

Organiser des trajectoires de travail hybrides: le cas de SMart

Artistes, formateurs, journalistes, coursiers à vélo... : les activités professionnelles les plus diverses sont soumises aujourd'hui à des risques majeurs de précarisation. Mais il est possible, au sein d'une entreprise partagée, d'inventer de nouvelles formes de solidarité entre travailleurs qui limitent ce danger. La preuve par SMart¹.

Malgré la diversité des régimes de travail et de protection sociale, tous les pays sont confrontés à une multiplication des relations de travail dites «atypiques» (près de 40% du marché du travail)² – telles que le travail à temps partiel, les contrats à durée déterminée, le travail intérimaire et les contrats indépendants – qui érodent les relations de travail standard et remettent en cause les systèmes de protection sociale et leur niveau d'inclusion des nouvelles catégories de travailleurs.

Tant en Europe qu'aux États-Unis, la proportion de travailleurs qui se situent entre emploi salarié et travail indépendant – ce que certains appellent la zone grise de l'emploi – continue d'augmenter, en particulier dans les services et les zones urbaines³. Cette zone hybride émergente est composée de travailleurs très hétérogènes, qui ont différents types de contrats de travail et niveaux de revenus, jouissent de différents degrés d'autonomie et travaillent dans les secteurs les plus variés⁴. Certains d'entre eux sont légalement indépendants mais dépendent en fait entièrement de l'entreprise, tandis que d'autres, comme les «travailleurs de portefeuille»⁵ (c'est-à-dire ceux qui ont un ensemble de clients différents auxquels ils offrent des services variés) peuvent jouir d'une grande liberté pour gérer leur activité professionnelle et leur temps de travail.

LE DÉFI SOCIO-ÉCONOMIQUE DES FREELANCES

Malgré des différences significatives, tous partagent des points communs importants⁶. D'abord, ils doivent construire eux-mêmes leurs trajectoires de travail et prendre en charge leur destin comme «entrepreneurs d'eux-mêmes»⁷, en étant pleinement responsables de leurs actions et de leurs succès comme de leurs échecs. Deuxièmement, dans la plupart des pays, ils ont un accès limité à la représentation collective⁸. Enfin, ils se trouvent traditionnellement en dehors du champ

1 Cet article est la synthèse d'un exposé donné par la professeure Annalisa Murgia (Université de Milan) et Sarah de Heusch (chargée de projet pour la direction Développement et Stratégie de SMart) lors du 34^e colloque de EGOS () qui s'est tenu en juillet 2018 à Tallinn, sur le thème: «Organiser le travail dans la "gig economy": Transfert des responsabilités pour les Intermédiaires du Marché du Travail, la GRH et les institutions du marché du travail.»

2 Directorate-General for Internal Policies, *Precarious Employment in Europe. Part 1: Patterns, Trends and Policy Strategy*, Parlement européen, 2016, p. 11.

3 Eurofound, 2017.

4 Supiot, 1999.

5 Cohen et Mallon, 1999.

6 Armano & Murgia, 2017.

7 Foucault, 2004 [1979].

8 Pernicka, 2006; Wynn, 2015.

d'application du droit du travail et, par conséquent, ils sont peu (ou pas) protégés, notamment en ce qui concerne les risques liés à la maladie, au chômage et aux pensions, puisque dans la plupart des pays, la protection sociale est accordée principalement aux salariés⁹.

Les réformes récentes visant à accroître la flexibilité du marché du travail et la déréglementation ont entraîné une nouvelle détérioration des conditions de travail pour une grande partie de la population¹⁰.

Dans un tel cadre, de nouveaux acteurs collectifs jouent un rôle significatif en soutenant les trajectoires de travail hybrides ou en créant une représentation des travailleurs¹¹. Les coopératives de travail associé, telles que SMart, qui s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire, expérimentent des relations de travail fondées sur des modèles organisationnels alternatifs, capables de combiner la sécurité d'une relation de travail salarié et la liberté associée au travail indépendant.

NOUVEAUX DÉFIS ET NOUVELLES STRATÉGIES: LE CAS SMART

SMart est une entreprise partagée qui permet aux travailleurs autonomes d'accéder au statut de salarié tout en s'organisant aussi librement que les indépendants. SMart est composée de travailleurs relevant de secteurs et de professions extrêmement variés.

La coopérative fonctionne «selon le principe de la mutualisation qui réinvestit continuellement les bénéfices dans le développement de nouveaux services, qui comprennent un fonds de garantie salariale, des assurances adaptées, des tiers lieux, de l'accompagnement, des formations et une expertise juridique»¹². Elle plaide pour le développement de politiques capables de répondre aux besoins des individus qui construisent leur carrière professionnelle dans les domaines hybrides du travail, et qui ne tombent pas dans la dichotomie traditionnelle entre travailleur indépendant et salarié.

L'automatisation des processus administratifs a permis à SMart d'augmenter le nombre de ses membres et d'étendre ses services aux travailleurs de différentes professions et de multiples secteurs économiques.

Pour atteindre cet objectif, SMart a modifié son modèle d'organisation, passant d'une association à but non lucratif soutenant les artistes à un rôle d'employeur, sous la forme d'une coopérative qui assume à présent les risques économiques de l'activité de ses membres. Ce qui était en 1998 une initiative expérimentale est devenu au fil du temps un modèle consolidé, qui vise à combiner l'autonomie de travail requise par les freelances, avec un contrat salarié. Ce changement organisationnel a été principalement motivé par les exigences et les besoins des travailleurs. Il s'agissait également de clarifier la relation spécifique entre le freelance (devenu à la fois travailleur salarié, générateur d'activité économique et copropriétaire de la coopérative) et la coopérative, qui exerce à la fois un rôle d'employeur et de coquille économique. Ce n'est cependant qu'en 2015, avec le lancement d'un vaste chantier de réflexion, baptisé SMart in

9 D'Amour, 2006.

10 Fudge, 2012.

11 Bologna, 2018.

12 Graceffa et de Heusch, 2017, p. 359.

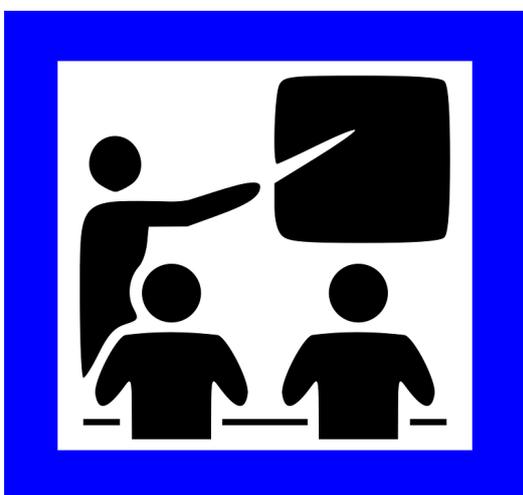
Progress, sur la transformation de l'entreprise en coopérative¹³, que ce processus s'est achevé, permettant l'accueil de travailleurs de tous les secteurs.

Cette ouverture signifie non seulement davantage de revenus, et donc une possibilité de mutualisation accrue, mais aussi la nécessité de s'adapter aux spécificités de nouveaux métiers¹⁴.

Parmi les multiples profils d'activité rencontrés chez SMart, le présent article se concentre sur deux figures très différentes: les formateurs – présents dans l'entreprise depuis de nombreuses années – et les coursiers – apparus récemment, en revanche, mais dont le nombre et les contrats ont augmenté rapidement en très peu de temps.

LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LES FORMATEURS COOPÉRATIFS

Les formateurs et les professeurs qui offrent leurs services via SMart travaillent principalement dans le secteur privé et sont surtout actifs dans les domaines des arts, des langues, de l'informatique et du bien-être. En 2015, plus de 1 400 formateurs/enseignants ont utilisé les services SMart, et leur nombre a augmenté de manière significative au fil des ans (+65 % entre 2011 et 2015)¹⁵. Ils représentaient en 2015 un chiffre d'affaires annuel de 6,2 millions d'euros.



La grande majorité d'entre eux ont des trajectoires de travail hétérogènes et des sources de revenus provenant aussi d'autres emplois. 60% d'entre eux exercent d'autres métiers via SMart, tels que webdesigners, graphistes, musiciens, travailleurs sociaux, chorégraphes, etc. La plupart d'entre eux ont un revenu total compris entre 1000 et 2000 euros par mois, et seulement 1 % des revenus supérieurs à 2000 euros par mois¹⁶.

Comme la plupart des travailleurs autonomes, les formateurs et professeurs au sein de la coopérative SMart ont des contrats très courts, fragmentés et diversifiés. Mais ils ont aussi des points communs avec les travailleurs de

plateformes, car ils trouvent souvent leur travail via des plateformes, qui agissent comme des intermédiaires fixant unilatéralement les règles et les tarifs et embauchant sur demande.

Cependant, constatant que le nombre de formateurs ne cessait d'augmenter, jusqu'à atteindre 8% de ses membres, SMart a créé en 2016 une entité juridique spécifique, Formateurs Associés, exclusivement dédiée à l'enseignement et la formation. L'objectif était double: d'une part, garantir aux formateurs une exemption de TVA dans la facturation de leurs prestations (leur évitant ainsi un désavantage économique significatif) et, d'autre part, soutenir l'auto-organisation et l'autonomie des formateurs.

¹³ Voir le site de SMart: <https://smartbe.be/fr/smart-progress/>

¹⁴ Graceffa, 2016

¹⁵ Cette croissance s'est confirmée les années suivantes, puisque SMart accueillait pas moins de 1889 formateurs en 2017. (Source: SMart.)

¹⁶ Hélène Rajabally, «Portrait de formateurs en travailleurs intermittents», in Virone et al., 2016

La création de cette structure a permis de tester une ambition organisationnelle plus large : promouvoir l'animation de filières. L'idée pour SMart est de pouvoir accompagner les travailleurs dans l'auto-organisation de leur domaine, en co-concevant la structure qui est gérée par et pour eux-mêmes.

Dans la lignée du coopérativisme ouvert, la structure appartient aux formateurs et est suffisamment grande pour être compétitive, pour obtenir collectivement des accords et des certifications, et pour répondre aux marchés publics, sans autre intermédiaire. L'objectif de ce projet entrepreneurial collectif est de permettre aux formateurs d'échanger des pratiques et des informations (également afin de pouvoir se remplacer l'un l'autre en cas de besoin), de se former par l'échange avec d'autres associés, de réguler les pratiques tarifaires et commerciales et de créer de nouvelles offres innovantes en combinant compétences et savoir-faire multiples, tout en préservant l'autonomie de chacun.

Depuis février 2018, cinq sociétaires de SMart (qui sont également formateurs) travaillent activement à l'organisation d'un collectif au sein de la coopérative, avec l'appui de différents départements de l'entreprise. Ce noyau se réunit régulièrement pour définir ce que pourrait être une filière de formateurs et les objectifs qu'elle doit s'assigner, ainsi que les outils informatiques qui lui seraient nécessaires pour fonctionner mieux. Le soutien de SMart favorise les projets collectifs entrepreneuriaux, où les formateurs peuvent se permettre une offre commerciale plus compétitive tout en construisant de nouvelles formes de solidarité et d'organisation collective. Les formateurs passent d'un statut d'« autonome salarié » à celui de « travailleur autonome salarié associé ».

COMMANDE DE NOURRITURE EN LIGNE ET COURSIERS COOPÉRATIFS

C'est en 2013 lorsque des graphistes commencent à facturer du travail en tant que coursiers à vélo pour les plateformes de livraison alimentaire Take Eat Easy et Deliveroo, que SMart découvre que des coursiers figurent parmi ses membres. Leur nombre augmente de façon spectaculaire : de près de 500 utilisateurs de SMart en 2016 aux environs de 4 000 à la fin 2017.

Ces coursiers étaient exposés à une situation de forte vulnérabilité : leur rémunération était inférieure aux minimas légaux, ils étaient payés à la livraison, et un système de bonus basé sur leurs performances les poussait à multiplier les risques.



Face à cette situation, SMart a entamé en janvier 2016 un processus de négociation qui a abouti en mai de la même année à un accord commercial avec Take Eat Easy et Deliveroo. A partir de ce moment, les coursiers ont pu choisir entre deux options : travailler comme indépendants ou être employés par SMart. Une connexion spécifique a été établie à cette fin entre les outils en ligne SMart et ces plateformes de livraison.

Les coursiers employés par SMart ont perçu dès lors un revenu net d'environ 9 euros par heure, avec des shifts d'au moins trois heures, et un remboursement partiel pour l'utilisation de leurs outils (vélo et smartphone). Ils ont reçu une formation en sécurité ainsi qu'une assurance accident et responsabilité civile. Il en est résulté qu'à la fin de 2017, 90% de l'ensemble des coursiers travaillaient via SMart (83,7% sous contrat étudiant et 16,3% comme salariés). La coopérative a

ainsi été en mesure de garantir une protection sociale minimale aux travailleurs de la plateforme – une première mondiale. Elle a même pu, grâce à son fonds de garantie salariale mutualisé, assumer les derniers salaires des coursiers engagés via SMart lorsque, en juillet 2016, la société Take Eat Easy a fait faillite. Ceux-ci furent les seuls en Europe à être payés, pour un montant total de près de 400 000 euros, alors que tous les autres se sont retrouvés avec deux semaines de travail non rémunérées.

Durant l'été 2017, SMart a initié un dialogue social sur les coursiers avec les principaux syndicats belges, FGTB et CSC. La collaboration avec eux s'est basée sur une approche pragmatique et une ambition partagée d'améliorer les conditions de travail.

A l'automne 2017, SMart était prête à renégocier les termes de son accord avec Deliveroo et à signer une convention collective de travail avec les syndicats, ce qui aurait été une autre première mondiale.¹⁷ Le processus a cependant été arrêté, en raison de dynamiques différentes mais simultanées. La première a été l'introduction du statut d'étudiant indépendant qui n'existait pas auparavant en Belgique et qui a permis aux plateformes de se passer du statut de salarié. La seconde a été la mise en application, à l'entame de 2018, d'une loi sur l'économie collaborative (loi De Croo) qui vise, par l'introduction d'un régime spécifique, à encourager le développement des plateformes et la participation des citoyens en tant qu'utilisateurs, travailleurs et entrepreneurs.¹⁸ Cette loi permet aux travailleurs de plateforme de gagner jusqu'à 6.000€ par an (avec un maximum de 500€ par mois) en n'étant imposés qu'à hauteur de 10%. Ce système ne s'applique qu'aux activités menées sur des plateformes officiellement agréées et n'inclut pas l'accès à la protection sociale.

Malgré les nombreuses protestations organisées par les coursiers et la large couverture médiatique, tant au niveau national qu'europpéen, Deliveroo n'a pas changé de position. Ainsi, à partir du 1^{er} février 2018, les coursiers ont dû devenir indépendants. Ils ont de nouveau été payés à la livraison plutôt qu'à l'heure – les étudiants reçoivent désormais 5€ bruts par livraison et les indépendants 7,2€. Ils bénéficient d'une assurance responsabilité civile mais l'entreprise ne propose qu'une assurance maladie limitée en cas d'accident¹⁹.

REMETTRE EN JEU DES DISTINCTIONS TRADITIONNELLES

Les exemples d'activités SMart présentés dans cet article nous amènent à deux considérations principales. Premièrement, il s'agit d'un modèle organisationnel qui remet en question non seulement la dichotomie marquée entre emploi et travail indépendant, mais également en termes culturels, la distinction, sur laquelle s'appuient les modèles européens de protection sociale, entre travailleurs salariés subordonnés et travailleurs autonomes censés appartenir à des classes plus aisées. L'objectif de SMart est donc d'inventer un nouvel esprit d'entreprise, un nouveau mode de production, une nouvelle façon de travailler, qui contribuent à remplacer l'esprit de compétition et la vision néolibérale de l'entrepreneuriat par de nouvelles formes de solidarité, capables de

¹⁷ Pour plus de détails, voir Adrian Jehin, *Coursiers à vélo et Deliveroo: les enseignements d'un combat social*

¹⁸ Voir le site: <https://www.decroo.belgium.be/fr/revenus-compl%C3%A9mentaires-non-impos%C3%A9s-aussi-pour-l%E2%80%99%C3%A9conomie-collaborative-0>

¹⁹ Jean-Bernard Robillard, «*Quel projet de société Deliveroo veut-il nous livrer?*», lettre ouverte à Mathieu de Lophem, *Le Soir* (en ligne), 25-10-2018

soutenir l'imagination et la pratique des économies alternatives²⁰. Dans cette perspective, il ne s'agit pas tant d'amener les travailleurs indépendants à se forger une identité collective, que d'inventer de nouvelles formes de solidarité entre travailleurs, indépendamment du type de contrat de travail, et de créer une économie fondée sur la démocratie au travail et un véritable partage.

Deuxièmement, dans les domaines de travail hybrides, l'exemple de SMart montre qu'il est possible de trouver des solutions aux besoins des travailleurs quel que soit le niveau des compétences requises pour travailler. Malgré l'hétérogénéité de leurs pratiques, ils sont tous exposés à des risques et inégalités similaires²¹.

Enfin, le cas des coursiers montre à quel point les dispositifs légaux peuvent contribuer à soutenir ou obstruer des approches innovantes. A l'heure où la coopérative a enfin pu garantir certains droits (même limités) aux coursiers, l'introduction d'une loi sur les travailleurs de plateforme les a ramenés à une situation où ils se retrouvent presque entièrement dépourvus de protection.²²

On voit donc que le rôle de l'État est crucial pour influencer, positivement ou négativement, sur l'ampleur des inégalités et sur l'inclusion (ou l'exclusion) des travailleurs dans les mécanismes de protection sociale.

Sarah DE HEUSCH et Annalisa MURGIA
OCTOBRE 2018

20 Zanoni et al, 2017

21 Armano & Murgia, 2017

22 Voir à ce propos la carte blanche «[Deliveroo: faire entrer le droit du travail dans le XXIe siècle?](#)», publiée par une vingtaine de chercheurs en sciences sociales dans L'Echo du 18 janvier 2018

SOURCES ET RESSOURCES

- ARMANO, A., & MURGIA, A. (2017). «Hybrid areas of work in Italy». In E. ARMANO, A. BOVE, A. Murgia (Eds.) *Mapping Precariousness: Labour Insecurity and Uncertain Livelihoods*. London: Routledge.
- BOLOGNA, S. (2016). *Le mouvement des freelances: origines, caractéristiques et développement*, Bruxelles, Ed. SMart, coll. Les Cahiers
- BOLOGNA, S. (2018). *The rise of the European self-employed workforce*. Milano: Mimesis.
- COHEN, L., & MALLON, M. (1999). «The transition from organisational employment to portfolio working: perceptions of 'boundarylessness'». *Work, employment and society*, 13 (2), 329-352.
- D'AMOURS, M. (2006) *Le travail indépendant: un révélateur des mutations du travail*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- EUROFOUND (2017) *Exploring self-employment in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- FOUCAULT, M. (2004) *La naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979)* Paris: Seuil.
- FUDGE, J. (2012). «Blurring Legal Boundaries: Regulating for Decent Work». In J. FUDGE, S. MCCRYSTAL & K. SANKARAN (Eds.) *Challenging the Legal Boundaries of Work Regulation*. Oxford: Hart Publishing.
- GRACEFFA, S. et al. (2016). *Refaire le monde... du travail. Une alternative à l'ubérisation de l'économie*. Valence: Ed. REPAS.
- GRACEFFA, S., DE HEUSCH, S. (2017) «Reinventing the world of work.» *Transfer*, 23 (3), 359-365.
- JEHIN, A. (2018) *Coursiers à vélo et Deliveroo: les enseignements d'un combat social*, SMart (éd. en ligne).
- PERNICKA, S. (2006). «Organizing the Self-employed: Theoretical Considerations and Empirical Findings». *European Journal of Industrial Relations*, 12 (2), 125-142.
- SUPIOT, A. (1999). *Au delà de l'emploi: transformation du travail et l'avenir du droit du travail en Europe*. Paris: Flammarion.
- RAJABALLY, H. (2016) in VIRONE, C. (dir), BURTON, R., GIORGI, S., JEHIN, A., RAJABALY, H., YPERSIEL, S. *Formation professionnelle et formateurs en Belgique*. Enjeux et perspectives. Bruxelles, Ed. SMart.
- WYNN, M. (2015). «Organising Freelancers: A Hard Case or a New Opportunity?» *International Review of Entrepreneurship*, 13 (2), 93-102.
- ZANONI, P., CONTU, A., HEALY, S., & MIR, R. (2017). «Post-capitalistic Politics in the Making: The Imaginary and Praxis of Alternative Economies.» *Organization*, 24 (5), 575-588.