

Smout

Présentation du chantier sur la contribution coopérative

Document à usage interne, janvier 2021

Contenu

Contexte	3
Contribution coopérative.....	3
Situation actuelle.....	3
Contribution coopérative.....	3
Sociétariat	4
Problématique du chantier	5
Premières réflexions du conseil d'administration pour alimenter le chantier	6
Types de contribution	6
Orientations proposées au débat pour le chantier par le conseil d'administration	7
Orientations	7
Déroulement du chantier participatif en 2021	8
Smart in Progress	9

Contexte

Dans une entreprise partagée comme la nôtre, on distingue deux types d'apport selon la place ou le rôle que l'on occupe dans la coopérative :

- Les entrepreneur-es par leurs activités contribuent au (compte de) résultat annuel -et donc aux moyens opérationnels- de la partie mutualisée de l'entreprise via une **contribution coopérative**¹. Il s'agit donc bien de moyens mis en commun pour faire fonctionner les services mutualisés. La contribution coopérative est constitutive du coût de revient de celle-ci
- L'ensemble des travailleur-ses et associé-es externes partagent la propriété de l'entreprise via l'**acquisition de parts sociales**, dans une quantité prévue par les statuts. Il s'agit ici d'une part de propriété de l'entreprise, reprise au bilan de celle-ci, qui continue d'appartenir au travailleur-se-sociétaire.

Ces fonds propres qui participent à la solidité de l'entreprise et lui garantissent une réserve de trésorerie constituent une partie de sa capacité d'investissement et de résistance durant les mauvaises années.

Contribution coopérative

Souvent appelé "coût Smart", ce que nous nommons "contribution coopérative" est une terminologie qui n'est pas stabilisée. C'est un élément constitutif du coût de revient dont les frais de fonctionnement font partie. Le coût de revient permet de calculer un prix de vente, celui facturé au client.

L'entreprise partagée apporte un bénéfice de sécurité pour les salarié-es et pour les client-es

- Elle est solide -elle développe des milliers d'activités-, sécurise la relation avec les clients
- Les salarié-es sont payé-es en temps et heure
- Elle a l'objectif d'être profitable en dégagant une marge sur ses ventes

Dans cette logique de mettre en commun des moyens au sein de notre coopérative, ce terme donne plus de sens à notre démarche de mutualisation et de protection collective.

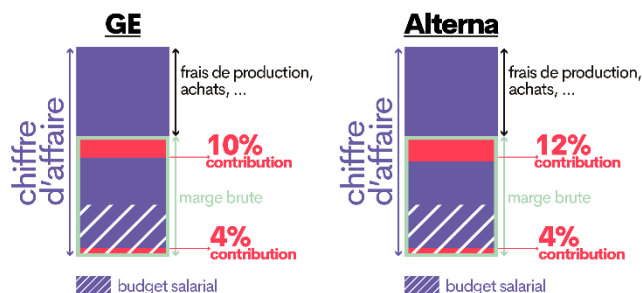
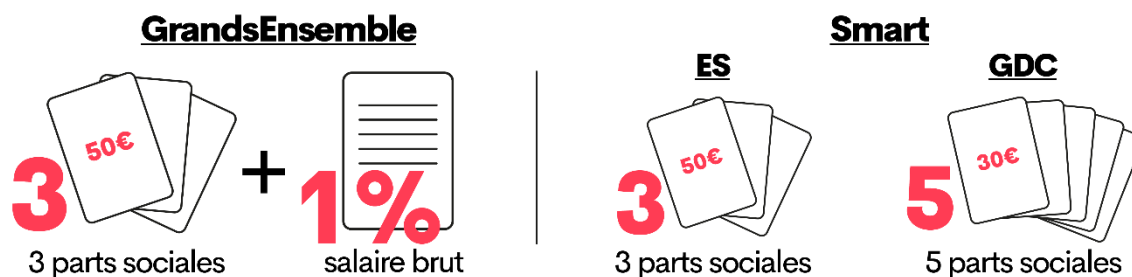
Situation actuelle

Contribution coopérative

Aujourd'hui, ce sont les utilisateur-rices de services, entrepreneur-es salarié-es et client-es du service Gestion de Contrats, générant de l'activité économique via la structure partagée qui contribuent directement au fonctionnement des services généraux mutualisés :

- Module « **Contrats courts** » (Smart / La Nouvelle Aventure / Audiovisuel) : 8.5% du chiffre d'affaires
- Modules « Contrats longs » :
 - o GrandsEnsemble (ci-après « GE ») : 10% de la marge brute et 4% du brut salarial
 - o Alterna : 12% de la marge brute et 4% du brut salarial
- Module « Gestion de Contrat » (ci-après « GDC ») : 6.5% du budget salarial
-

¹ L'appellation "contribution coopérative" est imparfaite et nous travaillons en ce moment avec un fiscaliste pour mieux qualifier notre pratique, la rendre explicite tant en interne qu'en externe

contrats courts**contrats longs****GDC****Sociétariat**

Le sociétariat est obligatoire au sein des coopératives Smart et GrandsEnsemble. Les modalités de souscription actuelles pour les bénéficiaires du service sont les suivantes :

- Chez GrandsEnsemble : 3 parts sociales à 50€ dans 6 mois qui suivent la signature du CDI + 1% du salaire brut
- Chez Smart :
 - o une fois 3 parts sociales à 30€ -90€ au total- pour les entrepreneur-es-salarié-es
 - o une fois 5 parts sociales pour les utilisateurs du service Gestion de Contrats

Les modalités de souscription pour les autres catégories de sociétaires sont exposées dans les statuts.

Aujourd'hui nous constatons que les résultats négatifs cumulés ont dégradé les fonds propres, tant de GrandsEnsemble que de Smart, ce qui amène la valeur des parts sociales à 0€ (ou presque) dans les deux structures.

Problématique du chantier

La partie française du groupe Smart (SmartFr, GrandsEnsemble, Alterna, La Nouvelle Aventure) est en déficit depuis plusieurs années et les pertes sont estimées à près de 2M€ en 2020 (effet COVID et arrêt de l'activité liée au régime de l'intermittence / La Nouvelle Aventure).

La croissance seule ne peut pas suffire à résoudre la situation. Sans changement du modèle économique, la croissance ferait même pire que bien, en creusant le déficit.

Suite à ces déficits cumulés, la situation économique du groupe en France est critique et tient grâce à la solidarité et au soutien des structures belges du groupe.

L'analyse du modèle économique actuel -dont vous pouvez retrouver les éléments dans les autres supports de l'AG du 2 février 2021- **montre qu'une contribution coopérative moyenne, qui génère une marge soutenant notre capacité d'autofinancement, vise des mécanismes contributifs permettant d'atteindre 13% du chiffre d'affaires en 2023.**

Au-delà de cet objectif principal qui nous donne un cap, la question autour de ce chantier participatif qui s'ouvre de février à juin 2021 se situe sur **la manière de procéder pour réaliser cette augmentation moyenne ? Quels mécanismes utiliser pour que les impacts soient assumables par toutes et tous ? Comment avoir une contribution coopérative la plus juste possible pour les différents types d'activités ?**

Premières réflexions du conseil d'administration pour alimenter le chantier

Types de contribution

Trois formes de contributions ont été comparées en termes d'avantages et d'inconvénients

Lisibilité : mécanisme contributif facile à comprendre et à estimer

Synchronisation : la contribution est prélevée au moment de l'acte et son montant est directement connu

Contribution sur...	Avantages (+)	Inconvénients (-)
La marge brute	Meilleure solution pour les activités avec frais de production	Lisibilité --- Synchronisation impossible Définition floue de la marge brute Inutilisable si activité pas inscrite dans la durée Actuellement mal opérant dans GrandsEnsemble Tout passer sur un système sur marge brute fait augmenter le pourcentage sur la marge brute à 15%
Le chiffre d'affaires	Lisibilité Synchronisation	Peu attractif pour activités avec frais de production Une augmentation qui peut être perçue comme conséquente dans certains cas (passage de 8.5% à 13%)
Le chiffre d'affaires et le budget salarial	Synchronisation Compromis pour les activités avec frais de production	Lisibilité -

Tarifification unique ou différenciée ?

Pour différencier la tarification, deux pistes possibles :

i) des pourcentages différents à l'intérieur d'une des formes de contribution présentées ci-dessus

ou ii) des formes de contribution différentes.

La question se pose alors de savoir selon quels critères différencier : module utilisé, type de contractualisation, évolution du projet (maturité, CA, durée de présence dans Smart). Nous pourrions en discuter lors du chantier.

Orientations proposées au débat pour le chantier par le conseil d'administration

Orientations

Les premières conclusions auxquelles nous sommes arrivés, nous amènent à vous proposer des orientations qui guideront la mise en application d'une formule de calcul :

1. La **solidarité** est une valeur essentielle de Smart. Le dispositif proposé devra impérativement respecter cette valeur
2. Nous avons à coeur qu'il soit le plus **lisible** et le plus **transparent** possible
3. Cependant cette lisibilité ne doit pas aboutir à des décisions simplistes au détriment de l'intérêt des entrepreneur·ses ni de l'**attractivité** de nos outils
4. Si une différenciation est à prévoir, les **critères** la sous-tendant doivent être facilement **objectivables** et reliables à des critères **mesurables** et si possible externes à Smart (forme légale de contrat, temps formel de travail...)
5. De même, la différence de contributions entre les différentes catégories doit pouvoir **s'expliquer facilement**
6. Le service **Gestion de Contrats (GDC) doit être abordé différemment**, vu sa nature particulière par rapport aux autres modules qui intègrent l'intégralité des fonctions d'une entreprise (là où GDC ne gère 'que' la paie)
7. Cependant **GDC doit aussi donner des repères**, si une contribution doit venir de la composante « budget salarial », il semble logique que son taux soit calqué sur celui de GDC

Concrètement, nous proposons d'étudier deux types de contributions différentes :

- Pour les personnes en contrat long (au-delà d'un tiers-temps), contribution sur la marge brute
- Pour les autres, double contribution via le chiffre d'affaires et la composante « budget salarial »

Pour aller plus loin

- Le modèle de contribution sur la **marge brute** est assez standard dans le monde des coopératives d'activités et d'entrepreneur·es. C'est celui qui pénalise économiquement le moins les activités qui ont un plus grand volume de frais de production (cf. **attractivité**). Ces frais sont plus élevés pour certaines natures d'activités (achat/revente avec ou sans transformation) mais ils croissent aussi généralement pour tou·tes avec la croissance du volume d'activité.
Une contribution sur la marge brute n'est par contre possible que dans les cas d'engagement dans la durée, la marge brute étant un élément qui se stabilise sur la durée.
Le tiers-temps minimum évite que les gens ne choisissent des « tout petits CDI » (qui n'ont pas vraiment de sens en termes de protection sociale) juste pour choisir un mode de contribution
- Pour les autres, la **double contribution** permet, par rapport à une contribution uniquement basée sur le chiffre d'affaires de moins pénaliser les activités avec des frais de production (cf. attractivité)

S'il peut paraître étrange de contribuer sur un flux de sortie (les salaires), l'explication utilisée en Belgique pour cette « double contribution » peut aider :

- En tant qu'entrepreneur-e salarié-e, la contribution sur le chiffre d'affaires vise à financer tous les services mutualisés de gestion d'une entreprise
- En tant qu'employeur, la contribution sur la partie du budget salarial finance les services de gestion de paie, d'assurances, d'avance de trésorerie... Exactement comme c'est le cas pour GDC pour des employeurs externes aux structures du groupe

Ces réflexions amènent cependant un point d'attention sur les personnes en situation d'intermittence (au sens des annexes 8 et 10 donc) dont le modèle structurel n'est pas basé sur un passage en contrat à durée indéterminée (CDI) – ceux-ci resteraient donc « bloqués » dans le 2e modèle contributif. Cela étant, ce modèle n'est pas moins bon en soi, puisque c'est celui qui fonctionne chez Smart Belgique depuis 20 ans.

Déroulement du chantier participatif en 2021

18 janvier au 28 février : Lancement du chantier et débats sur les orientations

Partage des éléments de contexte, de situation actuelle, de problématique du chantier, des premières réflexions, des orientations.

Écoute des membres sociétaires sur le sujet du chantier, débat et réactions sur les orientations proposées par le conseil d'administration et sur le fait d'agir sur deux types de contribution coopérative. Déroulement sous forme d'ateliers dont le premier aura lieu le jour de l'AG du 2 février 2021.

Collecte sous forme de sondage.

1^{er} au 7 mars : Élaboration d'une proposition chiffrée

Reprise par le conseil d'administration des avis et apports des membres sociétaires.

Construction d'une ou plusieurs propositions chiffrées et élaboration de simulateur pour calculer sa propre situation et la situation pour les moyens mutualisés.

Réalisée par le groupe de travail du CA et avec l'appui des directions concernées.

5 mars au 15 avril : Concertation sur la proposition chiffrée

Partage des hypothèses chiffrées, appropriation par les membres sociétaires en groupe pour voir les impacts sur les activités, discuter les pourcentages... mais aussi voir les impacts globaux sur les moyens mutualisés.

Déroulement sous forme d'ateliers.

Collecte sous forme de sondage.

Après le 15 avril : Finalisation de la proposition à mettre au vote

Reprise par le conseil d'administration pour construire la proposition définitive à soumettre à la décision en AG.

Réalisée par le groupe de travail du CA et avec l'appui des directions concernées.

1^{er} mai – 21 juin : Appropriation de la proposition

Partage de l'ensemble des éléments argumentant cette proposition.

Partage d'éléments pédagogiques sur la perspective à 3 ans d'évolution pour la structure mutualisée.

Partage d'éléments pédagogiques pour comprendre ce que ça change pour soi.

21 Juin : Assemblée Générale

1^{er} Juillet : Mise en application

Smart in Progress

Parallèlement à cette démarche, une thématique de Smart In Progress permet une réflexion à plus long terme avec comme objectifs de réflexion :

Même si la situation impose aujourd'hui de modifier notamment la contribution coopérative dans le modèle économique à court terme, le groupe de travail pourra prolonger les réflexions sur les principes structurant ce modèle à moyen et long termes. Le principal enjeu de la démocratie économique dans Smart revient à ne jamais disjoindre, dans les débats, les échanges sur la contribution coopérative mutualisée et ceux sur l'usage qui en est fait (quant à la nature des services rendus et à leur coût).

Il sera aussi intéressant de regarder l'agrégation de modèles économiques portés par les activités au sein de la coopérative. En effet, en favorisant le chiffre d'affaires des activités, elles construisent de l'emploi stable et pérenne et servent dans le même temps l'intérêt collectif pour le fonctionnement commun.