ;
- ❑ d'un **compte d'entreprise**, dotée de sa comptabilité (normée, selon les standards en vigueur) ;
- ❑ et quand il est personne physique, d'un **compte travailleur**.

Chacun de ces comptes donne accès à une **boîte à outils**, à l'information et aux fonctions dédiés au domaine spécifique à chacune de ces figures.

<b>Sociétaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Statuts SMartCOOP</li> <li>❑ Droit des sociétés</li> </ul>
<b>Sociétaire porteur d'une entité économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Contrat d'utilisation et règlement d'usage</li> <li>❑ Droit commercial</li> </ul>
<b>Travailleur (salarié)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Règlement de travail</li> <li>❑ Droit social et droit du travail</li> </ul>

*Le schéma peut se lire en partant du cœur, le travailleur salarié, la personne qui recherche des revenus professionnels provenant de son travail, pour remonter vers le sociétariat, ou partant du sociétariat, nécessaire pour entreprendre au sein de SMart et dégager les ressources indispensables aux rémunérations des travailleurs.*



## Fonctionnement d'une entreprise autonome

Qu'il s'agisse de développer ou poursuivre une activité entrepreneuriale, de gérer un projet (quel qu'il soit), de saisir une opportunité de revenu, de poursuivre une carrière de salarié en se libérant de la subordination, l'entreprise partagée se charge...

- d'enregistrer tout accord de l'un de ses acteurs économiques avec des tiers, et à en assumer vis-à-vis de ces tiers et de l'État l'ensemble des responsabilités qui lui incombent comme entreprise ;
- de produire dans les délais et formats requis toutes les déclarations et documents qui découlent de ces accords : factures, contrats de travail, documents sociaux, déclaration ONSS, déclaration TVA, tenue de la comptabilité, etc. ;
- de gérer de façon transparente et en temps réel l'ensemble des flux financiers (paiements en entrée et en sortie) générés par les activités économiques enregistrées dans le système.

Les acteurs économiques, eux, enregistreront dans le système ces accords et toute autre information nécessaire à la gestion de leurs actes économiques (principalement les ventes, les achats et les engagements de personnel).

Comme sociétaires porteurs de leur entreprise autonome, ils s'engagent également à veiller à son équilibre, au résultat et au bilan. Les règles de gestion implémentées dans le système automatique neutralisent cependant de fait tout risque de faillite économique (d'un point de vue juridique, impossible de faire faillite en entreprise partagée) et de défaut de paiement, même temporaire.

Aujourd'hui, le système propose des interfaces pour enregistrer et traiter des apports en capital, les actes de vente (prestations, biens), les cessions et concessions de droit d'auteur, les achats (fournitures, marchandises, prestations de tiers, sous-traitance, etc.), l'encaissement d'espèces, l'engagement de personnel (en ce compris, bien sûr, l'engagement salarié du sociétaire porteur quand il est une personne physique) et les frais professionnels propres à l'employeur, les actes de paiement, le remboursement des notes de frais. Le système, couplé à l'accompagnement individualisé, permet également de gérer des subsides, le mécénat et le sponsoring, et de répondre à des marchés publics et autres appels d'offres. À court terme, SMart étendra le nombre d'interfaces disponibles à l'ensemble des actes usuels dans toute PME : de la note de crédit à l'escompte de règlement, en passant par le contrat de location ou de prêt.

L'ensemble de ces accords, contrats, actes économiques est directement imputé en comptabilité. Cette comptabilité est normée, standard, elle peut être évidemment produite à l'extérieur (auprès d'un pouvoir public, d'un organisme de crédit, etc.). Chaque entreprise autonome est donc dotée d'une comptabilité propre, qui est le pivot des traitements administratifs déclaratifs et l'outil essentiel du suivi et du pilotage d'une activité économique.

Bien entendu, les vues comptables sont paramétrées et présentées de façon didactique, afin que chaque acteur économique soit en capacité de lire, comprendre, simuler et anticiper les principaux ratios et états financiers de son entreprise autonome et mutualisée, sans expertise comptable préalable.

**Cette boîte à outils de gestion, couplée à l'accompagnement individualisé, est le principal moyen mis en oeuvre pour démocratiser l'accès à une activité économique autonome.**

## Les domaines mutualisés



*SMart agit comme entreprise, partagée par des sociétaires, des travailleurs, des entités économiques, dans quatre domaines centraux, mutualisés et collectifs, sans pour autant réduire l'autonomie des acteurs économiques et en préservant la diversité de leurs pratiques, de leurs modèles de travail et d'entreprise, de leurs métiers et filières.*

### Le traitement administratif automatisé de tous les actes économiques

- ❑ L'enregistrement des actes dans les formes requises ;
- ❑ le suivi et la gestion des flux financiers découlant de ces actes et, en premier lieu, celui des paiements ;
- ❑ la production dans les délais et les formes imposés par des besoins de gestion, les lois et réglementations, de tous les documents déclaratifs découlant également de ces actes : de la facture aux déclarations TVA en passant par le traitement comptable, les documents sociaux relatifs aux engagements de personnel, etc. ;
- ❑ des outils de reporting et de simulation en ligne.

### La mutualisation des risques

- ❑ L'identification, l'anticipation, la neutralisation des risques par des process adaptés ;
- ❑ la réduction des risques par la prévention et la formation ;
- ❑ la couverture des risques
  - par l'auto-assurance ;
  - via une large couverture assurantielle (accidents du travail, responsabilité civile, mobilité internationale, etc.) élaborée avec des organismes privés ;
  - par des programmes de solidarité redistributive de type mutualiste, ou via des fonds dédiés ;
- ❑ et bien entendu le financement de risques commerciaux, financiers et de trésorerie.

## Les moyens de production partagés

Un nouveau domaine spécifique à l'entreprise autonome sera développé, qui est déjà amorcé et doit être étendu :

- le financement
  - du cycle d'exploitation
  - du cycle de l'investissement
- l'infrastructure : ateliers, bureaux, lieux événementiels, entrepôts, espaces de rencontres et de coworking ;
- l'outillage et le matériel (la centrale d'achat, l'usage plutôt que la propriété) ;
- le matériel roulant.

Pour les moyens de production, SMart privilégiera chaque fois que c'est possible et en priorité, l'usage des moyens de l'entreprise partagée, ou de moyens mutualisés entre sociétaires, sur la propriété privée (individuelle).

## L'accompagnement individualisé et collectif



*Accompagner ...*

*Le voyageur entame un long périple à pied, une sorte de voyage à Compostelle, sans foi ni loi. Un guide l'accompagne dans les premiers kilomètres, les premières centaines de kilomètres : il connaît la route, les embûches, les points d'eau, les « bonnes adresses ». Il sait lire les signes laissés au bord des chemins par les voyageurs qui les ont précédés.*

*Sur la route, ils croisent d'autres voyageurs, errants parfois, déterminés sûrement. On converse, on partage à l'auberge ou sous la tente le pain, le vin, les conseils, avisés ou non, et les histoires, mi-dites.*

*Parfois un voyageur, avec ou sans son guide, les rejoint, pour une étape, ou, qui peut savoir, jusqu'au bout. Nulle contrainte.*

*Le voyageur parcourt les territoires, plus qu'il ne suit une carte, s'autorisant à son rythme tous les chemins buissonniers. Le guide lui-même n'hésite pas à faire part de ses désirs : n'est-il pas aussi un compagnon de voyage, pour son propre compte ? Peu à peu les rôles s'effacent, nul ne sait plus qui est voyageur, qui est guide, qui accompagne qui, les chemins se séparent, se rejoignent : on peut voyager ensemble sans prendre le même chemin.*

*... Et quelque part, près du but, sur le chemin du retour, ou en gravissant une montagne, chacun, un bref moment, se rappelle son rôle, le voyageur, le guide... Et c'est l'instant où chacun sait qu'il est temps de les quitter, ces rôles, de s'en libérer, de n'être plus ni guide, ni voyageur, ni compagnons de voyage : simplement des vivants, sous les mêmes étoiles.*

*Roger Burton*

- ▣ Près de 200 personnes réparties dans 38 bureaux européens, au service de toutes celles et ceux qui travaillent et développent leurs activités économiques au sein de SMart ;
- ▣ Une expertise juridique couvrant les questions sociales et fiscales liées à la carrière socioprofessionnelle des travailleurs, le droit commercial et la propriété intellectuelle, au niveau européen ;
- ▣ Une relation privilégiée entre le travailleur-entrepreneur et son team (là où les bureaux sont organisés en équipe) ou son partenaire SMart ;
- ▣ Des actions et un accompagnement visant au développement économique des entités économiques.

Cet accompagnement peut être, en termes de fonctions et de leur organisation au service des salariés et entités économiques, décliné dans le plan suivant :

- ▣ l'accompagnement individuel;
- ▣ l'accompagnement collectif;
- ▣ le support (hotline) – dédié à l'usage des procédures, outils et fonctions online;
- ▣ la prospection commerciale et les relations publiques.

### Les services-partenaires

À savoir un bouquet d'avantages, outils et services que SMart relaie, éventuellement dans des «paquets spécifiquement configurés», auprès des sociétaires, produits par des organismes et entreprises partenaires avec lesquels elle a contracté.

# QUI ETES-VOUS ?

**SMart ne se conçoit pas comme une coopérative de services qu'elle fournirait à ses sociétaires, mais comme le service lui-même dont les sociétaires usent. SMart ne propose pas «des services», elle est le service, elle ne propose pas des produits, elle est le produit, voulu et organisé par les sociétaires. C'est à eux, dans un dialogue de proximité, de configurer leur entreprise partagée selon leurs besoins, à tout moment. Mais la configurer pour qui ? Pour quoi ?**

L'association en entreprise partagée s'avère utile et efficace dans une grande diversité de situations. Nous vous proposons ici de raconter, à la première personne, 8 histoires, 8 situations exemplaires qui illustrent cette diversité.

*Les figures et les noms des applications relèvent de la fiction.*

## **Le passant**

La plupart du temps, j'exerce mon métier dans les conditions du salariat classique, en CDD ou en CDI, ou comme fonctionnaire. Et voilà qu'une opportunité se présente : un stand de vente dans un salon, une foire ou un marché, une prestation de service, une étude de consultance, un job chez un particulier, la fabrication d'une pièce, d'un meuble, d'un programme, peu importe. Mais impossible d'être engagé dans un contrat de travail. Mon client veut une facture. Ou il est partie d'une chaîne de production, au sein de laquelle chacun porte une part de responsabilité dans la commande. Ou il attend de moi seulement le résultat de mon travail – et aucun lien de subordination ne peut dès lors être établi. Ou encore, les revenus que j'engrangerai proviennent de nombreux clients (cours collectif, vente sur stand, etc.) dont aucun n'est réellement « donneur d'ordre ».

Je ne souhaite ni travailler en noir, ni rompre ma carrière de salarié. Parfois je suis demandeur d'emploi, parfois déjà sous contrat de travail ailleurs. Bref, je souhaite inscrire normalement ces revenus dans le circuit du salariat, vis-à-vis du fisc et de la sécurité sociale.

Je connais SMart pour l'avoir déjà utilisée à l'occasion, ou par le « bouche-à-oreille », ou encore via la presse. Parfois également, c'est le donneur d'ordre qui me la renseigne.

J'ai besoin d'une application rapide, sans prise de tête, sécurisée, pour transformer en salaire une recette, encaissée en cash ou non, à facturer à mon client. Je ne sais pas dans quel délai il paiera, mais mon salaire doit m'être versé dès la fin du job. Et je dois être assuré, en accident du travail et en responsabilité civile. SMart sera mon employeur d'un jour ou de quelques jours, et j'emprunte un instant sa personnalité juridique pour conclure une relation commerciale avec mon client. SMart se chargera du reste.

Je passe par SMart pour son application QuickJob : en moins de 5 minutes, le devis, la facture, la déclaration d'encaissement (si la recette est perçue en cash), mes frais professionnels et mon contrat de travail sont encodés. Je n'ai plus qu'à réaliser la commande. Mes documents sociaux seront à ma disposition et mon salaire me sera payé dès que la commande sera livrée, la prestation effectuée.

## Le porteur de projet

▮▮ Occasionnellement, ou régulièrement, je travaille en mode projet : un début, une fin, un budget, un objectif à réaliser. Seul ou en collectif. Par ailleurs je dispose d'un travail régulier ou non, ou je suis demandeur d'emploi, peu importe. Je ne souhaite pas devoir créer une structure juridique pour y encapsuler la gestion de mes projets. Ils sont tous différents, ils sont trop occasionnels, je n'ai aucune envie de m'embarrasser de la gestion d'une association ou d'une PME.

J'ai besoin de gérer le budget du projet, d'engager du personnel, dont moi-même d'ailleurs, d'effectuer les opérations courantes d'achats et de ventes nécessaires à la bonne fin du projet. Et même, je recherche un préfinancement de courte durée : les rentrées seront postérieures aux sorties d'argent. J'ai également besoin de connaître précisément dès le départ le coût de la gestion de mon projet, afin de l'inclure dans mon budget.

Bien entendu, je dois être en mesure de suivre précisément toutes mes opérations économiques et l'évolution de mon budget. Enfin, à la conclusion du projet, je dois rendre des comptes sur l'usage de celui-ci à mes partenaires (coproduction), aux Pouvoirs publics (subsidés), etc.

La gestion de projet, ce n'est pas particulièrement mon point fort : j'ai également besoin d'un accompagnement, particulièrement dans la phase préparatoire et dans la phase finale. Mais aussi dans les moments compliqués : difficulté de trésorerie, relations avec des partenaires étrangers, dans l'UE ou hors de l'UE, détachement de travailleurs dans un autre pays, assurances spécifiques, etc.

Je passe par SMart pour son application ProjectManagement et son accompagnement dédié. J'inclurai dès lors dans mon budget un poste « gestion administrative » pour un montant équivalent à 6,5% (taux pratiqué en Belgique) des rentrées budgétées. Sans surprise, en toute sécurité. Une fois le projet clôturé, l'entreprise autonome ouverte à mon nom au sein de SMart restera disponible jusqu'au prochain projet, avec bien sûr les fonds qui seraient restés du précédent.

## Le freelance

▮▮ Je gagne ma vie par mon savoir-faire, mes compétences, mon expertise dans de multiples domaines. Mes relations de travail sont des relations de freelance à clients. J'ai besoin de soigner l'image de ma marque, j'accorde la plus grande importance à l'étape de négociation, à l'établissement des devis – qui sont l'expression de ma politique commerciale.

Parfois, il me faut saisir une opportunité alors que je suis occupé par ailleurs, ou qu'une compétence spécifique doit être engagée : je dois pouvoir compter sur d'autres freelances, sous contrats de travail ou comme sous-traitants.

Dans tous les cas, le réseau professionnel est une composante essentielle de ma démarche et de mon modèle économique. C'est aussi à partir de ce réseau que je me tiens à jour dans mon secteur. Et qui me permet d'identifier mes objectifs en matière de formation. Rester au top est un challenge permanent.

Parfois, je souhaite répondre à des marchés publics et autres appels d'offres, même de grande importance : bien que freelance, je dois être en capacité de monter des projets en association avec des collègues.

Dans les moments de production intensive, j'ai besoin de compter sur un partenaire financier qui m'évite les soucis de trésorerie courante.

Mais ... je ne souhaite pas devenir indépendant ni créer une PME. Mon temps doit être consacré à mon savoir-faire, à ma vie privée, et non à administrer une structure, courir après les mauvais payeurs, déclarer la TVA, etc. Et le salariat me convient parfaitement : je l'organise comme bon me semble, en CDD ou en CDI.

Comme freelance, je connais les risques d'une rupture d'activité (maladie, accident, burn-out, difficultés de vie privée, etc.) : le salariat procure une protection sociale élevée qui me permettra de repartir du bon pied après un arrêt, même de quelques mois. En outre, la fiche de salaire, c'est un atout quand il s'agit d'obtenir un prêt personnel auprès d'une banque.

Je passe par SMart pour son application FreelancerManagement et son accompagnement dédié. J'en fais un usage quotidien : SMart a pris le temps de m'en expliquer tous les rouages. Je compte évidemment sur une disponibilité totale des outils mis à disposition, 7/7 et 24/24. Je n'ai pas besoin d'un accompagnement permanent, mais de moments de rencontre avec mon partenaire-SMart : pour traiter une opération compliquée, établir un plan de formation, ou participer simplement aux animations de filières qui concernent mon secteur. En toute confidentialité : mon partenaire-SMart connaît mon activité et mes clients, ses réponses et conseils seront individualisés et pertinents.

## Le maker

▄▄ Je me considère comme un «maker» : hyperactif, j'ai trois idées à la minute, je passe sans complexe d'une activité à une autre, d'un métier à un autre. Le relationnel, le réseau, la créativité, le risque, c'est ce qui me motive en permanence. La question d'un «modèle économique» n'est pas de celle qui m'arrête : nécessaire mais elle ne doit pas me prendre la tête. Quant à l'administration, c'est le dernier de mes problèmes.

Néanmoins, je suis sensible à la question de la propriété intellectuelle, à la marque que je développe, même si je peux en changer comme de chemise, ou les multiplier.

Je suis conscient de l'intensité des rapports que j'attends de mes partenaires, mais à leur tour, ils sont conscients du potentiel des makers. On mise ensemble sur ce potentiel.

Mon modèle, c'est la méthode agile tous les jours. C'est l'expérimentation, c'est le 100m plutôt que le marathon. SMart, dans ce tourbillon, fait figure de pôle de stabilité et de sécurité. Parfois, elle me voit tous les jours, parfois je n'y mets pas les pieds pendant des mois.

Un jour ou l'autre, je passerai en start-up, avant de devenir réellement un entrepreneur confirmé. Et ceux qui m'auront fait confiance resteront mes partenaires privilégiés.

Je passe par SMart pour son application MakerManagement et son accompagnement agile. La sécurité qu'elle me procure ne vient jamais freiner mes élans, et j'y rejoins un réseau étendu de partenaires potentiels et une large gamme d'outils de travail : financements, espaces et ateliers de travail, animations de filières, etc.

## L'entrepreneur confirmé

▄▄ J'ai été entrepreneur dans une autre vie, dont je ne veux plus: soucis permanents, 50% de mon temps consacré à l'administration, risques élevés...

Ou je suis devenu progressivement entrepreneur au sein de SMart, après un parcours en mode projets, comme maker ou freelance.

Mon modèle est mûr, je dispose d'un réseau professionnel et commercial qui tient la route, et bientôt mon souci, c'est le « scale-up », le changement d'échelle, auquel je travaille.

Je souhaite évidemment bénéficier un jour de la valeur acquise par mon entreprise: la question du patrimoine entrepreneurial est importante. La marque de mon entreprise fait partie de cette valeur que j'ai construite. J'envisagerai sans doute un jour de passer la main et de revendre mon entreprise.

Comme tout entrepreneur, j'engage du personnel, j'investis, mes besoins de crédit sont mûrement réfléchis. Je compte sur un environnement comptable, fiscal et social professionnel, qui me donne toute la souplesse nécessaire pour piloter le développement de mon entreprise.

Je passe par SMart et son application Business, dotée d'un accompagnement qui traite aussi bien des questions financières que fiscale ou sociale. SMart a configuré avec moi sa plateforme numérique pour l'adapter à mes besoins, afin qu'elle parle le même langage que moi, que celui de mon secteur d'activités. Elle est une véritable partenaire d'affaires. Elle m'accompagne dans la recherche de capitaux et dans les demandes de subsides auprès des Pouvoirs publics.

Elle envisage également le long terme: si un jour je souhaite créer une société, je pourrai compter sur elle pour reconfigurer mon application Business afin de l'adapter à ma nouvelle structure juridique. Sans quitter l'éco-système SMart.

## Le salarié autonome

▄▄ J'ai travaillé quelques années en entreprise ou dans une administration publique. J'ai déjà une carrière de salarié, et je souhaite évidemment poursuivre ma carrière sans rupture dans mes droits, et même en les complétant, jusqu'à la pension.

Je souhaite néanmoins poursuivre ma carrière dans un environnement libéré des contraintes hiérarchiques, de relations de travail surdéterminées par « l'entreprise » ou « l'administration ». Mes compétences me permettent d'envisager sereinement de nouvelles formes de relations de travail avec mon employeur actuel... ou avec d'autres, sans devoir me forcer à « courir le client ». Bref, je souhaite combiner harmonieusement travail et autonomie, afin de redonner sens à mon activité professionnelle, dans le salariat.

J'apprécie le relationnel, la communauté SMart, dans laquelle je suis prêt à investir un peu de mon temps et de mes compétences. Je n'ai guère besoin d'accompagnement particulier, au contraire, je pourrais moi-même accompagner de plus jeunes collègues: la transmission ça m'intéresse. Il n'est pas impossible non plus que je poursuive mon activité une fois à la pension.

Je passe par SMart et son application WorkerManagement, en version senior, ou junior selon le moment de ma carrière. Je peux conclure avec elle un contrat de travail en CDD de longue durée,



ou même en CDI, avec les avantages extra-légaux habituels, ou personnalisés. Mes revenus sont lissés, en fonction des revenus provenant de mon ou de mes clients, et des objectifs que je me suis fixés. Son service RH accompagne individuellement ma carrière dans toutes ses dimensions : formations, assurances, documents sociaux, congés de maternité ou paternité, accidents de la vie privée, etc.

# EN CONCLUSION

---

## **La solidarité effective pour toutes celles et ceux qui en ont besoin**

Les sociétaires, dans ses différentes figures, concourent tous à maintenir et développer leur entreprise partagée. Et ils en offrent l'usage à des relations de travail atypiques, souvent pour un public économiquement fragilisé, même si ces formes de travail ne sont pas au cœur du projet. SMart est et doit rester accessible à toutes celles et ceux qui en ont besoin.

Pour les étudiants, et les pensionnés, mais aussi pour des travailleurs en difficulté sociale (parcours d'insertion, en apprentissage, etc.), pour l'indépendant qui après une faillite souhaite reprendre pied, pour des personnes qui pratiquent un hobby sans objectif professionnel mais qui génère occasionnellement des revenus, pour des personnes qui sont contraintes de rechercher de multiples sources de petits revenus complémentaires de toutes sortes, par exemple via les plateformes numériques, et pour les travailleurs qui se retrouvent dans cette zone grise entre l'autonomie et la subordination dans ces nouvelles formes d'économie qui déstructurent les relations de travail conventionnelles (comme les coursiers à vélo).

SMart maintient un service universel permettant d'intégrer ou de réintégrer toute forme d'activité économique dans le circuit du salariat, d'une rémunération socialisée et fiscalisée qui apporte sécurité et protection. Et il adaptera ce service à tous les cas atypiques pour lesquels la solidarité collective de ses sociétaires est en capacité d'absorber les risques spécifiques.

**.SMart**

[www.smartbe.be](http://www.smartbe.be)