

<p style="text-align: center;"><b>NOTE D'INFORMATION SUR LA RESTRUCTURATION</b> <b>Les difficultés économiques de SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE et le projet de restructuration</b></p>
---

**La société SMART.Fr**

SA coopérative d'intérêt collectif à conseil d'administration

SIRET : 50158950100086

Ayant son siège 292, rue Camille GUERIN à LILLE 59800

Prise en la personne de son Président du conseil d'administration Caroline SENEZ

**La société GRANDS ENSEMBLE**

SA coopérative à conseil d'administration

SIRET : 48845896900075

Ayant son siège 292, rue Camille GUERIN à LILLE 59800

Prise en la personne de son Président du conseil d'administration Laurent COUROUBLE

**PRÉAMBULE**

**Rappel sur nos activités :**

SMART.Fr/ GRANDS ENSEMBLE ont pour objet de proposer à des entrepreneurs une solution pour développer une activité économique et créer leur emploi, sans pour autant créer une entreprise.

Nos activités s'inscrivent dans le cadre de l'économie sociale et solidaire et dans le dispositif de la loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS en participant de l'innovation sociale en répondant à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, compte tenu des conditions actuelles du marché par une forme innovante d'entreprise et par un processus innovant de services et d'organisation du travail.

En offrant des solutions de sécurisation de l'entrepreneuriat, GRANDS ENSEMBLE, qui est une coopérative d'activité et d'emploi, se positionne comme une véritable alternative à l'entreprise individuelle. GRANDS ENSEMBLE se concentre sur les entrepreneurs et leur projet long terme.

SMART.Fr, qui est une coopérative d'intérêt collectif, se concentre sur les entrepreneurs et créatifs travaillant en mode projet, la coopérative hébergeant leurs projets.

SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE se proposent de les décharger de la gestion administrative, comptable et financière, de les accompagner dans le développement de leurs activités et de leur offrir le cadre d'une entreprise partagée.

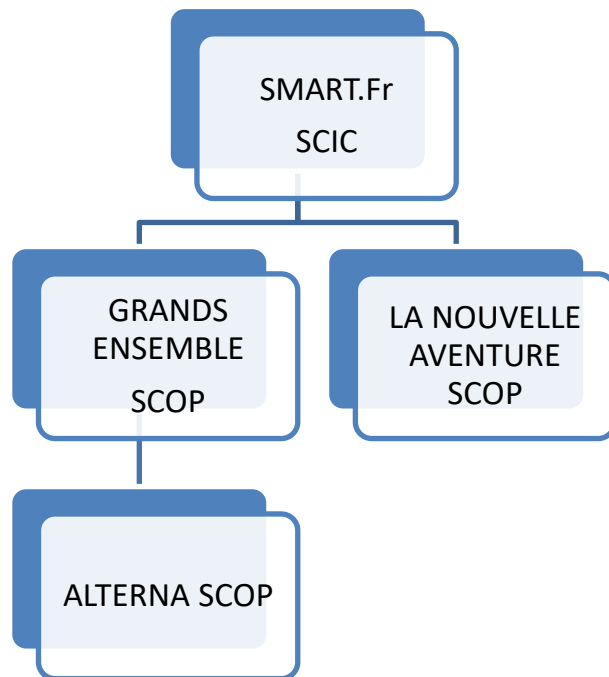
**Rappel sur notre organisation actuelle :**

La société SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE font partie d'une unité économique et sociale à la suite du jugement du 7 juillet 2020 du tribunal judiciaire de Lille qui a constaté l'existence d'une unité économique et sociale (UES) entre 4 sociétés dont les sociétés SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE font partie.

Les deux autres sociétés de l'UES que sont ALTERNA et LA NOUVELLE AVENTURE ne sont pas concernées par l'opération de restructuration.

LA NOUVELLE AVENTURE n'a plus d'activité (et un salarié permanent qui est le gérant) et la société ALTERNA emploie 7 salariés en ETP qui sont des entrepreneurs salariés.

L'organisation juridique actuelle est la suivante :



Nous précisons que nous ne faisons pas partie d'un groupe au sens du droit du travail puisque :

- Le groupe s'apprécie au niveau national
- Nos sociétés sont sous la forme de coopérative et :
  - Il ne saurait y avoir de contrôle selon le principe de vote « 1 personne = 1 voix »
  - Il ne saurait donc y avoir de société dominante (donc pas de contrôle ni d'influence)

\*\*\*

La société SMART.Fr emploie au 1<sup>er</sup> décembre 2021 :

- 44 salariés permanents en CDI
- 35 salariés « membres » porteurs de projet

Les bureaux SMART.Fr sont les suivants :

Site	Nombre de salarié permanent affecté au site (hors calcul ETP)
Lille	10
Bordeaux	1
Clermont Ferrand	3
Grenoble	1
Lyon	4
Marseille	2
Montpellier	3
Nantes	3
Paris	9
Rennes	4
Strasbourg	2
Toulouse	2
<b>Total</b>	<b>44</b>

La société GRANDS ENSEMBLE emploie au 1<sup>er</sup> décembre 2021 :

- 27 salariés dit permanents (en CDI)
- 151 salariés « membres »

Site	Nombre de salarié permanent affecté au site (hors calcul ETP)
Lille	23
Amiens	2
Arras	1
Béthune	1
Lille (OF)	0
<b>Total</b>	<b>27</b>

***(Annexe 3 sur la structure actuelle)***

Nous rappelons que le projet de licenciement économique collectif est mis en œuvre dans le cadre d'un accord majoritaire portant sur l'ensemble des thèmes de la restructuration et des effets sur l'emploi.

Nous vous proposons la présentation suivante de la situation économique et financière pour les deux sociétés concernées :

## 1. La situation économique et financière

Au niveau économique, nous constatons une dégradation significative de la situation de nos deux sociétés.

1. Un problème structurel de rentabilité opérationnelle
2. Une situation des fonds propres (c'est-à-dire les capitaux dont disposent la société) dégradée

Cette situation de fonds propres est alarmante.

### 1.1/ Depuis sa création, SMART.Fr n'a jamais connu d'exercice bénéficiaire !

Les pertes annuelles, si elles étaient en partie légitimées par une forte croissance de l'activité (entre 20 et 30 % par an en moyenne entre 2015 et 2018), marquent un réel problème d'inadéquation entre le volume généré et la marge réellement dégagée. Cela résulte de plusieurs facteurs :

- Un surdimensionnement de l'activité en rapport avec ses capacités :
  - Implantations locales (14 bureaux en France) disproportionnées par rapport à l'activité réelle qui engendrent une multiplication des charges alors qu'aucune de ces implantations n'est à l'équilibre économique
  - Une augmentation non maîtrisée de la masse salariale ces dernières années, dans un contexte d'approfondissement déjà connu de la perte d'exploitation : 44 % en 2019, 5% en 2020 alors même que la coopérative accuse 38% de perte d'exploitation !
  - La fixation d'un taux de contribution des activités trop faible eu égard aux exigences affichées. Pour rappel, ce taux de contribution, rapporté au chiffre d'affaires généré par les activités, est de 10 à 15 % dans la plupart des coopératives d'activités et d'emploi, contre 8,5 % chez SMART.FR.
- Une pathologie organisationnelle liée à :
  - Un système d'information et d'automatisation du process de gestion administrative créé en 2009 qui a atteint depuis longtemps sa limite et engendre nombre d'erreurs ou de difficultés.  
Le modèle de SMART.Fr repose sur le volume et donc un fort niveau d'automatisation. Or, le passage nécessaire de l'interface vieillissante de SAM au système DESK qui avait été planifié en 2018 pour une mise en œuvre en 2020 n'a pas eu lieu. Le manque d'intuitivité de la plateforme pour les membres génère ainsi la majorité des appels vers les équipes et engendre une perte de temps conséquente.
  - Une organisation cloisonnée et un faible niveau de contrôle intermédiaire qui implique
    - Une forte dégradation de qualité de service (en particulier sur les services « gestion de contrat » dans SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE)
    - De litiges autour des questions de paie (erreurs de paie, blocage de paiements de l'activité partielle)
- La difficulté à fidéliser les membres, et donc à rentabiliser l'effort de recrutement et d'intégration de ceux-ci, notamment du fait de services peu compétitifs.

A cela s'ajoute un état bilantaire (fonds propres) qui va se dégradant.

Situation de SMART.Fr :

- En 2019 : Augmentation de 44 % de la masse salariale
- En 2020 : 47 % de perte d'activité liée au secteur artistique, secteur historique de SMART.Fr
- Un niveau d'activité qui est passé de 500 – 600 projets hébergés par trimestre en 2019 à une centaine actuellement par trimestre soit un ralentissement très important du nombre de projets réellement hébergés par la coopérative

1.2/ GRANDS ENSEMBLE est une coopérative qui, historiquement et dans le paysage des CAE en France, apparaît comme une « grande CAE » au sein du réseau « Coopérer pour entreprendre ».

Les faiblesses actuelles de GRANDS ENSEMBLE sont :

- Une masse salariale disproportionnée par rapport au niveau d'activité
- Un outil de gestion défaillant qui génère des erreurs, des frustrations chez les entrepreneurs, du surtravail chez les comptables et un stress permanent pour les conseillers
- Une difficulté à fidéliser les entrepreneurs salariés due au défaut de qualité de service
- Des process de suivis défaillants ayant générés des pertes sur les activités des entrepreneurs salariés
- Une difficulté à justifier et à remplir les obligations liées aux conventions de subventionnement public, entraînant des difficultés ou impossibilités de recouvrement
- Une diminution de l'activité constante depuis 2018. En 2019, on observe un écart de près de 1,5 million d'euros entre le prévisionnel prévu (6,8 millions) et le réalisé (5,3 millions), sans qu'aucune mesure marketing ou fidélisation ne soit spécifiquement mis en œuvre

<b>GrandsEnsemble</b>
<b>4,5 millions de CA en 2020</b>
146 entrepreneurs salariés en 2020
27,61 ETP en salariés permanents

Soit 5,28 « entrepreneurs salariés » pour un permanent. Ce ratio explique en partie les pertes de la société alors que des sociétés comparables présentent les ratios suivants :

- Coopaname : un ratio de 1 permanent pour 26 entrepreneurs salariés pour un chiffre d'affaires de 9,5 millions d'euros
- Oxalis : un ratio de 1 permanent pour 14 entrepreneurs salariés pour un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros

⇒ Chiffre Masse Salariale

1. Pour l'UES :

	2017	2018	2019	2020
masse salariale	2 136 000 €	2 314 000 €	3 324 253 €	3 477 298 €
nb ETP	53,40	56,61	63,60	84
augmentation masse salariale	19%	8%	44%	5%
CA	18 414 462 €	24 551 895 €	27 090 000 €	16 807 000 €
<b>Croissance du CA</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>10%</b>	<b>-38%</b>

2. Pour SMART.Fr

	2019	2020	Projection 2021
Masse salariale (équipe permanente)	2.279.182 €	2.310.552 €	2.249.122 €
CA	12.118.130 €	9.714.262 €	11.063.516 €
<b>Croissance du CA</b>	<b>53 %</b>	<b>-20,5 %</b>	<b>+13,8%</b>

3. Pour GRANDS ENSEMBLE

	2019	2020	Projection 2021
Masse salariale (équipe permanente)	1 008 271 €	1 187 558 €	1 356 520 €
CA	5 865 392 €	5 330 602 €	5 279 348 €
<b>Croissance du CA</b>	<b>+ 1 %</b>	<b>- 9 %</b>	<b>- 1 %</b>

Nous devons donc nous réorganiser fortement.

\*\*\*

Sans gros changement, le résultat de l'exercice 2021 s'annonce très mauvais pour nos deux sociétés :

Entité	Résultat 2021 (projection)	Résultat 2020	Progression	Fonds propres à fin 2021
SMART.Fr	- 2.288.949 € (21% du chiffre d'affaires)	- 2.284.500 €	- 4.449 €	- 3.884.653 €
GRANDS ENSEMBLE	- 754.787 € (13% du chiffre d'affaires)	- 264.240 €	- 490 547 €	- 1.627.994 €

Il n'est évidemment pas possible de poursuivre notre activité en générant de telles pertes.

Nous joignons en annexe 1, pour chaque société (SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE) les tableaux de :

- L'évolution du CA sur les 4 derniers trimestres en les comparant au même trimestre de l'année n-1 (et l'année n-2 afin de tenir compte de l'effet COVID-19)
- L'évolution du résultat d'exploitation sur les 2 derniers exercices par société
- Baisse du nombre de membres sur les 12 derniers mois
- Les pertes d'exploitation 2020 et l'état actuel à fin septembre 2021
- Les hausses des charges d'exploitation sur les 2 derniers exercices

**(Annexe 1 Tableaux économiques et financiers)**

Nous vous rappelons que l'article L 1233-3 du code du travail souligne que :

*« Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment :*

*1° A des difficultés économiques caractérisées soit par l'évolution significative d'au moins un indicateur économique tel qu'une baisse des commandes ou du chiffre d'affaires, des pertes d'exploitation ou une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation, soit par tout autre élément de nature à justifier de ces difficultés.*

*Une baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires est constituée dès lors que la durée de cette baisse est, en comparaison avec la même période de l'année précédente, au moins égale à :*

*...*

*d) Quatre trimestres consécutifs pour une entreprise de trois cents salariés et plus ;*

*2° A des mutations technologiques ;*

*3° A une réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité*

*4° A la cessation d'activité de l'entreprise... »*

Les difficultés économiques sont donc établies.

Il nous faut réagir rapidement.

**(Annexe 2 : Rapport Expertise)**

## **2. La stratégie : réorganisation et mesures de nature économique envisagées**

Le projet est d'assurer la pérennité de nos activités pour chaque société (SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE) en :

- 1) Rétablissant rapidement l'équilibre financier
  - a. Gérer la trésorerie
  - b. Reconstituer nos fonds propres
  - c. Se doter des moyens de couvrir les coûts de notre cycle d'exploitation (augmentation de la contribution en cohérence avec la nature du service)
  - d. Maîtriser et réduire les charges de fonctionnement
  - e. Renforcer les process de contrôle et de gestion pour de doter d'un pilotage opérant et efficace

- 2) Structurant pour normer (une structure - des moyens - des process - des outils pour chaque situation de travail)
  - a. Se doter d'une structuration permettant une clarté de l'offre de service et un marketing efficient
  - b. Adapter les équipes à la réalité économique de terrain
  - c. Se doter d'outils performants
- 3) Refondant son organisation pour améliorer la qualité de vie au travail et l'efficience économique et opérationnelle
  - a. Mettre fin à la mutualisation des équipes supports qui génèrent des lenteurs et des pertes mais aussi une la perte de sens.
  - b. Redonner aux équipes la capacité à agir sur le quotidien de l'exploitation.
  - c. Penser une organisation centrée autour des membres et de la qualité de nos prestations.

\*\*\*

Concrètement, nous donnons pour ambitions pour les deux sociétés :

## 2.1 Un fonctionnement efficient de l'entreprise

La volonté de mettre en commun des fonctions et des activités avec nos partenaires Belges avaient pour objectifs de capitaliser sur les compétences et de mutualiser les coûts. Force est de constater que les résultats ne sont pas atteints.

Les équipes constatent un ralentissement des processus de décisions, un alourdissement des procédures de gestion et d'administration de l'entreprise, une incapacité à faire coïncider des cultures et des législations différentes entre les deux pays.

Dès lors, nous décidons par cette restructuration de démutualiser les fonctions de management et de pilotage de l'entreprise. En « ré-internalisant » ces fonctions nous visons :

- Une réduction importante de la complexité organisationnelle :
  - En limitant le nombre de strates managériales pour remettre de l'efficacité et du bon sens dans la prise de décisions,
  - En clarifiant les domaines de responsabilités et ainsi limiter les chevauchements de périmètres managériaux qui créent des interférences majeures,
  - En contenant la production de normes et de règles internes qui n'avaient pour objectif, sans l'atteindre, de cadrer le fonctionnement mais qui finalement génère une charge de travail importante pour l'ensemble des services.
- Une optimisation de la capacité opérationnelle :
  - En permettant de nouveau une priorisation des actions au regard de la situation des entreprises Smart Fr et Grands Ensemble,
  - En répartissant mieux les charges de travail,
  - En identifiant très clairement les zones d'expertises métiers.



Réduire la complexité organisationnelle et optimiser la capacité opérationnelle nécessite une politique managériale et RH repensée.

Les rencontres avec les acteurs de l'entreprise soulignent deux attentes fortes :

- Un renforcement des compétences managériales. La montée en compétences du management permettra une meilleure transversalité et coopération entre les équipes ainsi qu'un soutien plus efficace des équipes. Ces deux dimensions font défaut et génèrent des difficultés collectives et individuelles.
- Une politique RH lisible qui, s'appuyant sur un dialogue social soutenu, permettra de mettre en œuvre une réelle gestion des parcours professionnels et des compétences utiles pour les deux entreprises et ses collaborateurs.

Ces constats et orientations communs aux deux entreprises étant posés, concrètement, cela nous amène à un projet commun précis :

- Une Direction générale pour piloter le redressement et conduire un développement harmonieux :

Quatre fonctions transverses aux entités sont créées, elles incarnent la volonté d'une entreprise qui s'adresse à l'ensemble de ses parties prenantes (sociétaires et salariés permanents) et souhaite améliorer la qualité de la production, l'accompagnement et la professionnalisation des salariés permanents, et sa communication :

- une fonction de responsable des ressources humaines pour l'UES, afin de mettre en œuvre une stratégie RH dédiée aux salariés permanents et portant sur les volets de la formation, de la santé au travail et du dialogue social.
- une fonction Qualité auprès de la Direction générale pour auditer les processus de gestion en vigueur, les redéfinir avec les équipes dans une logique de simplification et de conformité réglementaire et adaptée aux attentes des sociétaires.
- une fonction Communication pour faciliter la gestion des informations vers les membres et les équipes permanentes. Cette fonction se nourrit des données entrantes de la fonction Qualité et de la cellule « relation membres ».

La volonté de reprendre en main le système d'information et de l'adapter aux besoins de gestion de l'entreprise et des entrepreneurs, nécessite la création d'une fonction d'administration système qui, au côté des métiers, aura pour mission d'accompagner les migrations vers les nouveaux outils, à commencer par LOUTY.

- Enfin, une équipe de six salariés sera dédiée au développement et à la croissance des sociétariats. De la mise en place de partenariats, en passant par la contractualisation avec les acteurs publics des territoires et en soutenant les équipes en charge de la relation membres, l'équipe dédiée au développement prendra en responsabilité la totalité des actions de rayonnement de Smart et Grands Ensemble en s'appuyant notamment sur le digital. Elle aura pour mission prioritaire de déployer l'offre de services et de faire vivre notre culture coopérative en animant le réseau des membres.

- Une Direction. Administrative et financière pour sécuriser le modèle économique et les activités

Le redressement du modèle économique de nos entreprises et la sécurisation de nos activités sont une priorité absolue.

L'organisation acte le renforcement des activités comptables et juridiques. L'équipe paie se recentre sur la seule activité liée aux calculs et versement des paies et aux déclarations sociales et l'administration du personnel.

Le recrutement externe d'un DAF expérimenté est engagé, conformément aux attentes formulées par les organisations syndicales.

- Une Direction Relation Membres pour accompagner nos sociétaires

Si les activités de SmartFr et de Grands Ensemble n'impliquent pas les mêmes engagements au regard de nos sociétaires nous souhaitons marquer notre différence « coopérative » en inscrivant la qualité de la relation avec nos membres au cœur de notre travail d'accompagnement et de fidélisation.

Pour Grands Ensemble, nous gardons la même philosophie de mission et nous nous appuyons sur l'offre de formation nouvellement agréée Qualiopi.

Pour Smart nous pensons un accompagnement dédiée « solution » avec notamment la création d'une fonction de « front office » pour faciliter la résolution des difficultés rencontrées par les membres. Cette cellule servira de capteur quotidien utile à la fonction Qualité ou à la fonction Communication.

Par ailleurs, pour chacune des structures nous avons concrètement décidé des actions suivantes.

## 2.2/ Pour SMART.Fr :

### **Les constats :**

A) Les fonctions de conseillers, telles que pratiquées aujourd'hui, visent à promouvoir et sanctuariser la relation Conseiller / Membre.

Cette logique permet au conseiller de s'afficher comme le seul interlocuteur du Membre, facilitant pour ce dernier la gestion de son activité.

Cette organisation ne fonctionne pas :

- \* impossibilité des conseillers à assurer leurs missions, mettant ainsi en exergue auprès des membres les difficultés à obtenir des réponses de qualité rapidement,
- \* Les deux domaines métiers (la gestion administrative de la vie contractuelle du membre et l'accompagnement au développement des activités et des compétences du membre) sont deux missions trop différentes pour être assumées par une seule et même fonction. Les

conseillers vivent ainsi une réelle difficulté opérationnelle et une charge de travail et mentale trop importante. Nous devons donc envisager la création de deux fonctions bien distinctes.

B) La charge incombant à l'actuelle Direction Opérationnelle est trop importante. Là encore la fonction est engorgée. Cette dernière se trouve de facto en coordination de l'ensemble de la structure. Il apparaît utile de penser à répartir la charge de travail de DOP vers la DRH et la Direction Développement afin que chaque compétence technique soit utilisée.

C) Le système d'information n'est pas adapté à la réalité de la relation avec les membres ni aux besoins des équipes métiers. Le SI obère la performance des équipes et de l'entreprise et ne répond plus aux attentes de nos sociétaires.

D) L'ancrage territorial n'est plus adaptée à la nouvelle situation de marché, le nombre de bureaux est trop important, il alourdit structurellement les charges.

E) La qualité et la sécurité juridique des services rendus doivent être revues.

## Le projet :

Notre organisation sera adaptée aux capacités financières de SMART.Fr, centrée sur les membres et le développement.

L'organisation cible repose sur les principes suivants :

- La création d'une équipe de chargés de développement sur les territoires qui, en lieu et place des bureaux actuels, aura pour missions de :
  - Développer Smart Fr : faire connaître notre offre de services, nouer des partenariats locaux, organiser les opérations de développement vers les prospects identifiés, etc...
  - Orienter et intégrer les nouveaux membres dans la coopérative
  - Faire vivre notre culture coopérative en animant le réseau des membres au service du développement de Smart Fr (atelier de formation, webinaires, événements)
- La fermeture de l'ensemble des bureaux à l'exception de Paris et Rennes qui démontrent une dynamique économique rentable. Ces deux bureaux seront composés chacun d'au moins un chargé de développement et un chargé de relation membre. Ces bureaux serviront de laboratoire pour mieux définir à l'avenir les critères nécessaires à l'ouverture d'autres bureaux

**(Annexe 3 Structure)**

## 2.2/ Pour GRANDS ENSEMBLE :

### Les constats :

- Des ressources humaines trop importantes au regard de l'activité
- Systèmes comptables et des outils de gestion non performants
- Financements publics d'appui au fonctionnement mal formalisés et générant trop de perte

- Des situations d'Activités de membres présentant chroniquement des soldes de trésorerie négatifs

## Le projet :

La restructuration de GRANDS ENSEMBLE passe par les actions suivantes :

- Ajuster les ressources humaines à la taille de GRANDS ENSEMBLE. Cette réduction concerne principalement l'équipe de conseillers
- Organiser la migration des systèmes comptables et des outils de gestion vers Louty. Ce chantier est d'ores et déjà bien avancé et permettra de disposer d'interfaces et de systèmes de suivi efficaces dès le début 2022 ;
- Sécuriser la perception des financements publics d'appui au fonctionnement de GRAND ENSEMBLE en restaurant la confiance des interlocuteurs et en mettant en place les procédures nécessaires pour rendre des comptes (ici encore, Louty facilitera ces processus) ;
- Obtenir et exploiter la certification Qualiopi pour les formateurs de formation professionnelle, dont le bénéfice attendu est une hausse du chiffre d'affaires des formateurs présents et une capacité de formateurs disponibles selon les missions obtenues
- Apurer les situations d'Activités présentant des soldes de trésorerie négatifs
- Ajuster les modes de fonctionnement, notamment de suivi et de rémunération des entrepreneurs
- Réancrer GRANDS ENSEMBLE dans sa dimension territoriale et son inscription dans un écosystème local (synergies avec d'autres CAE, des réseaux, des prescripteurs...).

Concrètement cela signifie que :

- La création d'une équipe d'accompagnateurs des entrepreneurs salariés dont les missions majeures seront :
  - l'accompagnement des membres dans leur parcours entrepreneurial, par des conseils adaptés et en s'appuyant sur la structure GE Organisme de Formation, en cours de certification Qualiopi.
  - La veille sur les marchés publics et les réponses aux appels d'offres
  - Le suivi de la bonne exécution de ces marchés publics
- Le rapatriement des missions dites de « recouvrement »
- Une fonction de « contrôle de gestion » renforcée notamment pour apporter une analyse financière de l'activité des membres

***(Annexe 3 : Structure)***

Le plan de restructuration aura des effets sur l'équilibre économique et financier.

***(Annexe 5 : Plan prévisionnel sur la base de la restructuration)***

### 3. La restructuration

#### 3.1 Le nombre de licenciement envisagés

La mise en place de cette nouvelle stratégie implique une restructuration :

Pour SMART.Fr :

- Les Services des conseillers, chef de mission / projet et organisation seront, au regard de ce qui précède supprimés
- Le Service de Direction sera remanié afin de répartir de manière optimale la charge de travail et sera donc touché en partie par la restructuration
- Le Service d'assistance administrative et support sera au regard, de ce qui précède, supprimé
- Sera créée en parallèle une nouvelle organisation nécessitant la création de postes tel que responsable de ressources humaines, chargé de communication, responsable développement commercial, responsable qualité, administrateur système, chargé de développement régionaux, directeur administratif et financier, responsable comptable, comptable, contrôleur de gestion, responsable administratif et juridique, assistant paie, responsable paie.

Le nombre de licenciements envisagés est de 41 postes (sur les 44 postes actuels)

17 postes seront proposés dans le cadre de la nouvelle organisation.

Par ailleurs, au sein de ces 41 suppressions, 8 postes devraient être supprimés dans le cadre d'une « vague 2 », mais pour lesquels 8 postes de « relation membre » pourraient être proposés en avril 2022 au sein d'une société de portage coopératif si elle était créée.

Pour GRANDS ENSEMBLE :

- Les Services des chargés de mission / projet, d'assistance administrative et support, des ressources humaines et de juriste seront, au regard de ce qui précède, supprimés
- Le Service Paie sera remanié et touché en partie par la restructuration.
- Les services Conseillers et contrôleur seront, au regard de ce qui précède, remaniés et touchés en partie par la restructuration
- Seront créées en parallèle de nouvelles organisations nécessitant la création de postes tel responsable relation entrepreneurs, responsable formation et assistant formation

Le nombre de licenciements envisagés est de 22 postes (sur les 27 postes actuels)

3 postes seront proposés dans le cadre de la nouvelle organisation.

#### 3.2. Les catégories professionnelles et les critères d'ordre

Nous vous renvoyons au tableau joint en annexe.

La notion de « catégorie professionnelle », que nous avons retenue, ne se réduit pas à un emploi déterminé, mais vise l'ensemble des salariés qui exercent dans l'entreprise des fonctions de même nature supposant une formation professionnelle commune.

Ce tableau est particulièrement important puisqu'il définit les catégories professionnelles que l'on peut retenir chez SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE et qui sont conformes à notre métier.

C'est sur la base de ces catégories que nous appliquerons les critères d'ordres des départs soit :

- Age
- Ancienneté
- Qualité professionnelle
- Situation de famille
- Handicap

**(Annexe 4 : Catégorie professionnelle)**

### 3.3 Le calendrier prévisionnel

Les parties conviennent de fixer le planning suivant :

<b>Evénements</b>	<b>Délai</b>	<b>Planning théorique</b>	<b>Dates estimées</b>
Invitation DS		J – 10	29/11/2021
Négociation R0 DS		J – 8	01/12/2021
Information DREETS sur l'entrée en négociation		J – 7	02/12/2021
Convocation CSE	3 jours avant R 1	J – 3	06/12/2021
Négociation n°1 DS		J – 1	09/12/2021
Réunion CSE (R1) et désignation expert		J	09/12/2021
Information DREETS		J + 1	10/12/2021
Demande des documents par l'expert	Délai 10 jours	J + 10	19/12/2021
Délai pour remise des documents à expert	Délai de 3 jours	J + 13	23/12/2021
Négociation N°2 DS		J + 27	05/01/2022
Convocation CSE	3 jour avant R	J + 29	07/01/2022
Réunion CSE		J + 34	12/01/2022
Négociation n°3 DS		J + 41	19/01/2022
Convocation CSE	3 jours avant R	J + 50	28/01/2021
Réunion CSE (Condition travail)		J + 55	02/02/2022
Négociation N°4 DS		J + 55	02/02/2022
Négociation n°5 DS		J + 62	09/02/2022
Dépôt du rapport de l'expert		J + 68	15/02/2022
Remise du rapport à la DREETS		J + 69	16/02/2022
Convocation CSE	3 jours avant R	J + 71	18/02/2022
Réunion CSE		J + 76	23/02/2022

Signature accord majoritaire		J + 76	23/02/2022
Convocation CSE	3 jours avant R 2	J + 77	24/02/2022
Réunion CSE (R2)	15 jours minimum entre R1 et R2	J + 83	02/03/2022
Demande Validation DREETS	Le lendemain de R2	J + 84	03/03/2022
Validation DREETS	15 jours à compter du dépôt d'un dossier complet	J + 99	18/03/2022
Affichage décision DREETS		J + 102	21/03/2022
Mise en œuvre du PSE		J + 103	22/03/2022
Notification licenciements		J + 109	28/03/2022
Fin PSE	Voir accord		
Bilan	Un mois maximum à compter de la fin de la mise en œuvre effectives des mesures de reclassement		

### En conclusions,

Notre projet est le suivant :

Le projet est d'assurer la pérennité de nos activités pour chaque société (SMART.Fr et GRANDS ENSEMBLE) en rétablissant rapidement l'équilibre financier, structurant pour normer (une structure - des moyens - des process - des outils pour chaque situation de travail) et en mettant fin à la mutualisation des équipes supports qui génèrent des lenteurs et des pertes mais aussi à la perte de sens. On redonne aux équipes la capacité à agir sur le quotidien de l'exploitation et la stratégie.

Cette stratégie nous impose une réorganisation en profondeur.

C'est donc sur ce point que nous sollicitons votre avis.

Fait à Lille

Le 2 décembre 2021

## Annexe 1 : Les tableaux économiques et financiers

### SmartFr SCIC SA

#### Chiffre d'affaires 2019 - 2021

SmartFr	1er trim	2ème trim	3ème trim	4ème trim
Année 2019	2 480 295 €	3 211 043 €	2 827 648 €	3 537 641 €
Année 2020	2 931 674 €	1 690 377 €	2 437 820 €	2 413 251 €
Année 2021	2 002 808 €	2 529 596 €	2 472 638 €	-31,8%
2021/2020	-31,7%	49,6%	1,4%	
2021/2019	-19,3%	-21,2%	-12,6%	

La société connaît, en 2021, une baisse de son volume de chiffre d'affaires en comparaison avec l'exercice de référence 2019.

#### Compte de résultats 2019 – 2020 et prévision 2021

SMART SCIC - COMPTES DE RESULTATS (HT)						
	9,4%		9,6%		8,1%	
	2019	%	2020	%	2021	%
<b>Total C.A. activités des Membres</b>	<b>10 161 624 €</b>	83,71%	<b>7 962 072 €</b>	82,18%	<b>10 011 516 €</b>	90,49%
Ventes, prestations de services, subventions structure	1 976 782 €	16,29%	1 726 351 €	17,82%	1 052 000 €	9,51%
<b>Total des Produits</b>	<b>12 138 405 €</b>	100,00%	<b>9 688 423 €</b>	100,00%	<b>11 063 516 €</b>	100,00%
<b>Charges activités des membres</b>	<b>9 205 022 €</b>	90,59%	<b>7 198 047 €</b>	90,40%	<b>9 198 964 €</b>	91,88%
<b>Marge brute</b>	<b>2 933 383 €</b>	24,17%	<b>2 490 377 €</b>	25,70%	<b>1 864 552 €</b>	16,85%
Charges externes	1 531 727 €	12,62%	1 998 791 €	20,63%	1 737 272 €	15,70%
<b>Valeur ajoutée (VA)</b>	<b>9 169 887 €</b>	75,54%	<b>6 497 839 €</b>	67,07%	<b>8 140 207 €</b>	73,58%
Charges de personnel**	2 279 182 €	19%	2 310 552 €	24%	2 249 122 €	20%
<b>Total Charges de Structure</b>	<b>3 810 909 €</b>	31,40%	<b>4 309 343 €</b>	44,48%	<b>3 986 394 €</b>	36,03%
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>- 877 526 €</b>	-7%	<b>- 1 818 966 €</b>	-19%	<b>- 2 121 842 €</b>	-19%
Impôts et taxes (CET)	180 094 €	1,48%	100 507 €	1,04%	74 585 €	0,67%
Dotations aux amortissements et aux provisions	113 076 €	0,93%	57 921 €	0,60%	20 023 €	0,18%
Autres Produits et Charges d'exploitation	15 830 €	0,13%	28 655 €	0,30%	20 000 €	0,18%
<b>Résultat d'exploitation (REx)</b>	<b>- 1 186 527 €</b>	-10%	<b>- 2 006 049 €</b>	-21%	<b>- 2 236 449 €</b>	-20%
<b>Résultat Financier</b>	<b>- 4 367 €</b>	-0,04%	<b>- 2 698 €</b>	-0,03%	<b>- 2 500 €</b>	-0,02%
<b>Résultat courant</b>	<b>- 1 190 894 €</b>	-9,81%	<b>- 2 008 747 €</b>	-20,73%	<b>- 2 238 949 €</b>	-20,24%
<b>Résultat Exceptionnel (Rexc.)</b>	<b>- 179 432 €</b>	-1%	<b>- 275 753 €</b>	-3%	<b>- 50 000 €</b>	0%
Impôts sur les sociétés (IS)						
<b>Résultat Net (RN)</b>	<b>- 1 370 326 €</b>	-11%	<b>- 2 284 500 €</b>	-24%	<b>- 2 288 949 €</b>	-21%

La marge brute – qui représente le budget que la structure permanente peut consacrer à son fonctionnement – se dégrade fortement sur l'exercice 2021. Les charges externes et charges de personnel demeurent élevées en proportion des produits. Le résultat d'exploitation déjà fortement dégradé sur l'exercice 2020 (-21 % des produits) sera fortement négatif en 2021.



## GrandsEnsemble – Scop SA

### Chiffre d'affaires 2019 – 2021

Grands Ensemble	1er trim	2ème trim	3ème trim	4ème trim
Année 2019	1 097 408 €	1 453 983 €	1 212 106 €	1 606 724 €
Année 2020	1 184 625 €	775 265 €	891 573 €	1 302 235 €
Année 2021	952 705 €	1 038 859 €	993 420 €	-19,0%
2021/2020	-19,6%	34,0%	11,4%	
2021/2019	-13,2%	-28,6%	-18,0%	

Le chiffre d'affaires sur les quatre derniers trimestres est en dégradation, il convient de le comparer à l'exercice 2019 afin d'éliminer les effets de la pandémie de Covid 19.

### Compte de résultats 2019 – 2020 et prévision 2021

#### GRANSENSEMBLE - "GE" - COMPTES DE RESULTATS (HT)

	2019	%	2020	%	2021	%
<b>Total C.A. activités des Membres</b>	<b>5 369 217 €</b>	83,13%	<b>4 535 771 €</b>	75,72%	<b>4 249 810 €</b>	71,75%
<b>Ventes, prestations de services, subventions structure</b>	<b>1 089 762 €</b>	16,87%	<b>1 454 292 €</b>	24,28%	<b>1 673 230 €</b>	28,25%
<b>Total des Produits</b>	<b>6 458 979 €</b>	100,00%	<b>5 990 063 €</b>	100,00%	<b>5 923 040 €</b>	100,00%
<b>Charges activités des membres</b>	<b>4 832 123 €</b>	90,00%	<b>4 108 529 €</b>	91%	<b>3 848 203 €</b>	91%
<b>Marge brute</b>	<b>1 626 856 €</b>	25,19%	<b>1 881 534 €</b>	31,41%	<b>2 074 837 €</b>	35,03%
<b>Charges externes</b>	<b>576 280 €</b>	8,92%	<b>679 677 €</b>	11,35%	<b>647 958 €</b>	10,94%
<b>Valeur ajoutée (VA)</b>	<b>3 919 709 €</b>	60,69%	<b>3 935 895 €</b>	65,71%	<b>3 838 721 €</b>	64,81%
<b>Charges de personnel structure</b>	<b>1 008 271 €</b>	16%	<b>1 187 558 €</b>	20%	<b>1 356 520 €</b>	23%
<b>Total Charges de Structure</b>	<b>1 584 552 €</b>	24,53%	<b>1 867 235 €</b>	31,17%	<b>2 004 479 €</b>	33,84%
<b>Excédent brut d'exploitation (EBE)</b>	<b>42 305 €</b>	1%	<b>14 298 €</b>	0%	<b>70 358 €</b>	1,19%
<b>Impôts et taxes (CET)</b>	<b>- €</b>	0,00%	<b>- €</b>	0,00%	<b>- €</b>	0,00%
<b>Dotations aux amortissements et aux provisions</b>	<b>116 715 €</b>	1,81%	<b>386 526 €</b>	6,45%	<b>476 883 €</b>	8,05%
<b>Autres Charges d'exploitation</b>	<b>2 031 €</b>	0,03%	<b>17 838 €</b>	0,30%	<b>15 000 €</b>	0,25%
<b>Résultat d'exploitation (REx)</b>	<b>- 76 441 €</b>	-1%	<b>- 390 066 €</b>	-7%	<b>- 421 525 €</b>	-7%
<b>Résultat Financier</b>	<b>- 5 529 €</b>	-0,09%	<b>- 7 448 €</b>	-0,12%	<b>- 5 000 €</b>	-0,08%
<b>Résultat courant</b>	<b>- 81 970 €</b>	-1,27%	<b>- 397 514 €</b>	-6,64%	<b>- 426 525 €</b>	-7,20%
<b>Résultat Exceptionnel (Rexc.)</b>	<b>- 213 062 €</b>	-3%	<b>133 274 €</b>	2%	<b>- 328 262 €</b>	-6%
<b>Impôts sur les sociétés (IS)</b>						- €
<b>Résultat Net (RN)</b>	<b>- 295 031 €</b>	-5%	<b>- 264 240 €</b>	-4%	<b>- 754 787 €</b>	-13%

La marge brute – qui représente le budget que la structure permanente peut consacrer à son fonctionnement – progresse sur l'exercice 2021. Toutefois, les charges externes et charges de personnel demeurent élevées en proportion des produits, et en progression. Le résultat d'exploitation déjà fortement dégradé sur l'exercice 2020 (-7 % des produits) et sera également fortement négatif en 2021.

## Annexe 2 : Note d'analyse du CSE – Rapport d'expertise CSE Emergence

## Annexe 3 : La structure actuelle et la structure cible

### 3.1/ La structure actuelle (les salariés permanents)

#### SMART.FR

Direction générale (DG)	1 directrice générale 1 infographiste 1 directeur vie coopérative 1 conseiller stratégique
Direction opérationnelle (DOP)	1 Directeur opérationnel 31 conseillers 1 chargé de projets 1 chargé de soutien 1 gestionnaire administrative 1 gestionnaire d'activités
Direction financière (DDF)	1 assistante administrative 1 chargé de projets
DSI	1 Product manager 1 coordinatrice générale
Total salariés permanents	44

#### GRANDS ENSEMBLE

Direction générale (DG)	1 directrice générale 1 juriste 1 assistante administrative 1 assistante de gestion 1 chargé de missions
Direction opérationnelle (DOP)	12 conseillers 1 chargé de développement 1 chargé de projets
Direction financière (DDF)	1 aide comptable 1 comptable 1 contrôleur de gestion junior 1 responsable développement
DRH	1 responsable paie 1 assistante RH 2 gestionnaires de paie
Total salariés permanents	27

### 3.2/ La réorganisation permettrait d'atteindre la structure cible (des salariés permanents) suivante :

#### SMART.FR

Direction Générale	1 directrice générale 1 responsable RH 1 chargé de communication 1 infographiste
--------------------	---

	1 Responsable développement commercial 1 conseiller stratégique 1 responsable qualité 1 administrateur système 5 chargés de développement régionaux
Direction Administrative et Financière	1 directeur administratif et financier 1 responsable comptable 1 comptable 1 contrôleur de gestion 1 responsable administratif et juridique 1 assistant administratif et juridique 1 responsable paie
Total salariés permanents	20

#### GRANDS ENSEMBLE

Direction Administrative et Financière	1 comptable 1 gestionnaire de paie
Direction Relation Membres	1 responsable relation entrepreneurs 3 accompagnateurs (anciennement conseillers) 1 responsable formation 1 assistant formation
Total salariés permanents	8

## Annexe 4 : Catégories professionnelles

- **Pour SMART.FR**

Intitulé des postes	Catégories professionnelles
Conseiller	Conseiller
Chargé de soutien DOP	Chargé de mission/projet
Product Manager	Chargé de mission/projet
Coordinatrice Générale	Organisation
Assistante administrative	Equipe administrative/support
Gestionnaire administrative	Equipe administrative/support
Gestionnaire d'activité	Equipe administrative/support
Infographiste	Graphiste
Directeur Opérationnel	Direction
Direction générale	Direction
Conseiller stratégique	Direction
Directeur vie coopérative	Direction
Chargé de projet	Chargé de mission/projet

- **Pour GRANDS ENSEMBLE**

Intitulé des postes	Catégories professionnelles
Conseiller	Conseiller
Comptable	Comptable / Contrôleur
Contrôleur de gestion	Comptable / Contrôleur
Responsable / Chargé de développement	Chargé de missions / projet
Chargé de mission	Chargé de missions / projet
Chargé de projet soutien DOP	Chargé de missions / projet
Assistante administrative	Equipe administrative / support
Assistante de gestion	Equipe administrative / support
Directrice Générale	Direction
Juriste	Juriste
Responsable paie	Service paie
Gestionnaire paie	Service paie
Assistant RH	Ressources Humaines

## Annexe 5 : Plan prévisionnel sur la base de la restructurations

<b>SmartFr Scic</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Evolution de l'activité N/N-1</i>	<i>22,54%</i>	<i>33,81%</i>	<i>29,79%</i>	<i>29,83%</i>
Chiffre d'affaires & autres produits	13 585 866 €	18 179 756 €	23 595 094 €	30 634 647 €
Charges des activités des membres	12 112 140 €	16 264 544 €	21 143 907 €	27 487 080 €
Marge brute	1 473 726 €	1 915 212 €	2 451 186 €	3 147 567 €
Charges d'exploitation	2 673 833 €	2 415 022 €	2 459 225 €	2 509 886 €
Amortissements & provisions	26 677 €	35 785 €	52 582 €	66 408 €
Résultat d'exploitation	-1 226 784 €	-535 595 €	-60 621 €	571 273 €
Résultat financier	-2 500 €	-71 250 €	-68 750 €	-68 750 €
Résultat exceptionnel	-25 000 €	-25 000 €	-30 000 €	-30 000 €
Resultat net	-1 254 284 €	-631 845 €	-159 371 €	472 523 €

<b>GrandsEnsemble - Scop</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<i>Evolution de l'activité N/N-1</i>	<i>6,39%</i>	<i>27,75%</i>	<i>20%</i>	<i>15%</i>
Chiffre d'affaires & autres produits	5 038 904 €	6 265 874 €	7 449 049 €	8 513 907 €
Charges des activités des membres	3 934 548 €	5 033 423 €	6 040 108 €	6 946 124 €
Marge brute	1 104 356 €	1 232 451 €	1 408 941 €	1 567 783 €
Charges d'exploitation	1 041 909 €	954 213 €	963 755 €	973 392 €
Amortissements & provisions	29 043 €	29 052 €	16 262 €	18 702 €
Résultat d'exploitation	33 404 €	249 186 €	428 924 €	575 688 €
Résultat financier	-18 750 €	-18 750 €	-13 750 €	-13 750 €
Résultat exceptionnel	-5 000 €	5 000 €	-30 000 €	-30 000 €
Resultat net	9 654 €	235 436 €	385 174 €	531 938 €