

# Plan de continuation des activités de Smart en France

Le 29 novembre 2021 lors de l'assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement, nous faisons état de la situation suivante après une année de crise qui interrogeait la survie des coopératives du groupement Smart en France lié à :

- Une exploitation déficitaire ;
- Une cessation de 45% des activités du groupement dans le secteur artistique à la suite du contentieux avec Pôle Emploi ;
- Un mal-être dans les équipes ;
- Des outils de gestion obsolètes ;
- Des déficiences anciennes non résolues ;
- Un dialogue social à vif ;
- Des fonds propres déficitaires (et donc trésorerie sur le fil) ;
- Des dysfonctionnements divers ...

Pour faire face à tous ces enjeux, une nouvelle direction générale a été mise en place en novembre 2021 afin d'élaborer un plan de continuation des activités des trois coopératives associées.

Dans un contexte d'urgence économique et financière, ce plan avait été travaillé et négocié en septembre et octobre 2021 avec les conseils d'administration des deux principaux investisseurs de Smart en France : la coopérative belge SmartCoop et la fondation SmartBe. Le lundi 25 octobre 2022, ces derniers avaient adopté l'approche de continuation des activités qui leur avait été proposée, et ont accepté de fournir un soutien financier important (6,8 millions d'euros sur 3 années) afin que le projet Smart se poursuive en France, après restructuration, réinvention, redéploiement. Ce soutien, exceptionnel par son montant, était conditionné par la mise en œuvre des modalités du plan de continuation que nous avons acté ensemble lors de l'AGOE et que l'on peut retrouver ici.

## Bilan un an après

### Réaffirmer l'intégrité de Smart en France

Après quatre ans de fonctionnement conjoint et mutualisé entre Smart France et Smart Belgique, la réorganisation du management des équipes avec des directions séparées entre les deux pays afin de favoriser le raccourcissement des prises de décision nécessaire à la situation a été

opérée. Pour autant la solidarité inhérente au modèle Smart et à son ADN est restée intacte et Smart France a pu compter sur le soutien plein et entier de Smart Belgique dans son redressement et sa restructuration annoncée.

### Les mesures de redressement économique

Toutes les opérations financières de fin d'exercice 2021 (abandons de compte courant) ont été réalisées. Pour autant, malgré leur importance, elles n'ont pas permis, comme espéré, de redresser suffisamment les résultats de l'exercice dont les pertes se sont avérées plus importantes que prévu.

Cumulée au refus du plan d'échelonnement d'une dette sociale de près de 900 000 euros début 2022, cette situation a entraîné la coopérative dans une impasse de trésorerie à court terme et donc la nécessité de se placer sous la protection du tribunal de commerce avec le redressement judiciaire en plus du soutien de Smart Belgique.

Le redressement judiciaire a ainsi permis à SmartFR d'améliorer sa capacité de rebond en reconstituant sa trésorerie grâce au gel puis à l'apurement de ses dettes sur 10 ans. Parallèlement, les actions nécessaires au redressement de la situation économique se sont poursuivies.

#### — Le plan de sauvegarde de l'emploi

Malgré tous les efforts et la volonté de renouer un dialogue social pour mener le plan de sauvegarde de l'emploi amorcé fin 2021 dans le respect de nos valeurs et du projet, nous ne sommes pas parvenus à enrayer les tensions et la crispation accumulées depuis des mois avec les instances représentatives du personnel. Le plan de sauvegarde de l'emploi s'est déroulé dans un climat de violence et de conflit ouvert où chacun fut pris à parti. Pour autant nous avons respecté notre engagement d'un plan respectueux vis-à-vis de celles et ceux qui seraient amenés à quitter la coopérative dans le cadre de ce plan. Pour éviter les licenciements subis, nous avons mis en place un plan de départs volontaires (27 départs volontaires et 2 licenciements), mais surtout grâce à l'intervention de SmartBe nous avons pu garantir des conditions de départ permettant d'emporter un accord majoritaire avec les représentants syndicaux.

## — Le plan de continuation de l'activité

Visant le retour à l'équilibre de la coopérative en 2024 comme prévu dans le plan soumis au sociétaires, un plan de continuation spécifique au redressement judiciaire a été élaboré avec l'aide de l'administrateur judiciaire. Dans ce cadre plusieurs mesures ont été prises, permettant une réduction importante des charges de structures en dehors du plan de sauvegarde de l'emploi :

- Des **mesures d'économie de charges directes** pour un montant de 409 k€ en 2022 ;
- Le **regroupement des activités sur trois sites et la fermeture des dix autres sites** ;
- Une **réorganisation et la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi** qui a entraîné la réduction de l'effectif permanent de 56 personnes à 25 personnes au sein de l'UES Smart ;
- Des **mesures de recouvrement des créances clients** qui ont permis de recouvrer un montant de 1,4 k€ sur les créances allant de 2016 à 2021 en 2022 ;
- Un passif de 3,447 millions d'euros à apurer sur 10 ans.

## — La contribution des activités au redressement

L'analyse du modèle économique réalisée dans le cadre du plan a corroboré la nécessité de repenser le modèle de SmartFr. Déjà objet de plusieurs chantiers : Smart in Progress et groupes de travail des administrateurs, la question du montant de la contribution a été soulevée. Le modèle de Production de Projet, en l'état n'est pas rentable.

La contribution des Activités au fonctionnement de la coopérative est aujourd'hui insuffisante et ne permet pas de couvrir les dépenses engagées pour que la société, a minima, fasse fonctionner de manière fiable ses fonctions essentielles : comptabilité, déclaratif administratif, social et fiscal, paie, systèmes d'information, juridique, gouvernance, représentation du personnel etc.

Nous devons faire évoluer le taux de contribution des Activités au fonctionnement de la coopérative de 6,5% à 8% (du chiffre d'affaires hors taxes) de frais de gestion et le maintien de 2% (du chiffre d'affaires hors taxes) pour le fonds de garantie afin de projeter un équilibrage des comptes. L'assiette de calcul reste inchangée : le chiffre d'affaires hors taxes. La contribution des Activités au fonctionnement de la coopérative reste un mécanisme égalitaire de mutualisation des frais généraux, distinct des charges spécifiques directement liées à chaque Activité et imputées spécifiquement à chacune d'elle.

Les modalités de tarification de la Gestion De Contrats (GDC) reste inchangées.

## L'intervention de SmartBe

L'intervention initialement prévue par SmartBE a été remaniée du fait de la mise en redressement judiciaire. Les apports en capitaux ont été maintenus, mais le règlement échelonné des intercos au titre de 2020 et 2021 seront fait sur 10 ans au lieu des deux années prévues. Malgré les impacts que le redressement judiciaire et le conflit social ouvert ont eu sur l'activité, SmartBe a maintenu son soutien avec un objectif principal : permette à tous ses membres de garantir leur trésorerie.

## Les mesures de redéveloppement

Les mesures précédemment prises dans le cadre du plan soumis aux sociétaires le 29 novembre 2021, restent d'actualité. Nous maintiendrons une année supplémentaire Production du projet pour permettre à celles et ceux qui ont démarré une activité ou qui ont des engagements en cours de pouvoir les honorer et nous lancerons en parallèle la nouvelle activité de partage salarial. La structuration de Smart en structure mutualiste au profit de différentes communautés : les freelances (via du portage salarial coopératif), les entrepreneurs (via la CAE Grands Ensemble) et les collectifs et entreprises (via gestion de contrat qui sera prochainement renommé) s'opérera tout au long de l'année 2023.

### L'offre de portage coopératif

Nous sommes en ligne pour lancer la première offre de portage coopératif en France : le « partage salarial ». Fidèles à nos valeurs de solidarité, nous faisons le choix d'une société de personnes, non de capitaux reposant sur une gouvernance démocratique et le principe « une personne – une voix ». En créant la première structure de portage coopératif, patrimoine de ses « porté.es », nous ouvrons la voie vers un modèle de portage basé sur le partage de la valeur et la propriété de ses données. Les salarié.es porté.es par la coopérative de portage n'en seront pas des client.es, mais des associé.es. Complémentaire des CAE, au sein desquelles nous avons émergé, notre structure se concentrera sur le portage d'activités créatives et innovantes, à l'image de notre communauté actuelle et reflet de notre histoire. Nous vous donnons rendez-vous début 2023 pour cela.

### Se maintenir dans le spectacle vivant et l'audiovisuel

Nous ne renonçons toujours pas à reprendre pied dans le spectacle et l'audiovisuel et travaillons avec des partenaires territoriaux à l'expérimentation de nouvelles structures de production ouvertes et coopératives. Le calendrier de la procédure judiciaire entamée contre le Pôle Emploi, nous a été enfin communiqué et il est relativement court. Si aucun report n'a lieu l'audience est fixée au 20 mars 2023.

Bien entendu, nous restons toujours impliqués dans le secteur culturel avec GDC que nous comptons faire évoluer. Notre objectif est de doubler en 2023 son nombre d'associés sociétaires pour favoriser les mutualisations utiles et nécessaires au secteur. Ces mutualisations qui sont le cœur même du projet Smart.