

**REFERENTIEL COMPETENCES  
DES CONSEILLERS**

**SMart**

**5 octobre 2018**

## Table des matières

<b>1 – INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Finalité du référentiel.....	1
Cadre méthodologique et processus d’élaboration.....	1
Consignes de lecture .....	1
Contributeurs .....	2
Contenu et évolutivité du document .....	2
<b>2 - LE MÉTIER DE CONSEILLER.ERE</b> .....	<b>2</b>
Missions.....	2
Pratiques.....	3
Posture et valeurs.....	3
Evolution du métier.....	4
<b>3 - SITUATIONS DE TRAVAIL ET COMPÉTENCES</b> .....	<b>4</b>
<b>A.ACCOMPAGNEMENT DES SOCIETAIRES ET DE LEURS ACTIVITES</b> .....	<b>4</b>
A.1.SUIVI ET SOUTIEN PERSONNALISE .....	4
A.2.ANIMATION DE LA COMMUNAUTE DES SOCIETAIRES.....	9
<b>B. ACCUEIL INFORMATION</b> .....	<b>11</b>
B.1.ACCUEIL INDIVIDUEL PREMIERE LIGNE.....	11
B.2.ACCUEIL COLLECTIF : SESSION D'INFORMATION .....	13
<b>C. ORGANISATION ET GESTION DE L'EQUIPE</b> .....	<b>15</b>
C.1.LA GESTION COLLECTIVE DU FONCTIONNEMENT D'EQUIPE.....	15
C.2.FORMATION DES NOUVEAUX COLLEGUES .....	17
<b>D. DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DE SMART</b> .....	<b>18</b>
<b>4 - COMPÉTENCES PRINCIPALES et TRANVERSALES</b> .....	<b>20</b>
Présentation synthétique par situation de travail .....	20
<b>ANNEXE</b> .....	<b>23</b>

# 1 – INTRODUCTION

## Finalité du référentiel

Un référentiel établit une carte générale des compétences nécessaires au fonctionnement de l'organisation incluant les évolutions en cours ou à venir. Pour autant, il n'a pas pour fonction de contraindre et rendre homogène la diversité des pratiques.

Il sert de base à la construction d'un plan de formation, visant à faire acquérir ou consolider les compétences décrites.

Il contribue à la construction de la fiche de poste en explicitant les compétences qui seront recherchées chez les personnes candidates et permet aux entretiens d'évaluation (France) ou aux bilans de fonctionnement (Belgique) de se réaliser sur la même base de référence rendant ce dernier plus lisible pour tous.

Considéré comme un outil structurant dans une institution, sa conception et son usage portent la marque de la dynamique institutionnelle dans sa capacité à impliquer ses sociétaires. Plus sa conception et sa mise en œuvre sont participatives et collectives, plus il pourra être une référence commune et partagée. Car un référentiel ne crée pas la dynamique par sa seule existence.

## Cadre méthodologique et processus d'élaboration

### Cadre méthodologique

La perspective adoptée pour l'élaboration du référentiel se base sur le **rapport dynamique entre les situations de travail et les compétences qui y sont mobilisées** et vise à formuler des compétences contextualisées qui ne sont pas figées dans l'absolu ou indépendantes des situations.

La **situation de travail** correspond à un ensemble de tâches complémentaires qui ont la même visée. Elle est caractéristique, significative du métier et marquée par la complexité.

La **compétence**, existe et se développe en lien avec l'action, lorsqu'on est confronté à quelque chose à faire. Relative à un individu ou un collectif, elle est définie comme la mobilisation de différents types de ressources (externes, liées à l'environnement et internes, liées aux capacités des personnes). En fonction de l'action et en vue d'une réussite de celle-ci, ces ressources sont combinées de façon spécifique. Les compétences sont une « activation astucieuse et à propos », de différentes ressources de nature diverse.

L'approche méthodologique de la pratique des conseiller.ère.s a pris en compte que le travail est une construction singulière qui exprime en même temps, la prescription avec ses exigences et critères, mais aussi **le travail réel**, c'est-à-dire la réalisation des tâches dans un contexte, et avec des contraintes. Dans cette mise en œuvre, chacun redéfinit et interprète la tâche prescrite avec ses compétences, son expérience, ses motivations....

### Processus d'élaboration

Au regard de ces deux composantes du travail, l'élaboration du référentiel a suivi quatre étapes :

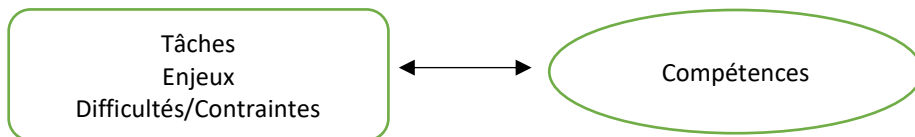
- Recueil de la pratique : 21 conseiller.ère.s interviewé.e.s à trois reprises, individuellement ou collectivement sur un total de 116 heures d'entretiens conduits avec une démarche structurée, expliquée et contractualisée, inspirée des entretiens d'explicitation<sup>1</sup>. Ces entretiens ont été menés en vue de comprendre la pratique des personnes, allant donc au-delà d'une simple description factuelle.
- Transcription des entretiens sous une forme organisée et structurée qui présente les différentes situations de travail auxquelles se confrontent les conseiller.ère.s, les **tâches** qu'ils y réalisent, les **enjeux** de ces situations, les **difficultés et contraintes** rencontrées et les **compétences mobilisées** pour traiter ces situations avec succès. Il s'agit d'une production intermédiaire qui rend compte de la façon dont les conseiller.ère.s s'y prennent : 'Transcription des entretiens'.
- Rédaction structurée des différents éléments recueillis suite à leur organisation et regroupement, en préservant le lien situations de travail - compétences.
- Articulation avec les éléments relatifs aux attentes de la Direction Opérationnelle, à sa vision stratégique évolutive du métier et de son cadre d'exercice, donnant lieu au présent « Référentiel compétences ».

### Consignes de lecture

- Pour la clarté de la présentation des situations de travail, les tâches, enjeux, difficultés et compétences mobilisées se suivent de façon linéaire alors que leur rapport dynamique se présente ainsi :

---

<sup>1</sup> Approche développée par Pierre Vermersch consistant en une technique non inductive d'aide à la prise de conscience de l'action réalisée.



Les compétences sont mobilisées pour réaliser des tâches, en fonction des enjeux, pour gérer les contraintes et faire face aux difficultés.

- Les compétences sont énoncées avec l'icône ➤ ; elles sont précédées de compétences plus générales signalées en encadré et peuvent se décliner en d'autres énoncés, signalés avec un astérisque.
- Les compétences sont énoncées avec l'icône E/ quand elles relèvent de l'équipe .
- Les apports recueillis auprès des conseiller.ère.s interviewés se distinguent dans ce référentiel, des apports complémentaires de la direction opérationnelle qui eux sont identifiés au moyen d'un code graphique couleur sépia.
- Les tâches, signalées par la direction opérationnelle comme vouées à **diminuer en volume** par dématérialisation des supports et/ou prises en charge par l'équipe administrative, sont identifiées au moyen d'un code graphique couleur vert.
- Les tâches, signalées par la direction opérationnelle comme vouées à **disparaître** par dématérialisation des supports et/ou prises en charge par l'équipe administrative, sont identifiées au moyen d'un code graphique couleur rouge.

### Contributeurs

- 21 conseiller.ère.s de France et Belgique pour les entretiens
- 7 membres du personnel de SMart de France et Belgique pour chaque étape de l'élaboration du référentiel
- Le service formation pour la coordination du projet
- Le directeur opérationnel et le directeur administratif et financier pour la validation du processus d'élaboration et son résultat
- Une consultante en formation pour la conception et la conduite du projet

### Contenu et évolutivité du document

Tout référentiel de compétences correspond à une réalité professionnelle et institutionnelle, toutes deux soumises à évolution. En cela, ce document ne saurait être définitif, sa possible évolution lui garantira une cohérence avec l'actualité de la politique stratégique et innovante de la coopérative.

## 2 - LE MÉTIER DE CONSEILLER.ERE

### Missions

Le métier de conseiller.ère s'articule, vis-à-vis des sociétaires, autour de 3 missions :

**Initiation et support** déclinée en deux temps :

1. **L'initiation au « dispositif SMart »**, qui comporte :
  - d'un côté les *outils de gestion* : outils online mais aussi la relation avec la.le conseiller.ère, les possibilités de financement, le relais des différentes formations, etc.  
Un préalable à l'initiation à ces outils de gestion étant *l'initiation au système économique* dans lequel ils s'insèrent (gestion de la TVA, statut de salarié, ...)
  - mais également *SMart en tant que communauté* : la gouvernance participative, les événements, le réseautage, les filières, l'appartenance à une communauté de sociétaires, etc.
2. **L'usage au quotidien** (support et accompagnement 'technique')<sup>2</sup>

**Accompagnement** déclinée en 2 axes :

1. **L'accompagnement individuel** :  
Suivi personnalisé et sur-mesure pour toutes les questions ou problèmes touchant à la situation administrative et à l'analyse économique ou stratégique du projet du sociétaire.

<sup>2</sup> Qui reprend notamment : analyses de leasing, analyses de CDI, support à la récupération des dettes sociétaires, gestion des litiges, rappel des prestations ouvertes (poubelles)...

Ce mode d'accompagnement personnalisé est indissociable d'une vision économique et stratégique de l'activité du sociétaire de la dimension « commerciale / économique ».

La.le conseiller.ère se doit d'assumer son rôle d'aide à la professionnalisation des sociétaires, en les conscientisant sur la dimension marchande de leurs activités.

## 2. L'accompagnement collectif (Animation de collectifs) :

Le but est de créer les conditions favorables à ce que les sociétaires trouvent leurs ressources à tous niveaux, et pas seulement dans la relation bilatérale SMart/sociétaire. Dans cette dimension, ce sont donc les sociétaires qui s'accompagnent entre eux. Le rôle des conseiller.ère.s se limite alors à l'impulsion et à l'animation de la dynamique créée.

**Commerciale**, centrée sur les marchés :

Ceux des sociétaires, dont il faut accompagner la prospection. Mais également ceux de SMart, à savoir les réseaux, les secteurs, les domaines, les territoires qui peuvent, représenter de nouvelles opportunités pour renforcer la présence de SMart et/ou prendre place là où des besoins du terrain rendent cela pertinent. L'objectif de cette mission est double :

- croître en nombre de sociétaires, en volume d'affaire par sociétaire et en nombre d'activités dans les secteurs historiques.
- se diversifier de manière équilibrée, afin de ne pas être dépendant des aléas propres à un secteur.

Il s'agit d'une autre facette de ce qu'on appelle le « développement territorial ».

## Pratiques

La pratique de la.le du conseiller.ère consiste à :

- Fournir un soutien technique et administratif à des gens qui veulent développer une activité économique et professionnelle
- Faire de l'accompagnement économique et social.
- Offrir le meilleur cadre sécurisé possible à des travailleurs autonomes. Opérationnaliser, mettre en œuvre chaque fois que possible des formes de travail qui sortent des statuts classiques (salariés CDI, indépendants...). Cela est fait sous une forme expérimentale.

Elle est marquée par un fonctionnement collectif et par la prise en compte de trois niveaux :

- ce que dit la loi, la réglementation
- ce que dit la politique de SMart
- le jugement personnel et subjectif de la.le du conseiller.ère.s sur l'application des deux premiers niveaux dans un cadre où SMart essaye d'adapter et d'influencer la réglementation à son propre fonctionnement pour mieux servir la réalité des sociétaires. La.le conseiller.ère agit alors avec son bon sens, son expérience et ses compétences.

Actuellement, le travail de la.le du conseiller.ère a un rythme défini par le public en termes de traitement aux questions via téléphone ou mail et de validation de documents ce qui l'amène à être plus réceptif que proactif.

**Le processus d'autonomisation des bureaux** a généré un besoin de mise en lien entre collègues qui parfois se traduit par des projets qui favorisent les échanges entre conseiller.ère.s de différents bureaux, régions ou pays.

## Posture<sup>3</sup> et valeurs

La posture d'accompagnement se traduit par l'écoute et l'interaction avec les personnes, en étant hors d'une position maître-élève. Il s'agit de privilégier le questionnement maïeutique<sup>4</sup> comme mode d'accompagnement, plutôt que l'affirmation.

La.le conseiller.ère n'a pas de compte à rendre sur la rentabilité de son travail, elles et ils peuvent consacrer du temps à la relation humaine.

Le métier est traversé par une dimension **didactique/explicative** et une dimension **sociale**, la première pouvant être considérée comme plus importante que la seconde, selon les conseiller.ère.s.

La dimension sociale est en lien avec des qualités liées à une implication et à une motivation dans l'action : s'investir pour soutenir et aider des personnes à maintenir une activité professionnelle. Cela se traduit par l'écoute et la tentative de réponse singulière à des besoins propres individuels ou collectifs afin d'avancer dans la construction de solutions plus adaptées et sécurisées pour les personnes et de faire de l'innovation sociale. Autrement dit, c'est le contraire de l'application des procédures, c'est dépasser les cadres pour inventer des réponses.

<sup>3</sup> Système d'attitudes vis-à-vis des interlocuteurs, manière d'être et de faire qui se manifeste dans la relation à autrui

<sup>4</sup> Amener un interlocuteur à prendre conscience de ce qu'il sait implicitement et à l'exprimer

## Evolution du métier

Parmi les trois missions citées ci-dessus, chaque conseiller.ère doit actuellement être capable d'assumer :

- L'initiation et le support
- Une version basique de l'accompagnement économique

L'organisation du travail étant décidée de façon autonome au sein des équipes, c'est bien l'équipe qui doit se rendre capable d'assumer l'ensemble des missions.

SMart vise à développer pleinement les trois missions à court terme sachant que ces missions restantes (accompagnement économique poussé, accompagnement collectif, commercial/développement) ne sont pas à maîtriser par chaque personne mais sont à intégrer au sein de l'équipe.

## 3 - SITUATIONS DE TRAVAIL ET COMPÉTENCES

Parmi les sept situations de travail qui ont été identifiées, six d'entre elles sont regroupées en trois grandes situations de référence, les plus représentatives de la pratique actuelle : **Accompagnement des sociétaires et de leurs activités**, **Accueil information** et **Organisation et gestion de l'équipe**.

Le **Développement territorial de SMart** complète ces situations de travail de référence, qui sont distinctes, sans pour autant être dissociées, car elles se combinent dans la pratique des conseillers.ères.

Chacune des sept situations sera présentée au travers des tâches, des enjeux et des difficultés qui appellent la mobilisation de compétences spécifiques.

A. Accompagnement des sociétaires et de leurs activités	
A.1. Suivi et soutien personnalisé	A.2. Animation de la communauté des sociétaires

B. Accueil information	
B.1. Accueil individuel première ligne	B.2. Accueil collectif : session d'information

C. Organisation et gestion de l'équipe	
C.1. Gestion collective du fonctionnement d'équipe	C.2. Formation des nouveaux collègues

### D. Développement territorial de SMart

## A. ACCOMPAGNEMENT DES SOCIETAIRES ET DE LEURS ACTIVITES

### A.1. SUIVI ET SOUTIEN PERSONNALISÉ

Situation de travail considérée comme étant la plus consommatrice de temps.

#### TACHES

La.le conseiller.ère gère environ cent cinquante activités « actives »<sup>5</sup>, pour l'essentiel des petites structures avec parfois plusieurs sociétaires, ce qui peut totaliser environ deux cent cinquante personnes.

<sup>5</sup> Qui ont encodé au-moins un document via l'outil au cours des douze derniers mois

## ❖ L'information et le conseil

- Aide à l'ouverture d'une activité
- Réponses aux questions relatives d'une part à l'aspect juridique, social et économique de l'activité et d'autre part à son développement ; cela nécessite parfois de solliciter l'avis de services spécialisés de SMart. Les réponses se font via mail, téléphone ou en rendez-vous en présentiel, ce dernier requérant une préparation matérielle et documentaire.
- Explications (parfois ré-explications, voire démonstration) sur l'usage des outils SMart, sur le 'jargon interne' et sur l'origine et les services de la coopérative.
- Analyse partagée avec le sociétaire de la viabilité de son projet, de sa situation économique, de son secteur d'activité, voire du développement d'un nouveau secteur d'activité pour trouver ensemble une solution dans SMart ou une réorientation hors SMart.
- Accompagnement du sociétaire par rapport à ses besoins de formation, de collaboration, de démarrage, de développement ou de financement de projets.
- Création et entretien du réseau : relais vers les syndicats et les caisses de paiement.
- Information personnalisée aux clients.

## ❖ L'accompagnement économique et budgétaire

- Analyse de la viabilité du projet du sociétaire
- Vérification des créances du sociétaire
- Traitement des demandes d'investissement et de financement : vérification des chiffres et du bon usage des outils
- Analyse de la viabilité de l'Activité pour le traitement du passage en Contrat à Durée Indéterminée, par exemple. Le but du passage en CDI étant d'améliorer la situation économique, fiscale, et d'augmenter le niveau de protection sociale. Parfois, il y a de la proactivité de la part des conseiller.ère.s qui analysent le chiffre d'affaires d'une activité pour voir s'il est utile de proposer le CDI.  
Observation : les tâches ci-dessous prennent des formes différentes selon les lieux, dans la mesure où il s'agit d'une pratique en cours de développement :
  - Formation des sociétaires sur comment budgétiser leur projet. Elle se traduit en Belgique par la bonne gestion de son activité (calcul du salaire, façons de rentrer et sortir de l'argent dans l'Activité, fonctionnement de la trésorerie) et en France par comment bien vendre le projet et l'usage des calculatrices pour la facturation et la simulation de salaires.
  - Analyse financière sommaire sur ce qui rentre et ce qui sort, sorte de photo de la situation – Belgique.
  - Evaluation de l'impact, du potentiel économique du projet et de sa pertinence. Ce n'est proposé qu'à des sociétaires qui ont un projet avancé, suffisamment crédible et structuré – France.
  - Dans le cadre du CDI, analyse prospective de leurs activités pour ne pas mettre leur trésorerie en difficulté et anticiper les évolutions – Grands Ensemble  
En France, le passage en CDI n'est pas du tout codifié ; le. la conseiller.ère vérifie si la trésorerie de l'activité est suffisamment importante pour permettre de faire des contrats CDI puis il évalue, en son âme et conscience, la viabilité du projet et de l'opportunité de le mettre en CDI à partir des éléments amenés par la personne.  
En Belgique, c'est un 'outil' en développement expérimental doté d'une procédure (le « Vade Mecum CDI ») qui consiste à vérifier la situation économique d'une activité démarrée en Contrat à Durée Déterminée et à renseigner un tableau qui permet d'évaluer si c'est possible ou non de passer en CDI. Le. la conseiller.ère décidant de l'éligibilité du sociétaire mais pas de l'octroi du CDI, le tableau est envoyé à la direction opérationnelle qui le retourne soit avec des questions supplémentaires, soit avec un accord, en quel cas s'engage un premier entretien avec le service des Ressources Humaines.  
La. le conseiller.ère fait un suivi administratif consistant à transférer mensuellement du budget qui finance le CDI, à vérifier si les sommes d'argent sont suffisantes, à prévenir l'utilisateur si ce n'est pas le cas et à mettre en place une procédure si le budget de l'activité ne suffit plus à couvrir les coûts du CDI. Un accompagnement est mis en place en cas d'éventuelle fin de CDI.

## ❖ La gestion administrative

- Vérification et validation des documents comme le contrat de travail, le devis, la note de frais, les droits d'auteur. Globalement, l'administratif, est un process : contresigner, valider, renvoyer.
- A la demande des sociétaires ou des clients, faire des rectifications sur les contrats (aspects administratifs et ajustements sur ce qui était contractualisé et ce qui s'est vraiment passé).
- Contrôle de la trésorerie, du budget des sociétaires et contrôle aussi des éventuels abus, des erreurs nuisibles pour le sociétaire lui-même.
- Suivi ou traitement des paiements.
- Mise en demeure dans le cadre d'un recouvrement de créance.
- Suivi des clients : réponse aux demandes de gestion quotidienne sur les devis ou factures, relance pour le paiement de factures et gestion de conflits ou d'erreurs avec le client (aspect juridique/réglementaire, financier...).
- Informer la DSI des pannes du système informatique.
- Actualisation des connaissances sur l'externe (connaissances juridiques, socio-économiques) et sur l'interne (avancées informatiques, procédures, vie de l'entreprise).

## ENJEUX

L'enjeu essentiel est que les sociétaires trouvent une réponse à leurs besoins, que le conseiller.ère/sociétaire oriente sans pour autant établir un service unilatéral conseiller.ère./sociétaire mais plutôt dans une co-construction de la solution la plus adaptée.

Plusieurs aspects distincts et complémentaires en font partie :

- L'établissement d'une compréhension réciproque au travers d'une relation de confiance.
- L'évaluation de la viabilité du projet au sein de SMart en prenant en compte la protection du sociétaire (ses intérêts) et celle de SMart (sa philosophie).
- L'aide à mener, développer et optimiser les activités sous la forme la plus facile et sécurisée possible, sur le volet administratif, social, économique et comptable, sans négliger la dimension personnelle.
- Que les sociétaires trouvent la meilleure solution pour eux, en comprenant avec quelles règles ils doivent jouer, les raisons de leur décision, et *qu'in fine*, ils s'autonomisent quant à l'usage des outils et de la gestion de leur projet.
- Que les sociétaires repartent avec le sentiment d'avoir été écouté.e.s et bien conseillé.e.s suite à des conseils appropriés et utiles.
- Que les sociétaires changent ou élargissent leur perception de SMart en tant que 'boîte administrative' vers une coopérative qui s'investit dans l'intérêt collectif, à laquelle elles et ils appartiennent.
- Garantir la crédibilité de SMart et asseoir sa plus-value.

## DIFFICULTÉS/CONTRAINTES

### Manque d'outils, d'informations ou de formation

Les outils :

- Manque de moyens techniques et théoriques pour faire du conseil en développement (étude de marché, d'analyse financière prospective, de stratégie, de communication et de psychologie d'entreprise).
- Manque d'outils ergonomiques et structurés pour le suivi du sociétaire, afin d'avoir une vue globale et historique (chiffre d'affaire, nombre de clients, évolution de l'activité), ou pour l'identification des sociétaires par critères en vue d'une mise en contact. Absence d'alerte quand le document est encodé ou signé ce qui génère une perte de temps (France).
- Manque de documentation pour les nouveaux sociétaires (France).
- Selon les lieux, les outils informatiques défaillants (CTQ (Contract Queue), Serveur S) ou le matériel déficient.

L'information ou la formation :

- Manque de clarté des règles sur la mise en œuvre des stratégies.
- Ne pas savoir, ni comment trouver les bonnes informations, ou bien ignorer le délai pour les obtenir.
- Manque d'informations ou de formation :
  - sur certains métiers ou dans certains domaines, ce qui remet en question la légitimité du conseiller.ère;
  - sur la dimension économique du conseil, ce qui expose la.le conseiller.ère à donner un mauvais conseil ;
  - sur l'évaluation et le suivi du budget des sociétaires en CDI (France). Ce qui, associé au manque de pratique met la.le conseiller.ère en situation délicate car elle et il doit prendre des mesures lorsque le budget n'est plus suffisant pour couvrir le CDI, avec l'accord du salarié, ou à avoir une discussion négociée pour une fin d'activité, le tout en évitant des dégâts juridiques et économiques, voire en déjouant des conflits ou litiges.

### Contraintes du cadre réglementaire

- L'échéance de la déclaration préalable à l'embauche (DPAE) pose une urgence car si le contrat n'est pas encodé à temps, la DPAE (France), réglementairement obligatoire, ne pourra pas se faire en temps voulu.
- Le fait de déclarer les prestations des gens précaires présente une double difficulté : d'une part, leurs revenus, jusque-là non déclarés, diminuent et d'autre part, il faut une coordination avec le CPAS (Centre Public d'Action Sociale) / (Belgique) pour établir à qui l'accompagnement de la personne doit être confié.

### Contraintes du fonctionnement de SMart

- Devoir jongler entre faire un métier de service, c'est-à-dire apporter une aide concrète et être une courroie de transmission d'une pensée stratégique, à savoir promouvoir la vision qu'accompagnateurs et sociétaires partagent la même forme d'emploi au sein d'une structure innovante.
- Etre confronté.e à deux demandes vécues comme contradictoires car non réalisables : faire du conseil en développement, et en même temps, s'occuper d'un flux trop important de demandes personnelles.
- Manque de soutien pour les conseiller.ère.s quand ils gèrent des situations conflictuelles de fin de CDI.

- Nombreuses modifications, soit de procédure (elles amènent les conseiller.ère.s à devoir justifier leurs nouvelles réponses auprès des sociétaires), soit de fonctionnement informatique (elles compliquent la tâche).
- Manque de vision globale autant sur le bon usage de l'outil par le sociétaire (empêchée par la validation automatique) que sur l'évolution économique et budgétaire de l'activité (malgré certains documents qui reprennent des informations comme Reporting Tool).
- Exigences administratives de SMart que d'autres acteurs du marché n'ont pas, ce qui engendre des plaintes chez les sociétaires.
- Le déficit de communication de SMart en quantité et en clarté, et le vocabulaire difficilement compréhensible induisent un besoin d'explications à l'égard des sociétaires, consommateurs de temps pour la.le conseiller.ère.
- L'absence de devis ou de factures en anglais et l'important délai d'attente pour les traductions génère chez la.le conseiller.ère un sentiment de non professionnalisme à l'égard des clients. S'ajoute à cela, une perte de temps pour la.le conseiller.ère qui doit rectifier les erreurs des clients dues à la mauvaise compréhension d'un contrat non traduit.

### Temps disponible réduit, parfois au détriment d'un travail qualitatif

- Tension entre d'une part, le temps consacré à la quantité et d'autre part, le temps souhaité pour un service de qualité.
- Le flux permanent de questions (téléphonique, écrite, présenteielle) donne le sentiment d'être tiraillé, de ne jamais être à jour et d'avoir du mal à sortir de la routine pour réfléchir aux formations, partenariats, actions de rencontre, pour une proactivité et une analyse.

### Non compréhension de l'outil par le sociétaire ou mauvaise utilisation

Le site de SMart n'est pas facile à la compréhension de tous, l'utilisation des outils n'est pas optimisée, la matière est ardue et le vocabulaire utilisé est particulier, ce qui induit plusieurs cas de figure : les sociétaires reviennent à plusieurs reprises pour la même problématique. Ils ne veulent pas apprendre l'aspect administratif de leur activité ni le comprendre, souhaitant qu'on les assiste. Du fait d'un usage des services peu fréquent, ils oublient. Ils ne comprennent pas la limite des frais (les dépenses ne peuvent excéder la facture), comment encoder, où encoder, quoi encoder.

La.le conseiller.ère est alors confronté.e soit à tout réexpliquer à chaque rendez-vous, soit à faire les papiers à la place du sociétaire, soit à se questionner sur la suite à donner, sachant qu'il peut s'agir d'un réel ou faux souci de compréhension.

### Faire confiance mais devoir aussi contrôler

- SMart est un outil neutre qui peut être aussi un outil d'asservissement s'il est utilisé par des employeurs peu scrupuleux ou comme un outil libre-service qui permet des abus. *A priori*, la.le conseiller.ère accorde sa confiance au sociétaire et reste vigilant devant d'éventuels abus.
- La mauvaise utilisation de l'outil par le sociétaire confronte la.le conseiller.ère qui valide des documents, à un manque de documents, ou de signature ou à des montants qui sont erronés.

### Les comportements des sociétaires et l'interaction avec eux

- Réception des propositions de projets en même temps que les doutes et les problèmes, histoire relationnelle et professionnelle, le récit de l'histoire de vie remplaçant parfois celui des difficultés liées à l'activité professionnelle.
- Comportements agressifs, à la défensive ou en détresse.
- Comportement arrogant, ou 'macho', ou difficulté à comprendre ce que la.le conseiller.ère explique pour des raisons culturelles ou scolaires. L'agacement ressenti dans ces situations (variable en fonction de l'humeur du jour, de la charge de travail et du type de personne) peut le confronter à la non envie d'écouter.
- La.le conseiller.ère peut être plus à l'aise dans un canal que dans un autre pour informer (mail, tél, rendez-vous) alors que le service rendu doit être le même, quel que soit le canal.

### Perception erronée du rôle de la et du conseiller.ère

- Le sociétaire estime toujours que sa demande est urgente et n'est souvent pas satisfait s'il a une réponse en différé, avec l'impression que la.le conseiller.ère est sans limite à sa disposition. Cela génère une pression et un stress.
- Certains sociétaires qui souhaiteraient ne pas participer du tout à la gestion administrative, espéreraient que ce soit pris en charge par SMart, ce qui complique leur orientation vers l'autonomie.
- Certains sociétaires ont des a priori ou une mauvaise compréhension de l'enjeu : ils payent quelqu'un pour s'occuper des papiers ce qui complique leur orientation.

## COMPÉTENCES MOBILISÉES

Contribuer à la résolution des problèmes au travers de l'analyse de la personne, du contexte, de sa situation, en faisant la distinction entre l'urgence de la situation (objective) et l'urgence ressentie par la personne (subjective), tout en puisant dans diverses ressources (connaissances, outils et expériences).

Une compétence préliminaire :

➤ Mobiliser et actualiser en permanence les ressources comme l'outil informatique (SAM, CTQ, suite office...), les procédures internes, les connaissances techniques (fiscalité, droit social dont droit du travail, comptabilité pour la gestion administrative), l'actualité du territoire et le secteur d'activité.

➤ E/ Comprendre et s'exprimer en plusieurs langues et pouvoir traduire selon la région géographique.

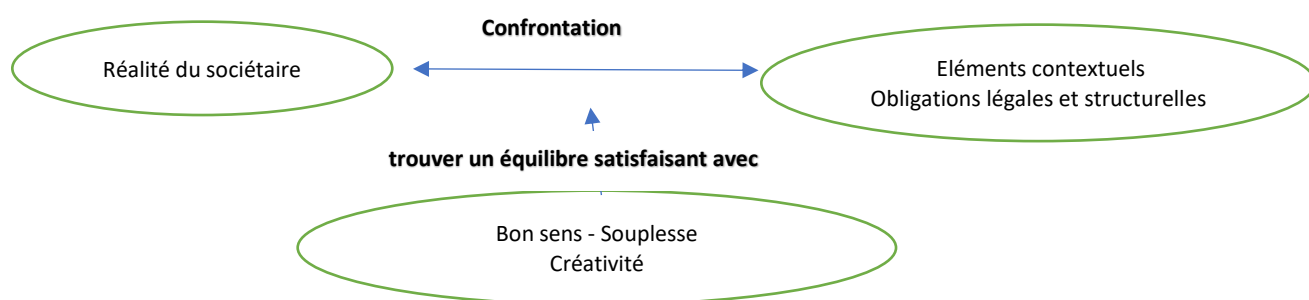
➤ Ecouter et rendre le discours intelligible pour comprendre la situation du sociétaire dans une relation de confiance

➤ Orienter le questionnement avec exhaustivité, puis reformuler et synthétiser les informations reçues afin de clarifier la demande.

\*Faire preuve d'une **empathie cadrée** (comprendre ce que l'autre ressent tout en prenant de la distance et en évitant de se positionner en sauveur) afin d'entrer dans le contenu du projet tout en créant une reconnaissance professionnelle mutuelle.

➤ Adapter ses attitudes aux besoins et comportements du sociétaire.

➤ Suivre et analyser des projets en vue de leur structuration et développement, en tenant compte de la réalité du sociétaire et des éléments contextuels économiques, sociaux, juridiques, procéduraux, territoriaux et des règles de SMart. Cette confrontation se fait avec du bon sens, une certaine souplesse et de la créativité, afin de trouver un équilibre, satisfaisant tant pour le sociétaire que pour SMart.



\* Adopter une posture de développement stratégique en repérant les ambitions et difficultés du sociétaire quant à l'évolution du projet. Anticiper ses enjeux et contraintes (administratifs, financiers, logistiques, relationnels et budgétaires) puis les communiquer avec assertivité, honnêteté et impartialité, en donnant la liberté au sociétaire de faire son propre choix.

\* Conseiller en expliquant de façon personnalisée (meilleur statut, aides possibles, formations, services de SMart) et en recherchant la solution la plus adaptée et satisfaisante pour la personne au travers d'un questionnement progressif. Agir avec créativité et avec une rapidité d'identification du trajet vers la solution, tout en ayant conscience de l'impact, y compris financier, sur la profession de la personne.

\* Négocier avec le sociétaire, dans le cadre du lissage du salaire en CDI, à propos des écarts entre les entrées et les sorties du budget, afin d'arbitrer en fonction de la confiance que la.le conseiller.ère peut avoir sur la future diminution ou disparition de ces écarts.

\* Utiliser plusieurs canaux et outils de communication y compris la dissuasion positive à l'égard d'une personne qui n'arrive pas à se positionner comme quelqu'un qui veut mener un projet.

\* Mobiliser les ressources de l'environnement (personnes, documentation) de façon proactive selon les problématiques rencontrées chez le sociétaire, utiles pour faire avancer le projet et trouver une solution.

➤ E/ Accompagner la démarche commerciale du sociétaire (définition d'une stratégie commerciale, de son prix de vente, de sa clientèle cible ...)

➤ S'organiser dans le temps en définissant les priorités, en créant des outils d'organisation et en agissant de façon moins exigeante et moins complète pour faire face à la charge de travail.

- \***Garder sa disponibilité** entre flux permanent et questions des sociétaires en jonglant entre les tâches qui nécessitent un niveau de concentration différent dans la journée.
- \***Faire preuve d'efficacité** par rapport au nombre de documents et au temps imparti : faire bien et vite.
- \***Agir avec réactivité** en répondant dans le bon timing aux questions des sociétaires voire en réorganisant ses priorités.

➤ **Faire preuve de pédagogie en traduisant en un langage simple des choses complexes pour faciliter la compréhension.**

- \***Réajuster les objectifs** en priorisant ce qui peut être traité dans l'entretien en fonction de la réceptivité de la personne et de l'urgence de la situation.
- \***Adapter le langage utilisé** en se mettant au niveau de la personne avec la bonne imagerie, en partant de cas concrets et de simulations pour une meilleure compréhension.
- \***Informé et expliquer** la nouvelle forme de travail (entrepreneur salarié en France, indépendant salarié en Belgique, travailleur autonome) et en quoi SMart est pionnier. Faire comprendre SMart par rapport aux idées préconçues, aux sentiments négatifs en les transformant en une ouverture d'esprit et en acceptant que la compréhension ne soit pas aussi rapide que la. le conseiller. ère le souhaiterait.

➤ **Faire la gestion administrative avec rigueur en lisant, traitant, contrôlant et classant les documents de façon organisée et vigilante.**

- \* **Analyser les erreurs** en recherchant le sens (raison de l'information discordante...) et la cohérence au-delà de l'incohérence à première vue.

➤ **Gérer le stress provoqué par l'urgence, la quantité de demandes, les comportements difficiles de certains sociétaires et la responsabilité de la situation économique des sociétaires.**

- \***Désamorcer des situations difficiles** en gardant son calme, en faisant preuve de prudence et en mettant en place des mécanismes qui protègent la. le conseiller. ère en cas de conflit.

➤ **Délimiter le cadre de son action de manière claire**

- \***Cadrer et recentrer la conversation sur l'activité professionnelle** en posant les bonnes questions en lien avec l'activité, en mettant l'accent sur le travail et non pas sur la vie privée et les émotions.
- \***Etre clair sur son rôle** dans une prise en charge qui répond au besoin du sociétaire, (arriver à un résultat concret, être utile sur la situation posée, fournir des outils pertinents) en accord avec les valeurs et principes de SMart dont l'autonomisation des sociétaires.
- \***Assurer une équité de traitement** avec le même respect, avec une qualité d'accompagnement, tout en priorisant les sociétaires en fonction de l'impact économique de l'activité.
- \***Fixer les limites de son action** en étant rigoureux tant dans la structuration du rendez-vous que dans le timing imparti, et si nécessaire, en plaçant des réponses en différé pour éviter de se faire déborder.

## A.2. ANIMATION DE LA COMMUNAUTE DES SOCIETAIRES

Cette situation de travail correspond à une pratique naissante.

### TACHES

- ❖ **Définition du type d'événement à mettre en place**, de qui le fait, quand, en quoi il va consister, comment il se concevra et déroulera, et pourquoi l'accompagnateur décide de le faire ou pas.
- ❖ Réunions d'équipes (antenne et région) et médiation entre les bureaux décentralisés et Bruxelles, négociation en cas de problèmes à résoudre.
- ❖ Identification des partenaires et conception avec partenaires et sociétaires d'initiatives (rencontres professionnelles, ateliers, drinks, fêtes) ou formations utiles pour les sociétaires, globales (liées au développement de l'activité) ou spécifiques (outils SMart).
- ❖ Faire la communication, faire connaître l'événement à destination du public visé et mettre en scène le lieu (coordonner le placement des œuvres si c'est une exposition ou bien installer les chaises si un workshop par exemple).
- ❖ Mettre en scène le lieu et animation de la rencontre ou faire de l'entregent si c'est un drink (faire des présentations entre les gens, favoriser le dialogue et le contact).
- ❖ Développer un réseau et faire des liens entre les sociétaires si cela répond à un besoin comme collaboration dans un projet, échanges de pratiques, échanges de matériels.
- ❖ Faire des visites dans les ateliers des sociétaires.

## ENJEUX

Dans la création d'une communauté et d'espaces de rencontres, il y a des enjeux tant pour la.le conseiller.ère que pour les sociétaires.

- Pour la.le conseiller.ère, il s'agit de pouvoir identifier le besoin du point de vue du public, de se rendre compte de la réalité de terrain des sociétaires, de les voir autrement et ainsi appréhender leur suivi sous un nouvel angle. Il s'agit aussi de réussir à toucher les sociétaires en étant original et créatif par rapport au contenu et à l'organisation des initiatives. Il s'agit enfin d'atteindre les objectifs de l'équipe.
- Les enjeux relatifs aux sociétaires sont de développer leur réseau, de créer de l'entraide, de transformer des individus en collectif, de les impliquer dans la vie coopérative et dans le projet d'entreprise partagée, et enfin de les autonomiser. C'est-à-dire leur permettre de passer d'une posture d'utilisateur de services de SMart à une posture de coopérateur impliqué.
- **Trouver ses ressources entre pairs.**

## DIFFICULTES/CONTRAINTE

### Difficultés organisationnelles

Les conseiller.ère.s font face au manque de soutien du service communication pour la diffusion des événements, à l'inexistence d'un listing de sociétaires détaillé par secteur d'activité, par région et à des manques en temps et en effectif pour l'organisation.

### Manque d'une orientation institutionnelle

Les modalités suivant lesquelles SMart conclut des partenariats, ne sont pas communiquées par la direction et souvent, il faut construire le projet à partir d'une feuille blanche ou construire en faisant, ce qui fait que la.le conseiller.ère ne sait pas quel est le rôle de SMart dans les partenariats, quelles sont la répartition et la complémentarité des rôles des directions impliquées dans les initiatives.

### Rendre l'événement suffisamment attractif

Compte tenu du fait qu'il est difficile de trouver les bonnes initiatives pour que les sociétaires trouvent un intérêt à venir et en ressortent avec une plus-value, il faut éviter le piège de faire beaucoup d'événements « pour faire de la mousse » mais plutôt en faire peu, avec du sens.

### C'est une pratique naissante (Belgique)

Il y a moins de formations ou d'événements destinés aux néerlandophones et il n'y en a presque pas pour les anglophones.

Se pose la question de comment rendre les sociétaires acteurs de la coopérative et non pas consommateurs de service.

## COMPETENCES MOBILISEES

**Organiser des événements collectifs en suscitant l'interaction entre les sociétaires et en les impliquant, afin de développer un réseau, de l'entraide et de créer du collectif.**

- **Suivre un processus qui se centre d'abord sur les sociétaires puis sur l'équipe** : identification de ce que font les sociétaires, de leurs attentes, aspirations, propositions d'initiatives et de leur potentiel à prendre en charge ou à s'impliquer dans une initiative ; prendre ces informations en compte et les restituer à l'équipe.
- **E/ Concevoir un événement de qualité, avec un contenu attractif qui soutient un axe général** sans pour autant faire de l'événementiel pour de l'événementiel, en **faisant preuve d'initiative**, en mobilisant le know how (savoir-faire) qu'apportent les participants afin qu'ils se sentent plus impliqués ce qui contribue à la réussite.
- **E/ Définir** le contenu et mobiliser les services compétents de SMart pour le déroulement de l'événement et fixer le prix avec tous les fournisseurs, tout en ayant le sens de la résolution de problèmes face aux soucis de dernière minute.
- **E/ Déléguer les tâches, se coordonner en équipe** en faisant porter le projet collectivement.
- **E/ Agir en cohérence avec l'esprit coopératif dans tous les aspects** matériels, humains, organisationnels et budgétaires (utilisation du budget de l'évènement à bon escient dans la mesure où il correspond à l'argent que les coopérateurs amènent et qui appartient à tout-un-chacun). Trouver un terreau propice d'échanges entre conseiller.ère.s et sociétaires sans forcer les connexions.

- **E/ Structurer une démarche collective** (savoir rendre actif les participants au collectif, maintenir une communication permanente autour du sens donné par et pour le collectif).
- **E/ Animer un collectif** (à l'aide d'une méthodologie permettant de créer une dynamique collective et de la pérenniser).
- **E/ Synthétiser et capitaliser les échanges du collectif. En vue d'en retirer des actions de définir une stratégie et mettre n œuvre des actions à partir du matériau des échanges**
- **E/ Savoir utiliser les outils de communication et de promotion.**
- **E/ Recenser les besoins d'un collectif.**
- **E/ Réaliser le lien entre les compétences des individus du collectif et des opportunités d'affaires.**

## B. ACCUEIL INFORMATION

### B.1. ACCUEIL INDIVIDUEL PREMIERE LIGNE

#### TACHES

- ❖ Accueil tout venant physique et téléphonique (réception des appels destinés au conseiller.ère et à son équipe).
- ❖ Réponses précises, exactes et actualisées aux questions (par téléphone, par mail) sur des informations, des procédures, des conditions, des règles.
- ❖ Rendez-vous pour information et suivi des sociétaires : répéter les explications déjà données ou informer les sociétaires sur des procédures ou le suivi de l'activité. Expliquer comment fonctionne SMart d'une façon plus ou moins complète selon les possibilités de compréhension du sociétaire. Si c'est possible, expliquer comment fonctionne l'interface.  
Orienter vers des sessions d'information ou expliquer les informations générales des services pour les sociétaires qui ne peuvent pas se rendre à la session d'information.
- ❖ Inscription d'un futur sociétaire et envoi d'un mail récapitulatif.
- ❖ Pendant les temps morts, validation semi-automatique de contrats des sociétaires, dont trois validations obligatoires par jour via CTQ (en Belgique).
- ❖ Selon le temps disponible :
  - traitement et validation des documents (traitement des notes de frais, gestion du portefeuille, des activités et des contrats dont le courrier de l'immeuble pour tous les occupants).
  - suivi de la situation sociale des sociétaires et économique de leurs activités.
  - tri et distribution des courriers adressés à l'ensemble de l'équipe (notes de services, mails...).

#### ENJEUX

L'enjeu essentiel est que le sociétaire utilise SMart mais surtout pas à n'importe quel prix et dans n'importe quelle condition, ce qui induit d'autres enjeux :

- Que le sociétaire trouve sa meilleure solution (création d'une ASBL, statut d'indépendant, salariat chez SMart) et en ressente une satisfaction y compris après avoir vidé son sac, parlé de situations de chômage, de divorce.... ce qui fait partie de la dimension humaine du travail du conseiller.ère.
- Entretenir la convivialité, la proximité, la réactivité et ne pas tomber dans des travers consistant à devenir un bureau administratif 'plan plan' sans bienveillance ni esprit de service.
- Changer ou élargir la perception des sociétaires au sujet de SMart : d'une 'boîte administrative', centre de facturation vers une coopérative qui s'investit dans l'intérêt collectif, disponible, qui maîtrise des outils et l'ensemble de l'offre de service.
- Que la.le conseiller.ère et le sociétaire gagnent du temps grâce à un rendez-vous bien mené qui permettra au nouveau sociétaire de devenir autonome.

## DIFFICULTÉS/CONTRAINTE

### La non compréhension des outils par les sociétaires

Leur non compréhension peut relever d'une incapacité ou d'une volonté de ne pas savoir.

### Communication/relation avec les sociétaires

- Pour ne pas passer à côté du projet du sociétaire, garder une curiosité permanente malgré l'expérience qui pousserait à vouloir tout de suite aller dans la résolution de la situation.
- Etre amené.e à redire la même chose mais autrement. Ou encore, se confronter à des messages qui ne passent pas et au fait que, si un autre conseiller.ère dit la même chose, le message passera.
- Oser refuser de recevoir un sociétaire ou d'encoder ses documents et donc s'exposer à la discussion avec lui.
- Se confronter à des sociétaires dont le comportement est critique, ou qui interrompent, ou qui pensent qu'elles savent tout avant qu'on leur explique, ou qui sont énervées ou instables.

### Ne pas pouvoir rendre le service attendu

- Se retrouver face à des situations pour lesquelles il est compliqué ou impossible de trouver une solution.
- Ne pas être en possession des documents nécessaires dans une langue compréhensible par le sociétaire.
- Refuser ou ajourner l'ouverture d'une activité si le projet n'est pas assez établi.

### Conditions de travail : flux et temps

Dans un contexte où il y a un traitement de beaucoup de demandes en même temps, avec un flux important de visites, mails, appels téléphoniques, où il manque un cloisonnement entre des temps de parfaite disponibilité et des temps qui permettent de se concentrer, il faut trouver une plage horaire pour être disponible (y compris mentalement, et permettant le temps de la préparation) et assurer une disponibilité de qualité égale.

Avec ce flux, la.le conseiller.ère peut avoir le sentiment d'être oppressé.e et ne pas être dans de bonnes conditions pour être accueillant.e et d'avoir du mal à se sortir de la routine pour réfléchir aux formations, aux partenariats, aux actions de rencontre car l'inspiration devient faible en étant assis derrière un écran, et en voyant les mails et coups de téléphone rentrer.

## COMPÉTENCES MOBILISÉES

**Avoir la meilleure compréhension possible de la situation/demande, sachant voir les demandes implicites derrière les questions explicites, mettant en lien les caractéristiques de la situation présentée, les repères de la matière, ceux de la procédure et ceux des outils SMart pour arriver à apporter la meilleure réponse ou solution possible en cherchant une efficacité sur le temps alloué.**

- **Adopter une posture d'accueil personnalisé et humain**, en s'ajustant et s'adaptant à la singularité de chacun, en le recevant pour ce qu'il est, de façon conviviale, et en transformant des moments qui pourraient être neutres en moments agréables, tout en restant professionnel.
- **Faire preuve d'empathie**, aborder les gens d'égal à égal, être disponible, ouvert et curieux face aux personnes, aux informations, à la situation **et adopter une écoute active**, en prenant en compte que la personne qui vient à SMart arrive avec sa vie privée et professionnelle réunies.
- **Faire appel à l'intelligence des situations**, celle qui permet d'éviter l'écueil d'une application bête et méchante des procédures, qui dépasse la logique administrative et mécanique et qui prend du recul pour rappeler les règles et les principes, sans prendre les choses personnellement.
- **Mobiliser ses compétences de communication** en s'appuyant sur une démarche qui consiste à écouter, questionner, reformuler et synthétiser tant pour comprendre la demande que pour communiquer la (les) solution(s) identifiée(s).
  - \* **Adapter son discours à la personne à qui on s'adresse** en restant concret et pratique et s'assurer de la compréhension de l'information reçue.
  - \* **Conduire l'entretien** en laissant le temps nécessaire (souvent plus de temps par téléphone qu'en présentiel) à la personne pour qu'elle exprime son besoin totalement, parfois en la laissant 'vider son sac', afin d'atteindre un niveau d'ouverture et d'écoute dans l'échange.
- **Gérer la dimension relationnelle des échanges** en parlant calmement, en écoutant les émotions sans porter de jugement, avant de ramener les échanges sur du factuel, tout en posant un cadre de respect et si la situation l'exige, en posant des limites.

\* **Renverser les situations difficiles** en acceptant de reprendre ou en laissant des blancs ou en parlant plus lentement plutôt qu'en contre attaquant, pour faire baisser la tension et arriver à quelque chose de positif à la fin.

➤ **Conjuguer l'accueil de personne** (avec l'urgence de sa demande) et **l'efficacité du travail de la du conseiller.ère** (avec ses contraintes) en étant orienté solution, en trouvant des arrangements le plus efficaces possible pour chacun.

➤ **Avoir de la rigueur** dans la validation de tous les documents, dans l'information donnée (la bonne information au bon moment, plutôt que le maximum d'informations) et dans les réponses aux questions y compris oser avouer que l'on ne connaît pas toutes les réponses.

Tenter de mettre en place des mesures correctrices à des dérives potentielles face aux abus des employeurs ou des sociétaires.

Identifier, lorsque c'est nécessaire, l'aspect légal de la situation de la personne par rapport à son environnement.

## B.2. ACCUEIL COLLECTIF : SESSION D'INFORMATION

### TACHES

Nommées « **Session SMart mode d'emploi** » en Belgique ou « **Réunion d'information collective** » en France, ces séances ont lieu essentiellement chez SMart, parfois à l'externe, avec deux thématiques différentes : le fonctionnement de SMart et les droits d'auteur. Elles sont à destination de tout public susceptible de devenir sociétaire.

#### ❖ Préparation

- Mise en condition de l'espace pour l'accueil, constitution de dossiers via un questionnaire sur la situation du futur sociétaire.
- Rester informé sur l'externe (connaissances juridiques, socio-économiques) et sur l'interne (avancées informatiques, procédures, vie de l'entreprise). En France, la connaissance de nouvelles informations est incidente via des échanges informels avec des collègues. En Belgique, pour rester informés, les conseiller.ère.s ont des outils.

#### ❖ Déroulement

- Tour de table pour la présentation professionnelle de chacun.
- Présentation de la coopérative SMart (en Hauts-de-France, aussi Grands Ensemble) et explications sur l'usage des outils Contrats et Activité, avec des exemples chiffrés à partir de l'interface (Contrats : une simulation de salaire ; Activité : présentation des recettes et répartition des dépenses - salaire/frais...). Lorsque les participants ne sont ni belges, ni français, il faut donner plus d'explications sur les statuts, sur la terminologie liée à la législation belge ou française, sur le vocabulaire des outils.
- Animer un temps de questions-réponses en proposant à ceux qui ont déjà des projets concrets et un besoin de facturation imminent de prendre un rendez-vous et pour les autres, un contact ultérieur quand le projet sera plus avancé.

#### ❖ Suite

- Assurer la continuité pour les intéressés en leur fixant un rendez-vous.
- Traiter les questions restées en suspend durant la session d'information.

### ENJEUX

- Faire passer de façon claire l'information sur SMart, l'esprit coopératif, les valeurs d'économie sociale et solidaire, le partage de ressources entre sociétaires (l'entrepreneuriat collectif) et ce, de façon adaptée au public présent sans créer de fausses attentes.

- Qu'ils comprennent bien les outils de SMart, les montants, etc. pour éviter de tout refaire en rendez-vous.

- Que la personne ait une vue sur ce que fait SMart et sur les possibilités pour lui et pour son projet : savoir si oui ou non ils peuvent déclarer leur projet via les outils de SMart et élargir, lancer ou continuer le développement de leur activité.

- Que l'inscription future de la personne puisse se faire de façon éclairée et pertinente

## DIFFICULTÉS/CONTRAINTES

### Ne pas avoir été formé au préalable

Sans formation, le nouveau conseiller éprouve des difficultés à mobiliser les outils nécessaires :

- à l'animation de session d'information
- à l'adapter pour un public précis lors d'interventions extérieures.

### Le comportement des personnes présentes

- Malgré l'annonce lors de la réunion du caractère généraliste de la session, certains présentent leurs problématiques ou posent des questions spécifiques à leur réalité.
- D'autres ne comprennent pas et posent tout le temps des questions.

Les personnes qui pensent mieux savoir que la.le conseiller.ère adoptent une position d'autorité, interrompant ou contredisant ce qui est dit, parfois en étant agressives.

### Le public est parfois très hétérogène

### Présenter l'offre de SMart avec ses avantages et limites

- Certains freelances qui sont habitués à travailler au noir découvrent une explication du volet légal de leur travail. N'ayant pas anticipé ces aspects légaux, elles et ils considèrent perdre de l'argent en passant par SMart sans évaluer les avantages que cela peut leur procurer.
- Transmettre l'idée que le freelance peut aussi être un employé avec un numéro de TVA partagé grâce au modèle SMart n'est pas toujours facile : en néerlandais par exemple, le terme 'entrepreneur salarié' évoque encore un contresens.
- Etre amené.e à dire à des personnes qui se sont déplacées, qu'elles et ils ne peuvent pas passer par SMart.
- Ne pas pouvoir donner de réponse dans certains cas.

## COMPÉTENCES MOBILISÉES

**Animer des sessions d'information avec une dimension pédagogique en adaptant son discours et ses propositions en fonction du niveau de connaissances et des besoins des personnes afin que chacun saisisse l'ensemble des informations expliquées et y trouve un intérêt pour son projet.**

Trois compétences préliminaires :

- **E/ Maîtriser la réglementation et les outils de SMart. Connaître les statuts** (en France : régime général, audiovisuel, artiste auteur, spectacle vivant).
- **Connaître le territoire et ses acteurs pour accueillir ou orienter vers des partenaires extérieurs.**
- **Répondre à des questions dans une deuxième langue** (français, néerlandais, anglais, espagnol) afin de pouvoir répondre à un.e participant.e étranger.ère.
- **Ecouter avec ouverture lorsque les gens se présentent, afin de cerner leur contexte et leur situation en quelques minutes.**
- **Structurer l'information à donner** (avec un support numérique et/ou un document papier) **et la contextualiser**, en illustrant par des exemples, en favorisant les échanges d'expériences, en faisant des liens avec des cas concrets basés sur les métiers des participants, afin de faciliter la compréhension.
- **Fournir une explication sur mesure (comment SMart peut être utile ?)** sans pour autant s'attacher à obtenir des inscriptions à tout prix ni choisir à la place de la personne.
- **Veiller à la bonne compréhension des informations :**
  - en s'intéressant aux questions posées en tant que révélatrices de ce qui n'a pas été compris ;
  - en prenant en compte le feed-back verbal, non verbal et en reformulant le propos si nécessaire.

## ➤E/ Gérer le relationnel dans le groupe en ajustant sa technique d'animation en fonction du type de personnes présentes :

\***Prendre la parole en public** en mettant les gens à l'aise, en étant à l'aise soi-même et en introduisant un trait d'humour de temps en temps afin de rendre la session la plus agréable possible.

\***Faire preuve d'empathie, de patience et d'ouverture d'esprit** sans pour autant 'absorber' les sentiments négatifs exprimés.

\***Prendre de la hauteur avec assise et assurance, résister au stress et maîtriser la situation** face à des comportements de nature à déstabiliser la.le conseiller.ère ou face à ceux qui veulent pervertir l'outil pour frauder.

\***Recadrer** lorsque quelqu'un réitère des questions trop spécifiques qui n'intéressent pas le groupe **tout en rassurant** sur la possibilité d'explications individuelles.

## C. ORGANISATION ET GESTION DE L'EQUIPE

### C.1. LA GESTION COLLECTIVE DU FONCTIONNEMENT D'EQUIPE

#### TACHES

- ❖ Pour gérer le fonctionnement collectif, les équipes organisent des réunions en fixant un ordre du jour qui permet de :
  - ✓ Fixer les objectifs collectifs, parfois aussi individuels.
  - ✓ Echanger sur le quotidien, sur les actions existantes ou proposées ainsi que sur la définition, organisation et mise en œuvre de prochains événements.
  - ✓ Répartir le travail en fonction des compétences et connaissances dans l'équipe, les tâches collectives et les diverses absence (congrés, télétravail, récupération, présence sur un évènement...).
  - ✓ Prendre des décisions.
  - ✓ Faire une auto-évaluation de l'équipe et de soi-même.
- ❖ Les équipes interagissent entre elles et avec les différents services de SMart via divers outils de communication et au cours de réunions interservices ou inter équipes. Outre l'échange d'information les réunions permettent de partager des bonnes pratiques.

Les équipes reçoivent et mettent en application les informations relatives au fonctionnement interne de SMart et font l'état d'avancement à la Direction opérationnelle.
- ❖ Outre des échanges informels, voire des repas, des équipes créent des moments spécifiques pour exprimer et partager leur ressenti ou d'éventuelles frustrations (« *moment météo* », « *moments thérapeutiques* »). Cela contribue à créer une 'intimité' d'équipe, une gestion de la réalité sociale et relationnelle.
- ❖ Pour formaliser le cadre du fonctionnement, dans certains bureaux (Belgique) se met en place une procédure interne comme un vade-mecum sur la gestion de l'accueil et des agendas, ou encore une charte co-construite par l'équipe.
- ❖ L'équipe encadre et forme des nouveaux.les : mise en place d'un parrainage, répartition de missions pédagogiques, échange de (meilleures) pratiques.
- ❖ L'équipe assure la gestion des bureaux et la gestion du bâtiment, ce qui implique tant l'aménagement de l'espace comme la gestion technique, à savoir commander du matériel (photocopieuse...) ou faire appel à des réparateurs (panne de photocopieuse ou fuite d'eau), ou participer à l'animation de la vie de l'immeuble ou gérer l'équipe de nettoyage.

#### ENJEUX

Cette gestion collective ou autogestion a un double enjeu pour les conseiller.ère.s: rendre un bon service tout en étant content.e.s dans son travail. C'est-à-dire permettre que le travail individuel et collectif dont l'équipe est responsable soit fait, maintenir et développer le bureau, préserver l'image et la crédibilité de SMart tout en favorisant un bien-être au travail basé sur des rapports détendus et cordiaux dans l'équipe, une communication optimale, une cohésion d'équipe et une répartition du travail équitable. Ces bonnes conditions facilitent une organisation du travail efficace.

## DIFFICULTES/CONTRAINTE

### Problématiques organisationnelles

- L'équipe fait face à un nombre de procédures consommatrices de temps et d'énergie (mises en place par la direction ou créées par chaque service support), à des 'couacs', pertes ou retards de documents reçus de la part des utilisateurs et redistribués par le siège vers les bureaux, ainsi qu'à des délais de réponse parfois très longs.
- Par ailleurs l'équipe se confronte à une difficulté d'harmonisation entre bureaux dans la mesure où il y a une prolifération d'outils, chaque équipe créant ses propres outils (qui ont certes une zone d'influence). Les informations données aux sociétaires peuvent alors différer, ce qui ne laisse pas toujours une impression de professionnalisme.
- La taille de l'équipe fait que la prise de congé dans une petite équipe est difficile à organiser.

### Devoir s'organiser en équipe de manière autonome

- Le type de fonctionnement de l'équipe où l'autonomie et l'horizontalité sont obligatoires et prescrites, laisse les conseiller.ère.s dépourvus d'un 'filet de sécurité' représenté par l'autorité qui aide à trouver une solution (pas seulement celle qui tranche). L'équipe se confronte à une double difficulté : d'une part, la  Crainte de fragiliser sa cohésion car 'on peut être fâché avec le manager mais entre collègues, cela est difficile' et d'autre part, une  lenteur dans la prise de décisions car il faut se mettre d'accord au-delà des différences de personnalité, d'intérêts et d'attitudes.
- Lorsqu'il n'y a pas d'accord dans l'équipe et que celle-ci fait appel à une tierce personne pour demander une solution, la réponse revient sous forme de suggestion à trouver elle-même sa propre solution, ce qui lui renvoie l'image d'une équipe incapable de s'autogérer, mise à défaut par rapport à la direction.
- Ce mode de fonctionnement autonome prend donc du temps sachant qu'en parallèle, le travail auprès des sociétaires doit être effectué, lui-même dans un temps contraint.

### Manque d'outils de mesure du travail

Démunie d'éléments quantitatifs pour mesurer son travail, l'équipe a du mal à répartir les tâches ou à adapter le fonctionnement face à une surcharge de travail inattendue (bug de l'outil, nouvelle réglementation ONEM, maladies, absences...).

## COMPETENCES MOBILISEES

**Travailler avec un esprit d'équipe en ayant le souci du collectif à tout moment, ce qui suppose d'être solidaire entre collègues, de faire avec ce que sont les gens sont, de travailler en bonne intelligence, d'assumer une partie du travail collectif pour être sûr que ça se passe bien au niveau de l'équipe et d'arriver à la généralisation pour pouvoir passer du particulier à quelque chose de « partageable ».**

- **E/ Gérer les conflits et les tensions** en séparant les personnes des problèmes, en faisant la différence entre ce qui relève de la personnalité ou du lien personnel et la question factuelle à traiter.
- **Avoir une attitude positive, bienveillante, empathique** pour parvenir à une bonne entente.
  - \***S'écouter, veiller à une communication claire et positive** pour se mettre d'accord en utilisant éventuellement la communication non violente (s'adresser à autrui sans le pousser dans des urgences par exemple).
  - \***Faire preuve de fiabilité dans son action** en disant ce qu'on fait et faisant ce qu'on dit.
- **Se remettre en question au niveau individuel et collectif**, autant pour revenir sur ses erreurs que pour sortir de son équipe et de son microcosme.
  - \***S'adapter aux changements** en faisant preuve de flexibilité et en dépassant la rigidité.
- **E/ Mobiliser des outils et une méthodologie d'animation de réunion.**
- **Organiser, planifier le travail et prioriser les tâches collectivement en tenant compte des besoins de chacun.**  
Les accompagnateurs se mettent d'accord ensemble en prenant en compte et en affirmant leurs propres besoins (matériels, intellectuels, fonctionnels et relationnels) et en les confrontant aux besoins des collègues, **en régulant et en réajustant.**  
Un équilibre est recherché entre savoir exprimer ses propres besoins avec assertivité sans pour autant écraser ou nier ceux des autres ; évaluer sa charge de travail sans pour autant porter préjudice à l'équipe ou à son propre emploi du temps.

## C.2. FORMATION DES NOUVEAUX COLLEGUES

Belgique (Liège et Bruxelles)	France (une antenne) <sup>6</sup>
<p>La formation dure 6 semaines.</p> <p>L'équipe reçoit le plan de formation fait par 'la marraine/le parrain qui est décliné en fonction des disponibilités de chacun avec un contenu assez formalisé. Idéalement, le nouvel arrivant fait le tour des services.</p> <p>Il s'agit surtout d'un stage d'observation avec des moments prévus pour la lecture de documents et peu de formation scolaire. Le passage entre l'observation et l'action devant le(s) sociétaire(s) est assez abrupt.</p> <p>A la fin de la formation, un point est fait avec la marraine/le parrain, et quelques semaines plus tard, un entretien a lieu avec l'équipe de soutien à la DOP.</p>	<p>La formation dure 5 jours :</p> <p>Un jour de formation théorique sur Grands Ensemble, Deux heures de formation théorique sur SMartFr, Trois jours d'apprentissage sur le terrain.</p> <p>La démarche n'étant pas formalisée actuellement, l'accompagnateur met en place sa propre approche. Des cas concrets sont présentés afin que l'accompagnateur dise comment il envisagerait de traiter la situation. L'accompagnateur part ensuite de là pour expliquer comment on pourrait traiter la situation.</p> <p>Les nouveaux suivent les tâches au quotidien, les rendez-vous, les sessions d'information collectives, et abordent l'usage des outils, ils font des travaux pratiques et travaillent la portée et les limites de l'accompagnement auprès des sociétaires.</p> <p>Ensuite, il leur est demandé de le faire, suivi d'un débriefing au cours duquel ils expriment ce qu'ils ont compris ou pas et quelles questions cela suscite pour eux. Cela permet à l'accompagnateur d'observer quel est le raisonnement qui a été assimilé.</p>

### TACHES

- ❖ Organisation de l'équipe :
  - libération de temps pour la.le conseiller.ère qui sera le parrain ou la marraine du nouveau ; il devra faire le calendrier de la formation en fonction du plan de formation rédigé par la direction opérationnelle et prévoir un temps de débriefing entre le nouveau et son parrain ou sa marraine à la fin de chaque semaine.
  - proposer au nouveau de participer à des actions afin qu'elle et il puisse se faire une idée de la réalité du travail y compris d'autres équipes
- ❖ Evaluation formative, en accord avec le nouveau, via un canevas avec des points de 1 à 5 sur les acquis de la formation. Si tout n'a pas été bien intégré, le planning sera réajusté ou la formation se poursuivra au-delà des 6 semaines.

### ENJEUX

- Que la.le futur.e collègue se sente bien, en confiance, qu'elle et il dise ce qu'elle et il ne comprend pas, ce qui est difficile pour qu'elle et il se sente respecté et écouté et qu'elle et il soit formé au mieux.
- Qu'elle et il se sente intégré dans la culture de la coopérative, qu'elle et il soit autonome petit-à-petit, et qu'elle et il trouve sa place dans l'équipe.
- Augmenter les compétences de l'équipe par le recrutement de profils différents.

### DIFFICULTÉS/CONTRAINTES

La gestion de la déception des nouveaux.elles . Prise de conscience d'un écart entre le descriptif des missions telles qu'elles sont décrites au moment de l'embauche et la réalité du travail.

#### Manque de moyens pour former

- Le manque de temps et de disponibilité mentale pour l'accompagnement des nouveaux.elles est la difficulté primordiale. Pour la 'marraine' ou le 'parrain', cette tâche de formation est extrêmement lourde parce qu'elle s'ajoute aux tâches habituelles (le flux), sans aménagement de sa charge de travail. Précédemment, cette tâche était conduite par la direction opérationnelle et maintenant, elle est prise en charge par les équipes ; cette surcharge est facteur de stress.
- Manquer d'outils, voire de compétences pédagogiques, tout en étant responsable de la formation des nouveaux.elles collègues.
- Les nouveaux.elles engagé.e.s ont des profils différents mais il n'y a pas encore eu d'adaptation de la formation, elle n'a pas été actualisée au regard de certains outils en évolution.

<sup>6</sup> au moment où ont été réalisés certains entretiens, la fusion entre SMart Fr et SMart Be n'avait pas eu lieu / le processus de formation des nouveaux collègues a évolué depuis

## COMPÉTENCES MOBILISÉES

**Organiser une formation individualisée et évaluer les acquis pour maintenir ou développer le niveau de compétences de l'équipe**

➤ **E/Former sur la posture de la. du conseiller.ère**: comment s'adresser aux sociétaires, comment gérer la distance à leur égard, les attitudes, comment présenter SMart et le rôle de la. du conseiller.ère, sans malentendus.

➤ **E/ Gérer différents temps** : le sien, l'agenda du nouveau et celui des collègues.

➤ **E/ Adapter la formation** dans son contenu, méthode et dosage des travaux pratiques **au profil de la personne**, en fonction de ce qu'elle sait déjà, des expériences qu'elle a eues, en vue de le rendre autonome.

## D. DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DE SMART

### TACHES

- ❖ Prospecter des nouveaux secteurs susceptibles d'utiliser SMart, prendre contact et proposer une rencontre.
- ❖ Faire de la représentation commerciale et réaliser une présentation de SMart adaptée au contexte du lieu qui accueille (centre culturel, syndicat, centre de formation, couveuse d'entreprises) en préparant un support et en structurant le contenu en fonction de la durée et du type d'intervention (face à face, auditoire...).
- ❖ Entretenir ou nouer des partenariats avec des structures susceptibles de collaborer avec SMart et assurer une présence active sur les événements des partenaires (conférences, réunions, séminaires, expositions,...).
- ❖ **Rédaction de newsletters dont le but est de rappeler que SMart est présent ou de mailings liés aux ateliers.**
- ❖ Être SMART dans la vie de tous les jours, lors de sollicitations impromptues ailleurs que dans les locaux et en dehors des heures de bureau (bistrot, théâtre, activités sociales).

### ENJEUX

L'enjeu principal est double : développer SMART au niveau local et permettre à des personnes et/ou structures pouvant être amenées à collaborer avec SMART, de mieux connaître les services au-delà des clichés. Il se décline sous plusieurs formes :

- Créer des partenariats profitables aux sociétaires de SMART ou utiles pour toucher des nouveaux publics.
- Être visible, reconnue et comprise auprès des institutions qui par ailleurs peuvent avoir un rôle de prescripteurs ou de clients potentiels : villes (élus Culture et Economie Sociale et Solidaire), structures du secteur créatif et culturel, organismes ressources sur la création d'activité (Chambres de Commerce et d'Industrie), écoles, centres de formation...
- Ouvrir des bureaux SMART et/ou tenir des permanences dans les villes connexes à la ville d'implantation ou bien trouver des partenaires délocalisés pour répondre à un besoin de facturation et de salariat des personnes.

### DIFFICULTÉS/CONTRAIINTES

#### Problématiques organisationnelles

- Absence d'une stratégie et prescription institutionnelle qui permette de savoir qui fait quoi, sous quelle forme et dans quels délais. Absence de carnet d'adresses à jour pour la prospection.
- Faire remonter la demande aux personnes ressources de SMART et les convaincre de ce qui est important du point de vue de la. du conseiller.ère.
- Manque de temps disponible pour penser une stratégie et la mettre en œuvre et pour une préparation spécifique à ce type de rencontres.
- Lorsque le rendez-vous a lieu chez le client, il est difficile pour ce dernier de dépasser la dimension de simple client.e et d'atteindre le rang d'ambassadeur SMART, dans la mesure où elle et il n'est pas porteur.euse de

l'ensemble de la culture d'entreprise de SMart. En même temps, la.le conseiller.ère qui se déplace a l'impression de 'vendre SMart', d'être dans l'offre alors que dans le cadre d'un rendez-vous chez SMart, il peut être plus assertif et répondre à une demande de connaissance de SMart.

Le travail étant de moyen/long terme, il est difficile d'en quantifier les retombées à court terme.

#### Devoir mobiliser des connaissances ou des approches non maîtrisées

- Devoir avoir un discours complexe et non habituel, lié à une vision politique de SMart, alors que la.le conseiller.ère est plus sûr de lui lorsqu'il explique l'utilisation des SMart et de ses services.

Du coup, il y a une hésitation à prendre des rendez-vous avec des personnes dont le niveau hiérarchique ou le domaine de compétences ne correspond pas à celui de la.le conseiller.ère mais plutôt à d'autres personnes chez SMart.

- Une disponibilité d'esprit ainsi qu'un discours différent du quotidien (travail opérationnel dans le court terme, explication des outils et des services de SMart), qui consiste à réfléchir et à argumenter sur des visions à plus long terme et plus stratégiques.

- Lorsqu'il est amené à donner des réponses insatisfaisantes aux interlocuteurs, cela suscite un sentiment de frustration (pas très commercial) pour la.le conseiller.ère.

- Faire face à des détracteurs qui remettent en cause la légalité et la légitimité du projet SMart.

## COMPÉTENCES MOBILISÉES

**Intervenir au plan institutionnel et local en concevant une stratégie pour le faire, en développant des partenariats, des réseaux ou initiatives, dans le but de développer SMart dans le territoire.**

➤**E/ Saisir et analyser l'identité et les besoins des interlocuteurs en ayant une écoute active puis faire une présentation argumentée** en l'amenant à comprendre que la solution SMart répond à ses besoins, sans être amené à lui vendre directement les aspects attractifs et percutants qui correspondent aux attentes et aux besoins spécifiques.

➤**E/ Prendre la parole en public** en se montrant sûr de soi, convaincu.e et convainquant.e, en maîtrisant son stress, en articulant un discours construit de façon audible, ciblé et adapté au public afin de susciter l'envie.

➤**E/ Comprendre la vision globale du projet SMart** et sa philosophie en prenant de la hauteur par rapport à la gestion quotidienne.

➤**E/ Avoir le sens de la diplomatie** en évitant de froisser, en ménageant les susceptibilités, sans faire de favoritisme entre les partenaires relativement équivalents.

➤**E/ Adopter un rôle de pédagogue**, informant et expliquant la nouvelle forme de travail qu'est la.le salarié autonome et le rôle de SMart comme pionnier.ère dans sa démarche.

➤**E/ Comprendre dans ses nuances le positionnement politique et stratégique de SMart** ainsi que les enjeux transversaux au-delà de l'outil, dans une dynamique prospective, assimiler les clés de SMart, (notamment « SMart à découvert ») et se les approprier pour pouvoir présenter SMart et mieux identifier les opportunités de l'interlocuteur.ice.

➤**E/ Pouvoir mobiliser cette connaissance approfondie de SMart dans un contexte précis**, s'adapter aux différents interlocuteur.ice.s en fonction de leurs intérêts et des intérêts de SMart et adapter son argumentaire.

## 4 - COMPÉTENCES PRINCIPALES et TRANVERSALES

### Présentation synthétique par situation de travail

- Les compétences transversales se résument en 5 compétences essentielles :
  - **Écouter** activement pour comprendre les personnes et les situations
  - **Analyser** les situations et les projets
  - **Expliquer** avec une visée pédagogique
  - **Aider** les sociétaires à trouver des solutions
  - **Organiser** individuellement et collectivement le travail

S'ajoute une compétence qui est en même temps préliminaire à toutes les autres :  
S'actualiser et mobiliser en permanence les ressources comme l'outil informatique, les procédures internes, les connaissances légales et techniques, l'actualité du territoire et le secteur d'activité.

- Les compétences principales sont reliées aux situations de travail et sont indiquées en première ligne des tableaux synthétiques ci-dessous.

<b>A1 - SUIVI et SOUTIEN PERSONNALISÉ</b>
<b>Contribuer à la résolution des problèmes au travers de l'analyse de la personne, du contexte, de sa situation, en faisant la distinction entre l'urgence de la situation (objective) et l'urgence ressentie par la personne (subjective), tout en puisant dans diverses ressources (connaissances, outils et expériences).</b>
Mobiliser et actualiser en permanence les ressources comme l'outil informatique (SAM, CTQ, suite office...), les procédures internes, les connaissances techniques (fiscalité, droit social dont droit du travail, comptabilité pour la gestion administrative), l'actualité du territoire et le secteur d'activité.
<b>E /</b> Comprendre et s'exprimer en plusieurs langues et pouvoir traduire selon la région géographique.
Ecouter et rendre le discours intelligible pour comprendre la situation du sociétaire dans une relation de confiance.
Orienter le questionnement avec exhaustivité, puis reformuler et synthétiser les informations reçues afin de clarifier la demande.
Adapter ses attitudes aux besoins et comportements du sociétaire.
Suivre et analyser des projets en vue de leur structuration et développement, en tenant compte de la réalité du sociétaire et des éléments contextuels économiques, sociaux, juridiques, procéduraux, territoriaux et des règles de SMart.
<b>E /</b> Accompagner la démarche commerciale (définition d'une stratégie commerciale, de son prix de vente, de sa clientèle cible ...)
S'organiser dans le temps en définissant les priorités, en créant des outils d'organisation et en agissant de façon moins exigeante et moins complète pour faire face à la charge de travail.
Faire preuve de pédagogie en traduisant en un langage simple des choses complexes pour faciliter la compréhension.
Faire la gestion administrative avec rigueur en lisant, traitant, contrôlant et classant les documents de façon organisée et vigilante.
Gérer le stress provoqué par l'urgence, la quantité de demandes, les comportements difficiles de certains sociétaires et la responsabilité de la situation économique des sociétaires.
Délimiter le cadre de son action de manière claire.

<b>A2 - ANIMATION DE LA COMMUNAUTE DES SOCIETAIRES</b>
<b>Organiser des événements collectifs en suscitant l'interaction entre sociétaires et en les impliquant, afin de développer un réseau, de l'entraide et créer du collectif.</b>
Suivre un processus qui se centre d'abord sur les sociétaires puis sur l'équipe : identification de ce que font les sociétaires, de leurs attentes, aspirations, propositions d'initiatives et de leur potentiel à prendre en charge ou à s'impliquer dans une initiative ; prendre ces informations en compte et les restituer à l'équipe.
<b>E /</b> Concevoir un événement de qualité, avec un contenu attractif qui soutient un axe général sans pour autant faire de l'événementiel pour de l'événementiel, en faisant preuve d'initiative, en mobilisant le know how qu'apportent les participants afin qu'elles et ils se sentent plus impliqués.e.s, ce qui contribue à la réussite.
<b>E /</b> Définir le contenu et mobiliser les services compétents de SMart pour le déroulement de l'événement et fixer le prix avec tous les fournisseurs, tout en ayant le sens de la résolution de problèmes face aux soucis de dernière minute.
<b>E /</b> Déléguer les tâches, se coordonner en équipe en faisant porter le projet collectivement.
<b>E /</b> Agir en cohérence avec l'esprit coopératif dans tous les aspects matériels, humains, organisationnels et budgétaires (utilisation du budget de l'événement à bon escient dans la mesure où il correspond à l'argent que les coopérateurs amènent, il appartient à tout-un-chacun). Trouver un terrain propice d'échanges entre conseiller.ère et sociétaire sans forcer les connexions.
<b>E /</b> Structurer une démarche collective (savoir rendre actif les participants au collectif, maintenir une communication permanente autour du sens donné par et pour le collectif).
<b>E /</b> Animer un collectif (à l'aide d'une méthodologie permettant de créer une dynamique collective et de la pérenniser).

E / Synthétiser et capitaliser les échanges du collectif.
E / Savoir utiliser les outils de communication et de promotion.
E / Recenser les besoins d'un collectif.
E / Réaliser le lien entre les compétences des individus du collectif et des opportunités d'affaires.

### **B1 - ACCUEIL INDIVIDUEL PREMIERE LIGNE**

<b>Avoir la meilleure compréhension possible de la situation/demande, sachant voir les demandes implicites derrière les questions explicites, mettant en lien les caractéristiques de la situation présentée, les repères de la matière, ceux de la procédure et ceux des outils SMart et arriver à apporter la meilleure réponse ou solution possible en cherchant une efficacité sur le temps alloué.</b>
Adopter une posture d'accueil personnalisé et humain, en s'ajustant et s'adaptant à la singularité de chacun, en le recevant pour ce qu'il est, de façon conviviale, et en transformant des moments qui pourraient être neutres en moments agréables tout en restant professionnel.
Faire preuve d'empathie, aborder les gens d'égal à égal, être disponible, ouvert et curieux face aux personnes, aux informations, à la situation et adopter une écoute active, en prenant en compte que la personne qui vient à SMart arrive avec sa vie privée et professionnelle réunies.
Faire appel à l'intelligence des situations, qui évite l'écueil d'une application bête et méchante des procédures, qui dépasse la logique administrative et mécanique et qui prend du recul pour rappeler les règles et les principes, sans prendre les choses personnellement.
Mobiliser ses compétences de communication en s'appuyant sur une démarche qui consiste à écouter, questionner, reformuler et synthétiser tant pour comprendre la demande comme pour communiquer la(les) solution(s) identifiée(s).
Gérer la dimension relationnelle des échanges en parlant calmement, en écoutant les émotions sans porter de jugement, avant de ramener les échanges sur du factuel, tout en posant un cadre de respect et si la situation l'exige, en posant des limites.
Conjuguer l'accueil de personne (avec l'urgence de sa demande) et l'efficacité du travail de l'accompagnateur (avec ses contraintes) en étant orienté 'solution', en trouvant des arrangements les plus efficaces possible pour chacun.
Avoir de la rigueur dans la validation de tous les documents, dans l'information donnée (la bonne information au bon moment, plutôt que le maximum d'informations) et dans les réponses aux questions y compris oser avouer que l'on ne connaît pas toutes les réponses. Tenter de mettre en place des mesures correctrices à des dérives potentielles face aux abus des employeurs ou des sociétaires. Identifier, lorsque c'est nécessaire, l'aspect légal de la situation de la personne par rapport à son environnement.

### **B2-ACCUEIL COLLECTIF : SESSION D'INFORMATION**

<b>Animer des sessions d'information avec une dimension pédagogique en adaptant son discours et ses propositions en fonction du niveau de connaissances et besoins des personnes afin que chacun saisisse l'ensemble des informations expliquées et y trouve un intérêt pour son projet.</b>
E / Maîtriser la réglementation et les outils de SMart. Connaître les statuts (en France : régime général, audiovisuel, artiste auteur, spectacle vivant).
Connaître le territoire et ses acteurs pour accueillir ou orienter vers des partenaires extérieurs.
Maîtriser une deuxième langue (français, anglais, espagnol) afin de pouvoir répondre à un participant étranger.
Ecouter avec ouverture lorsque les gens se présentent afin de cerner leur contexte et leur situation en quelques minutes.
Structurer l'information à donner (avec un outil numérique et un document papier) et la contextualiser en illustrant par des exemples, en favorisant les échanges d'expériences, en faisant des liens avec des cas concrets basés sur les métiers des participants, afin de faciliter la compréhension.
Fournir une explication sur mesure (comment SMart peut être utile ?) sans pour autant s'attacher à obtenir des inscriptions à tout prix ni choisir à la place de la personne.
Veiller à la bonne compréhension des informations en s'intéressant aux questions posées en tant que révélatrices de ce qui n'a pas été compris, en prenant en compte le feed-back verbal et non verbal et en reformulant si nécessaire.
E / Gérer le relationnel dans le groupe en ajustant sa technique d'animation en fonction du type de personnes présentes.

### **C1 -LA GESTION COLLECTIVE DU FONCTIONNEMENT D'EQUIPE**

<p><b>Travailler avec un esprit d'équipe en ayant le souci du collectif à tout moment, ce qui suppose d'être solidaire entre collègues, de faire avec ce que sont les gens, de travailler en bonne intelligence, d'assumer une partie du travail collectif pour être sûr que ça se passe bien au niveau de l'équipe et d'arriver à la généralisation pour pouvoir passer du particulier à quelque chose de partageable.</b></p>
<p><b>E /</b> Gérer les conflits et les tensions en séparant les personnes des problèmes, en faisant la différence entre ce qui relève de la personnalité ou du lien personnel et la question factuelle à traiter.</p>
<p>Avoir une attitude positive, bienveillante, empathique pour parvenir à une bonne entente</p>
<p>Se remettre en question tant d'un point de vue individuel que collectif, autant pour revenir sur ses erreurs que pour sortir de son équipe et de son microcosme.</p>
<p><b>E /</b> Mobiliser des outils et une méthodologie d'animation de réunion.</p>
<p>Organiser, planifier le travail et prioriser les tâches collectivement en tenant compte des besoins de chacun, en régulant et réajustant</p>
<p style="text-align: center;"><b>C2 - FORMATION DES NOUVEAUX COLLEGUES</b></p>
<p><b>Organiser une formation individualisée et évaluer les acquis pour maintenir ou développer le niveau de compétences de l'équipe</b></p>
<p><b>E /</b> Former sur la posture de l'accompagnateur : comment s'adresser aux sociétaires, comment gérer la distance à leur égard, les attitudes, comment présenter SMart et le rôle de l'accompagnateur, sans malentendus.</p>
<p>Gérer différents temps : le sien, l'agenda du nouveau et celui des collègues</p>
<p><b>E /</b> Adapter la formation dans son contenu, méthode et dosage des travaux pratiques au profil de la personne, en fonction de ce qu'elle sait déjà, des expériences qu'elle a eues, en vue de le rendre autonome</p>

<p style="text-align: center;"><b>D - DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DE SMART</b></p>
<p><b>Intervenir au niveau institutionnel et local en concevant une stratégie pour le faire, en développant des partenariats, des réseaux ou initiatives, dans le but de développer SMart dans le territoire.</b></p>
<p><b>E /</b> Saisir et analyser l'identité et besoins des interlocuteurs en ayant une écoute active puis faire une présentation argumentée en amenant la personne à comprendre par elle-même que la solution SMart répond à ses besoins, sans être amené à lui vendre directement les aspects attractifs et percutants pour coller aux attentes et aux besoins spécifiques.</p>
<p><b>E /</b> Prendre la parole en public en se montrant sûr de soi, convaincu et convainquant, en maîtrisant son stress, en articulant un discours construit de façon audible, ciblé et adapté au public afin de susciter l'envie.</p>
<p><b>E /</b> Comprendre la vision globale du projet SMart et sa philosophie en prenant de la hauteur par rapport à la gestion quotidienne</p>
<p><b>E /</b> Avoir le sens de la diplomatie en évitant de froisser, en ménageant les susceptibilités, sans faire de favoritisme entre les partenaires relativement équivalents.</p>
<p><b>E /</b> Adopter un rôle de pédagogue en faisant comprendre SMart par rapport aux idées préconçues, en informant et expliquant la nouvelle forme de travail qu'est l'autonome salarié et comment SMart est pionnier.</p>
<p><b>E /</b> Comprendre dans ses nuances le positionnement politique et stratégique de <b>SMart</b> ainsi que les enjeux transversaux au-delà de l'outil, dans une dynamique prospective, assimiler les clés de SMart, (notamment « SMart à découvert ») et se les approprier pour pouvoir présenter SMart et mieux identifier les opportunités de l'interlocuteur.rice.</p>
<p><b>E /</b> Pouvoir mobiliser cette connaissance approfondie de SMart dans un contexte précis, s'adapter aux différents interlocuteurs en fonction de leurs intérêts et des intérêts de SMart et adapter son argumentaire.</p>

## ANNEXE

### GLOSSAIRE :

CDI	contrat à durée indéterminée
CDD	contrat à durée déterminée
D.O	donneurs d'ordre ou donneur d'ordre
CTQ	contract queue / outil de validation manuelle
SAM	outil de gestion journalière utilisé en interne par les accompagnateurs
DPAE	déclaration préalable à l'embauche
CPAS	centre public action sociale
ASBL	association sans but lucratif
ONEM	office national de l'emploi (Belgique)
DOP	direction opérationnelle de SMart
DAF	direction administrative et financière de SMart