
Julien Charles
Isabelle Ferreras
Auriane Lamine
Avec Lionel Casterman
et Tanguy Cravatte

*Rapport de l'enquête sociologique réalisée
dans le cadre de la Convention relative
à la réalisation du projet d'enquête
expérimentale et coopérative*

Pratiques et organisation du travail démocratique chez Smart

Co édition Smart, Cridis-Iacchos-UCLouvain et CESEP

Juillet 2018

Les auteurs du rapport dédient celui-ci à Tanguy Cravatte, qui a contribué discrètement, mais avec beaucoup d'intelligence, de sensibilité et d'enthousiasme, à cette aventure collective, jusqu'à ce qu'un tragique accident de la route l'empêche de poursuivre la route.

Ils tiennent également à remercier chaleureusement l'ensemble des participants au Comité de pilotage de cette recherche : Isabelle Azaïs, Sophie Bodarwé, François Flamion, Sandrino Graceffa, Frédéric Gregoire, Barbara Klepman, Matthieu Lietaert, Jean-Bernard Robillard, Emilie Rouchon et Carmelo Virone.

Nicole Ballas et Georges Olivier doivent également être remerciés pour leurs précieuses relectures.

TABLE DES MATIÈRES

EXECUTIVE SUMMARY.....	9
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	23
1 SMART COMME EXPÉRIMENTATION DÉMOCRATIQUE	25
2 ENQUÊTER EN SYMPATHIE CRITIQUE	27
CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE.....	33
1 DU FORDISME À L'ÉPOQUE CONTEMPORAINE	34
1.1 <i>Brève histoire du salariat.....</i>	34
1.1.1 Le cadre juridique de la relation de travail salarié	34
1.1.2 Société salariale et régime fordiste : une certaine vision de la prospérité.....	36
1.1.3 Finalités, protections, compromis.....	39
1.2 <i>La fin du fordisme ?.....</i>	40
1.2.1 Transnationalisation.....	40
1.2.2 Flexibilisation.....	41
1.2.3 Économie de services	42
1.2.4 Digitalisation.....	45
1.3 <i>Défis posés par les transformations des relations d'emploi et du travail</i>	47
2 AVANCÉES VERS LA DÉMOCRATISATION DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL.....	49
2.1 <i>Réduction collective du temps de travail</i>	50
2.2 <i>Territoires zéro chômeur de longue durée.....</i>	52
2.3 <i>Revenu de base</i>	54
2.4 <i>Sauver l'emploi en s'appropriant l'usine : le cas de SCOP-TI</i>	55
2.5 <i>Démocratiser l'entreprise capitaliste par le bicamérisme économique</i>	57
2.6 <i>Coopérative de travailleurs autonomes : le cas de SMartCoop.....</i>	58
2.7 <i>Revenu contributif</i>	60
2.8 <i>Communs et transition écologique.....</i>	61

2.9	<i>Perspectives croisées</i>	62
3	SMART : DE LA SOCIÉTÉ MUTUELLE DES ARTISTES À LA COOPÉRATIVE.....	65
3.1	<i>Le public de SMart</i>	65
3.2	<i>L'offre aux membres</i>	67
3.3	<i>L'entreprise SMart</i>	69
3.3.1	<i>L'organigramme</i>	71
3.3.2	<i>Passage en coopérative</i>	72
3.3.3	<i>Les salariés SMart : membres et permanents</i>	75
3.4	<i>Les deux principaux outils proposés aux membres</i>	76
3.4.1	<i>L'outil « Contrat »</i>	76
3.4.2	<i>L'outil « Activité »</i>	79
4	CONCLUSION.....	82
CHAPITRE 2 : PORTRAITS DES TRAVAILLEURS SMART, MEMBRES ET PERMANENTS		85
1	POINT DE MÉTHODE.....	86
1.1	<i>Membres</i>	87
1.2	<i>Permanents</i>	92
2	PORTRAIT DES MEMBRES DE SMART.....	92
2.1	<i>S'approprier le sens du travail</i>	93
2.2	<i>Maîtriser l'activité</i>	95
2.3	<i>Se réaliser dans son travail</i>	98
2.4	<i>S'assurer un revenu minimal</i>	101
3	TYPLOGIE DES RELATIONS DES TRAVAILLEURS AUTONOMES À SMART.....	104
3.1	<i>Le primo-arrivant</i>	105
3.2	<i>L'utilisateur</i>	108
3.3	<i>L'explorateur</i>	109
3.4	<i>Ouvertures</i>	111
4	PORTRAIT DES TRAVAILLEURS PERMANENTS SMART.....	113
4.1	<i>Sens du travail</i>	113
4.2	<i>Contenu du travail et activités des permanents</i>	118
4.3	<i>Réalisation de soi au travail</i>	121
4.4	<i>Expérimentation dans le travail</i>	123
4.5	<i>Bonne ambiance et respect des rôles de chacun</i>	125
4.6	<i>Ouvertures</i>	129
5	CONCLUSION.....	130
CHAPITRE 3 : SMART COMME CAPACITÉ COLLECTIVE		133
1	SÉCURISATION DU SALAIRE EN CONTEXTE DE « DÉMARCHANDISATION » DU TRAVAIL.....	135
1.1	<i>« Démarchandisation » de la relation aux clients</i>	135
1.2	<i>Sécurisation des revenus du travail par le salariat</i>	139
1.3	<i>Au-delà de la triangulation de la relation de travail</i>	142
1.4	<i>L'outil « Activité » comme condition à l'exercice de l'autonomie individuelle</i>	144
1.5	<i>L'outil « Activité » comme espace de travail collectif</i>	148
1.6	<i>Rémunération du travail par une autre entité que SMart</i>	150
1.7	<i>Conclusion intermédiaire</i>	154
2	SÉCURISATION D'UN STATUT DANS UN CONTEXTE D'INTERMITTENCE DE L'EMPLOI.....	155
2.1	<i>SMart, un secrétariat social ?</i>	157
2.2	<i>SMart, voie d'accès à la sécurité sociale</i>	161
2.3	<i>Activation des allocations de chômage</i>	163
2.4	<i>Conclusion intermédiaire</i>	167
3	AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL DES PERMANENTS-CONSEILLERS.....	168
3.1	<i>Descriptif de fonction et configurations relationnelles du métier de conseiller</i>	170

3.2	<i>Automatisation</i>	180
3.3	<i>Relations aux membres</i>	181
3.3.1	Agir conformément aux consignes de la direction.....	182
3.3.2	Répondre au flux des attentes des membres.....	183
3.3.3	S'ajuster aux personnes.....	185
3.3.4	Quelle sélection des membres ?.....	187
3.4	<i>Autonomie des équipes de conseillers</i>	189
3.4.1	Ressource informationnelle	190
3.4.2	Répartition du travail.....	193
3.4.3	Bienveillance et intelligence collective	194
3.5	<i>Rôles de la direction</i>	196
3.5.1	Contenu et organisation du travail (périmètre de l'autonomie).....	197
3.5.2	Évaluations	199
3.6	<i>Conclusion intermédiaire</i>	201
4	GOUVERNEMENT DU TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE PARTAGÉE ET COOPÉRATIVE	203
4.1	<i>De l'autonomie dans l'activité des membres au gouvernement de SMart, un grand écart ?</i>	205
4.2	<i>De l'activité du membre à la vie coopérative : le rôle joué par les conseillers</i>	210
4.3	<i>Égalisation des relations entre membres et permanents</i>	214
4.4	<i>Participation au gouvernement de l'entreprise</i>	217
4.5	<i>Représentation syndicale des permanents</i>	219
4.6	<i>Conclusion intermédiaire</i>	221
	CHAPITRE 4 : ENJEUX POUR L'AVENIR	223
1	SOUTENIR LA QUÊTE DE SÉCURISATION ET D'AUTONOMIE DES « FAUX » TRAVAILLEURS AUTONOMES	225
2	RENFORCER LA DYNAMIQUE EXPÉRIMENTALE COMME EXERCICE DE L'AUTONOMIE	227
3	RECONNAÎTRE L'IMBRICATION NÉCESSAIRE DES NIVEAUX INDIVIDUEL ET COLLECTIF DE L'AUTONOMIE	230
4	RECONNAÎTRE L'APPORT FONDAMENTAL DES TRAVAILLEURS PERMANENTS.....	231
5	RECONNAÎTRE LA DIFFICULTÉ DE CONSTRUIRE L'AUTORITÉ VERTICALE DANS UN MONDE HORIZONTAL	235
	BIBLIOGRAPHIE	237

EXECUTIVE SUMMARY

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'une convention de recherche, en partie financée par la coopérative de travailleurs autonomes SMart. La démarche scientifique de l'équipe en charge de l'enquête est enracinée dans des finalités proches de celles qui sont poursuivies par SMart : faire du travail une expérience d'émancipation, ce qui implique de faire de l'organisation un enjeu participatif et démocratique. Les dispositifs mis en œuvre par la coopérative pour y parvenir et les usages qui en sont faits par les travailleurs (membres et permanents) sont alors constitués en objets de recherche.

Malgré l'affinité à l'égard des finalités poursuivies par SMart, notre pratique scientifique se veut critique, en ce qu'elle est ancrée dans un « intérêt de connaissance » visant l'émancipation (plutôt que l'intercompréhension ou le contrôle, suivant les trois intérêts possibles pour la science selon Habermas). Nous proposons donc de qualifier notre démarche de « sympathie critique », au sens où la critique ne porte pas sur les finalités visées par SMart, mais sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Nous considérons dès lors la coopérative comme une forme d'« expérimentation » démocratique¹, à laquelle cette recherche elle-même entend contribuer.

¹ La présente recherche s'inscrit dans le cadre d'un effort mené par 17 centres de recherches universitaires (dont CriDIS/Université de Louvain) à travers le monde, coordonnés au travers du CRIMT de l'Université de Montréal, portant sur l'étude des *Institutional Experimentations for Better Work*, 2016-2022.

En prenant appui sur les « intuitions critiques » des acteurs rencontrés au fil de l'enquête, cette enquête vise à éclairer la coopérative et ses membres sur leur réalité et les options qui s'offrent à eux, dans le but d'approfondir leur projet d'émancipation, tant au plan individuel que collectif. Il ne s'agit donc pas seulement d'opérer un travail d'analyse, mais bien de coupler ce dernier avec un horizon normatif explicite et une pratique de recherche – collaborative – qui entend l'actualiser. C'est la raison pour laquelle l'enquête a été nourrie par un Comité de pilotage constitué d'acteurs internes divers.

Chapitre 1 : Mise en contexte

Pour envisager un développement démocratique du monde du travail contemporain, tel que le tente SMart, il est nécessaire de rendre compte des évolutions de celui-ci. De manière décisive, au sortir de la deuxième guerre mondiale, le travail a fait l'objet d'un encadrement juridique spécifique, faisant dépendre une garantie des moyens d'existence des travailleurs de leur renoncement à l'autonomie dans le travail. En reconnaissant des droits sociaux aux travailleurs salariés, l'État a installé une paix sociale qui a également plongé les salariés dans une société de consommation. C'est en effet une certaine vision de la « prospérité » qui s'est trouvée promue au cœur du « régime fordiste » : une croissance économique toujours plus grande, dépendant de la réussite des entreprises privées, en vue d'en redistribuer une petite partie aux salariés, via les salaires et les dispositifs publics de sécurité sociale, d'éducation, etc. À travers différents outils de solidarité, une forme de sécurité d'existence fut ainsi assurée, généralement et en moyenne, aux hommes s'engageant dans le travail et à leurs familles, aux dépens de leur capacité à prendre part aux décisions qui concernent les finalités et les moyens du travail productif.

Si ces mécanismes redistributifs ont pu être réalisés, en partie, dans le cadre de l'Europe industrielle des États-Nations, ils se trouvent aujourd'hui mis en péril par un contexte socio-économique qui s'est radicalement transformé depuis la crise pétrolière des années 1970. L'expérience du travail tend à devenir de plus en plus discontinue. Il est demandé aux travailleurs d'être « flexibles » dans le but de s'adapter aux exigences des marchés. À tout moment, ils peuvent être mis en concurrence avec d'autres travailleurs, par-delà les frontières, et pourraient être remplacés par des algorithmes ou des robots. La croissance de l'économie de plateforme est l'exemple paradigmatique d'une tendance à la « marchandisation » du travail, s'émancipant des cadres juridiques nationaux et des mécanismes de solidarité sociale, sous prétexte d'innovation. Face à ces évolutions, les dispositifs hérités de deux siècles de luttes sociales, qui ont cherché à créer des solidarités – entre autres à travers l'État social – et des droits collectifs pour défendre les intérêts des travailleurs, semblent bien impuissants. Il importe de reconnaître cette situation de péril afin d'identifier les défis qui se posent et que nous résumons autour de trois enjeux. Celui du modèle de prospérité : comment penser et réaliser la production de biens et de services dans un cadre qui a pour horizon des formes d'égalité et de

solidarité étendues, y compris vers les générations futures ? L'enjeu de la sécurité des moyens d'existence : comment assurer sécurité et dignité pour tous les citoyens, dans un monde économique marqué par la flexibilité et l'incertitude ? Et le dernier enjeu, celui de l'autonomie : comment faire du travail une expérience d'autonomie individuelle et collective ?

Méprisant ces défis et cherchant à tirer un maximum de profits de l'incapacité des États à y répondre, des expérimentations ont lieu tous les jours dans l'économie contemporaine – souvent pour le pire... Mais d'autres innovations contemporaines entendent actualiser les valeurs fondamentales du mouvement ouvrier, défendant le travail comme expérience fondamentale de l'être humain et contestant la puissance du capitalisme. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous passerons plusieurs de ces projets en revue, afin d'en sonder la diversité et la capacité à répondre à ces défis : Réduction collective du temps de travail, Territoire zéro chômeur de longue durée, Revenu de base, Récupération ouvrière sous forme de coopérative (SCOP-TI), Entreprise bicamérale, Coopérative de travailleurs autonomes (SMart), Revenu contributif et Mouvement des communs. Ce faisant, nous plaçons SMart dans l'environnement au sein duquel elle s'envisage, à côté d'autres expérimentations ou propositions visant à rendre le monde du travail conforme à notre idéal de vie démocratique, où chacun est reconnu comme un égal, contribuant au projet commun, plutôt qu'utilisé comme un instrument au service du profit d'un autre, l'« apporteur de capital ».

SMart constitue en effet une expérimentation, en constante évolution depuis sa création en 1998, qui vise à reconstituer des formes de solidarité entre ses membres et, plus largement, à soutenir leur autonomie et à contribuer à la sécurisation de leurs statuts et de leurs revenus. Elle leur permet d'exercer leurs activités dans le cadre d'une relation de travail salarié *via* des outils simples d'utilisation, mais reposants sur des constructions juridiques complexes. SMart cherche ainsi à offrir à ses membres l'accès au bénéfice de certaines prestations sociales, vise à adosser une sécurité de revenu et de statut à des parcours professionnels discontinus, tout en offrant à ces travailleurs la possibilité d'exercer leurs activités de façon autonome, depuis la négociation d'un contrat jusqu'au versement du salaire en passant par l'exécution des tâches et l'organisation des différentes prestations. Par des mécanismes de mutualisation, SMart cherche également à recréer de la solidarité entre des travailleurs intermittents issus de professions variées. Le passage en coopérative s'inscrit dans cette ligne : la solidarité y est institutionnalisée au niveau du gouvernement de l'entreprise et les travailleurs membres sont invités à y participer. Mais la structure belge compte également près de 200 salariés permanents, engagés par SMart au service de ses membres, qui se trouvent pour leur part dans un rapport de subordination classique à l'égard de leur employeur. L'organigramme de la structure en témoigne : les membres n'y sont pas figurés alors que les travailleurs permanents apparaissent, dans une représentation pyramidale, sous le comité de direction.

Chapitre 2 : Portraits des travailleurs SMart, membres et permanents

Dans le deuxième chapitre, nous avançons dans notre compréhension de la proposition de SMart en dressant le portrait de ses travailleurs. Pour ce faire, nous avons mené 48 entretiens semi-directifs avec des membres ayant déclaré, en moyenne sur l'année 2016, au moins une journée de travail par mois. Nous laissons ainsi de côté près de la moitié des membres usagers, en considérant que SMart contribue relativement peu, auprès de cette population, à réaliser ses deux ambitions principales : favoriser l'autonomie des travailleurs et leur donner accès à une certaine sécurisation de leur statut d'emploi et aux protections garanties par l'État social en Belgique dans le cadre du contrat de travail salarié.

Sur cette base, nous dresserons un portrait des membres de SMart, en interrogeant leurs attentes à l'égard du travail en général et de SMart en particulier. Un écart significatif apparaît entre ces attentes et la norme de l'emploi salarié en « régime fordiste ». En effet, les membres interviewés, en voulant réaliser leurs projets dans le cadre de SMart parce qu'ils ne parviennent pas à le faire dans un cadre salarié classique, témoignent d'une volonté de se réappropriier le sens de leur travail, ou dit autrement, la finalité de celui-ci. Il importe de compléter cette lecture au niveau de l'activité, où l'on constate que l'attente d'autonomie porte également sur la façon dont chacun va exercer ses activités, en réduisant *in situ* l'écart instauré par le taylorisme entre conception et exécution du travail, distinction qui fondait le mode d'organisation du travail en régime fordiste. Il apparaît ainsi que deux pans de l'exercice classique de l'autorité par l'employeur sont réappropriés par le membre SMart : le pouvoir de direction et le pouvoir de contrôle. Ils correspondent à une capacité, d'une part, à déterminer les finalités du travail (le but poursuivi) et, d'autre part, à organiser concrètement les activités, dit autrement à la fois le gouvernement et la gestion du travail. Cette seconde face de l'autonomie des travailleurs comporte elle-même deux dimensions : il s'agit d'un côté de définir les modalités concrètes d'exécution de chacune des tâches (comment sont réalisées chacune des prestations), et de l'autre d'organiser la succession de ces tâches (comment s'articulent les différentes prestations). Chez SMart, le pouvoir de contrôle revient à chaque membre, individuellement. C'est lui qui « gère » son activité, il ne délègue à personne sa capacité à organiser concrètement le travail (les modalités de chacune des prestations et la façon dont celles-ci se succèdent ou s'enchevêtrent).

Nous examinerons ensuite comment les propositions offertes par SMart, en réponse aux attentes de ses membres, contribuent à ce que ces derniers puissent se réaliser dans leur travail et faire de celui-ci un espace d'« exploration » et de développement cognitif. Nous notons dans cette section que plus de 10 % des membres interviewés sont entrés chez SMart après un épisode de burn-out et voient dans la coopérative un espace de travail dans lequel les exigences de rentabilité et les pressions sur la normalisation du travail sont en partie suspendues (pour autant qu'ils aient parallèlement accès aux allocations de chômage ou à d'autres sources de

revenus, éléments sur lesquels la présente étude ne peut offrir aucune évaluation systématique, celle-ci dépassant l'objet de la convention de recherche).

Ces éléments contribuent non seulement à ouvrir la possibilité aux membres de SMart d'interroger le capitalisme en tant que système de production, mais aussi en tant que mode de consommation. En effet, la plupart des membres déclarent vouloir s'assurer *via* SMart un revenu minimal, non seulement au sens juridique du terme (un salaire conforme au revenu minimum mensuel moyen garanti, le RMMMG), mais aussi au sens d'une rémunération qui permet de répondre à leurs besoins de base. L'intention de mise à distance du rapport instrumental au travail (qui s'explique entre autre par l'accès aux allocations de chômage, à d'autres sources de revenus du travail ou à un patrimoine personnel) marque une nette prise de distance avec les stratégies syndicales dominantes, focalisées sur une conception distributive de la justice, qui se matérialise dans la volonté d'obtenir la compensation monétaire la plus importante possible en échange du temps passé à travailler (ou plutôt du temps perdu, selon la sensibilité qui émerge ici).

Après ce portrait articulé sur les fondamentaux de l'attitude des membres de SMart, qui tend à homogénéiser les traits de la population, nous mettrons en lumière leur diversité, en particulier dans leur rapport à SMart. Nous dessinons alors trois « idéaux-types » de membres : « primo-arrivants », « utilisateurs » et « explorateurs ». La nécessité principale à laquelle répond l'organisation n'est pas la même pour les uns et les autres : fournir des informations générales sur le monde du travail et la sécurité sociale au primo-arrivant ; réaliser efficacement des tâches administratives clairement définies en soutien au développement de l'activité individuelle du membre pour l'utilisateur, ou encore, proposer un service ajusté aux spécificités de l'activité de l'explorateur dès lors que les réponses standardisées ont démontré leurs limites. On comprend que, dans ces trois situations, les interactions avec les travailleurs permanents de SMart, et en particulier les conseillers, relèveront de configurations très différentes. L'une des exigences du métier de ces derniers réside d'ailleurs dans cette capacité à s'adapter à ces publics variés.

Il importera donc de compléter les portraits des travailleurs autonomes, membres-utilisateurs de SMart, par un portrait des travailleurs permanents de SMart. Au travers de celui-ci, nous mettrons en lumière l'attachement des interviewés à l'objet social de l'organisation, lequel donne sens à leur travail : offrir un service *ad hoc* à ceux dont les pratiques professionnelles ne leur permettent pas de bénéficier du droit du travail, rendre un service qu'ils estiment indispensables à une population marginalisée jusqu'à présent par les pouvoirs publics. C'est lorsqu'ils placent leurs tâches quotidiennes sous cet horizon que les interviewés donnent un sens à leur travail et sont particulièrement motivés à le mener à bien.

Une part d'entre eux valorise également les activités concrètes qu'ils doivent réaliser, parce qu'elles leur permettent des apprentissages, une forme de développement cognitif. À ce titre, l'offre de formation de SMart à l'égard des travailleurs permanents contribue de manière générale au sentiment d'être « soutenus » par l'organisation dans leurs responsabilités. L'intérêt intrinsèque du

travail est aussi souligné par ceux qui, non soumis au flux des demandes des membres, mais néanmoins au contact de celles-ci, sont en mesure de penser les limites des outils actuels de SMart et de proposer des ajustements, bref de nourrir eux-mêmes un rapport expérimental à leur propre travail. La mise en cause de la séparation typique de la division scientifique du travail, entre conception et exécution des tâches, se trouve, aux yeux de certains, inscrite dans le cadre coopératif de SMart, fondé sur le principe d'égalité et favorisant l'expression et les contributions des différents acteurs. Mais cette expérience n'est pas accessible à tous : pour ceux qui doivent conformer leur travail aux procédures édictées par la direction, elle se cantonne à une réflexion, au sein des équipes, sur les façons de mettre en œuvre ces directives (ce qui n'est pas toujours le cas *de* ceux dont le travail n'est pas organisé en équipe, mais dans une relation directe avec la direction).

Chapitre 3 : SMart comme capacité collective

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que l'expérience du travail des membres de SMart gagnait à être comprise comme une expérience d'autonomie, à la fois dans le contrôle qu'ils ont de l'exécution de leurs activités, mais aussi dans leur disposition à arbitrer la succession d'activités diverses. L'autonomie se manifeste également dans la maîtrise du sens et des finalités du travail. La primauté de ce rapport expressif au travail est également perceptible chez les permanents de SMart, et en particulier chez les permanents-conseillers, à travers l'idée d'un travail utile, qui permet de rendre service à d'autres. Dans ce chapitre 3, nous explorons les manières dont SMart contribue à rendre ces expériences du travail possibles et à les légitimer au sein de la coopérative.

Sécurisation du salaire en contexte de démarchandisation du travail

La sécurité économique des membres de SMart dépend de leur capacité à contractualiser des relations commerciales avec leurs clients. C'est lorsqu'ils parviennent à faire signer un devis que SMart peut contribuer à sécuriser leurs revenus professionnels, principalement *via* le fonds de garantie salariale. Celui-ci assure à chaque membre le paiement de son salaire (mais pas des frais) dans les sept jours ouvrables à dater du dernier jour de prestation, et ce quelle que soit la date à laquelle le client honorera effectivement la facture émise par SMart pour la prestation de ce membre-utilisateur.

Dans ce contexte marchand, nous montrons que les membres tendent généralement à ne pas considérer leurs relations aux donneurs d'ordre sous le seul jour commercial. Ces relations répondent à d'autres logiques que celle de la maximisation des intérêts individuels. Les membres l'expriment en parlant de leur travail comme d'un « hobby » ou d'une « passion », ce qui permet de comprendre la volatilité des tarifs dont ils témoignent parfois. Dans un tel contexte, l'exigence de contractualisation de la relation avec le donneur d'ordre qu'impose SMart les

enjoint à se conformer aux minima salariaux. D'une certaine manière, SMart soutient ainsi une « capacité collective » des membres à sécuriser les revenus du travail, au sens où l'entreprise partagée permet aux individus d'exercer, grâce à la mutualisation, des capacités qu'ils ne pourraient mettre en œuvre sans l'institutionnalisation de ce collectif qu'est SMart. Cette « capacité collective » se manifeste particulièrement dans les usages qui sont faits de l'outil « Activité », lequel permet aux membres de compenser des contrats peu rémunérateurs en se salariant sur base des surplus thésaurisés à l'occasion de contrats plus lucratifs. La fixation d'un prix de travail faible apparaît, pour nombre d'interlocuteurs, comme une forme d'anticipation, de projection vers un futur désirable : les membres (s')investissent dans des missions qui leur permettent de développer des activités de façon toujours plus autonome. L'outil « Activité » contribue ainsi à la transformation du travailleur depuis le statut de prestataire, rémunéré sur un marché pour réaliser une tâche plus ou moins définie par ou avec un donneur d'ordre, à celui de producteur autonome, définissant par lui-même (mais grâce à l'argent perçu antérieurement sur le marché) le type de production qu'il veut réaliser dans un avenir proche, en se détachant temporairement de la contrainte de vente.

Certains interviewés affirment également devoir se conformer aux tarifs imposés par les donneurs d'ordre. C'est particulièrement le cas de ceux qui subissent la présence d'un intermédiaire entre eux et le client final (plateformes diverses, école de langue, etc.). Il n'en reste pas moins que le recours à SMart leur permet d'imposer aux donneurs d'ordre de se conformer aux minima salariaux. Mais dans ces situations, nous percevons peu ou pas de projection des membres dans un futur désirable. L'enjeu est ici directement instrumental : il s'agit d'assurer un revenu minimal bien plus que de développer une activité de façon autonome.

Précision de taille : à l'exception d'un membre qui expérimente la formule innovante du contrat à durée indéterminée², les revenus perçus *via* SMart ne constituent jamais la seule ressource économique des 48 membres interviewés. Les contrats SMart coexistent alors avec d'autres contrats de travail salarié ou du volontariat rémunéré, mais aussi avec des revenus de remplacement attribués par l'État ou ceux des autres membres du ménage. L'enjeu de l'autonomie abordé sous ses différentes facettes dans le chapitre précédent dépasse donc largement le cadre de la relation entre SMart et ses membres. Il concerne évidemment la relation entre membres et donneurs d'ordre, mais aussi celle que SMart entretient ou pourrait entretenir avec les donneurs d'ordre. Il faut en outre introduire, dans le schéma de la triangulation membre – SMart – client, une quatrième entité : l'État et les institutions publiques.

² Tentée depuis 2015 au sein de SMart, l'expérience des « CDI – membres » concerne actuellement pour une poignée de membres (17 pour être précis), à temps plein ou à temps partiel.

Sécurisation d'un statut dans un contexte d'intermittence de l'emploi

Nous poursuivons dans cette section la consolidation de la thèse selon laquelle l'autonomie au travail recherchée par les membres est rendue possible par le travail effectué par SMart en tant que collectivité. C'est en effet en empruntant le « véhicule » SMart, SMart en tant que « capacité collective », que les membres peuvent espérer sécuriser un statut professionnel de salarié et, sous contrainte d'un nombre de jours de prestation suffisant, accéder aux bénéfices de la sécurité sociale. Sans autonomie collective, cristallisée dans la capacité de SMart à se faire reconnaître comme un acteur représentant les intérêts de ses membres, tant auprès des acteurs économiques que politiques, l'autonomie vécue individuellement par les membres dans leur travail serait fragilisée. SMart opère donc un rôle capital d'intermédiation entre ces derniers et les institutions publiques.

SMart permet en effet à ses membres de répondre (plus facilement que s'ils étaient seuls face aux administrations publiques) aux conditions d'accès à un statut d'emploi reconnu par le droit. C'est ce que cristallise la qualification de SMart en tant que « secrétariat social », mobilisée par un quart des interviewés. La coopérative leur permet en effet de se conformer aux attentes de l'administration afin de faire reconnaître leurs activités et leurs projets successifs comme un emploi et, dès lors, de leur reconnaître le statut de salarié.

En outre, comme le résume un membre, « le fait que je puisse prétendre à du chômage quand vraiment je n'ai pas de travail ça c'est génial » (15). Cette possibilité n'est en rien marginale : au moins 3/4 des interviewés bénéficient des allocations de chômage dans des mesures variées (que nous n'avons pas les moyens d'évaluer statistiquement, à partir des seules données dont dispose SMart sur ses membres). Ces allocations permettent de compenser la précarité économique durant les périodes sans contrat de travail, mais aussi la crainte de l'absence de revenu du travail. Contrairement à l'idée d'un « piège à l'emploi », qui voit les bénéficiaires comme des assistés coincés dans cet état, les allocations sociales sont mobilisées comme une ressource utile dans un parcours professionnel, pour ne pas avoir à signer n'importe quel contrat, à n'importe quel prix. L'autonomie des membres est donc bel et bien déterminée par leur capacité à faire reconnaître, via SMart, les prestations de travail individuelles dans le cadre du salariat et, ainsi, à bénéficier des allocations de chômage. Sans SMart, l'autonomie vécue individuellement par les membres dans leur travail s'en trouverait amoindrie, fragilisée.

SMart n'entretient donc pas seulement une forme de solidarité interne, mutualiste. La coopérative intervient également comme un intermédiaire de la solidarité nationale assurée par la sécurité sociale, en ce qu'elle permet à ceux qui sont éloignés des standards du salariat fordiste d'en bénéficier mais également de tenter d'y contribuer.

Pour ses membres, l'ensemble de cette dynamique porte en elle les ressorts d'une expérience politique du travail positive, au sens où elle est fondée sur un idéal d'égalité reconnu et soutenu dans le gouvernement de son propre travail. Le passage en coopérative constitue une excellente occasion d'explicitier cette dynamique. Pour

mener cette discussion, il nous faut mieux comprendre l'expérience de travail des permanents de SMart, que nous appréhendons comme « partie constituante » de la coopérative.

Autonomie dans le travail des permanents-conseillers

Eu égard à la diversité des situations en matière de profils de fonction, mais aussi et surtout relativement aux modalités d'organisation du travail parmi les permanents de SMart, nous avons dû poser un choix. Nous avons décidé de nous focaliser sur l'expérience des permanents-conseillers. Ceux-ci sont non seulement largement majoritaires au sein de la population des travailleurs permanents mais, en outre, ils représentent le cœur de métier de la coopérative. En effet, parmi les travailleurs permanents, ils sont ceux qui incarnent le plus nettement la relation de service que SMart entretient avec ses membres et, indubitablement, sont aussi ceux qui entrent le plus régulièrement en contact avec eux. Parmi les 29 permanents interrogés, 13 sont conseillers.

Nous pouvons nous figurer leur métier en distinguant trois configurations relationnelles au travers desquelles il s'exerce. La première est quasi individuelle. Seul face à un ordinateur, elle consiste à réaliser la partie administrative du métier (valider des documents et répondre à des questions, souvent répétitives, posées par des membres³) que nombre d'interviewés considèrent comme une partie sous-estimée de leur fonction. Si nous parlons de configuration « quasi » individuelle, c'est parce que la direction de l'entreprise y est très présente, bien plus que les membres. C'est en effet elle qui pose le cadre du travail et détermine les outils et procédures à disposition des permanents pour réaliser les tâches attendues. L'enjeu de coordination aux attentes et instructions de la direction est ici majeur.

Sur ce volet administratif du métier de conseiller, SMart connaît de longue date un processus d'automatisation du travail. En effet, le conseiller disparaît de la relation avec le membre-utilisateur lorsque les informations envoyées par ce dernier sont traitées automatiquement par les logiciels développés par l'équipe informatique de SMart. La digitalisation des services de SMart contribue donc, partiellement, à alléger la portion la plus répétitive du travail des conseillers, celle qui consiste à appliquer des procédures de façon systématique. Cette automatisation est largement vécue par les conseillers comme un « soulagement ».

La deuxième configuration du métier implique la venue d'un tiers, identifié comme une personne singulière par le conseiller : le membre. Dans ce cadre, il est attendu du conseiller qu'il « réponde » aux sollicitations des membres, sollicitations qui se présentent généralement comme spécifiques, sous forme de questions posées à la première personne du singulier. Ces questions dépassent d'ailleurs régulièrement le cadre de SMart pour concerner la situation socioprofessionnelle du

³ Nous considérons néanmoins à ce stade que les membres ne sont pas présents, parce que leur intervention sur le travail du conseiller est ici entièrement cadrée par les outils de gestion. Leur présence est canalisée par les procédures et se fait généralement « à distance », au sens où elle est médiée par la plateforme en ligne, les emails et le téléphone.

membre dans son ensemble. Il s'agit alors, pour le conseiller, de l'informer sur des éléments fondamentaux, sans lesquels il est impossible de comprendre les outils de SMart (comptabilité, droit social...). On retrouve ici une caractéristique du « primo-arrivant », lequel ne se présente pas comme un client à servir, mais plutôt comme un *démuni* à assister. Le caractère asymétrique de la relation semble alors assumé, au sens où les deux parties acceptent que le conseiller détienne une expertise dont est dépossédé le membre et que ce dernier doit acquérir pour accéder aux services offerts par SMart. Cette configuration relationnelle se poursuit lorsque le conseiller doit « accompagner » le nouveau venu pour lui permettre d'utiliser de façon autonome les outils mis à sa disposition par SMart, lui apprendre à se conformer aux exigences de la plateforme en ligne et des autres services. C'est ici la figure de l'« utilisateur normal » qui doit être invoquée pour mieux comprendre cette relation : le membre peut alors prendre les traits d'un *client*, parfois très exigeant.

Néanmoins, ces rendez-vous individuels, et plus généralement le suivi de l'activité des membres, requièrent une forme d'autonomie des conseillers afin qu'ils puissent s'ajuster aux spécificités de chaque membre. Cette attention à la singularité du membre fait percevoir au conseiller que les règles imposées par SMart ne peuvent s'appliquer sans heurt à toutes les situations. Quand les sacrifices demandés aux membres pour se conformer au « système » sont trop importants aux yeux des conseillers, certains envisagent de transgresser ces normes (avec ou sans accord de la direction). C'est sans doute particulièrement le cas avec les membres qui se rapprochent de l'« explorateur » présenté dans le chapitre précédent.

Ces transgressions ne sont pas à placer dans une dynamique d'opposition entre les conseillers et leur direction. Ces entorses au règlement sont en effet portées par une volonté de suivre l'esprit de la loi plutôt que d'appliquer la règle au pied de la lettre – philosophie expérimentaliste bien en phase avec celle de SMart dans son rapport à l'État social. Les conseillers doivent en effet, au quotidien, poser des actes concrets qui incarnent les orientations politiques générales de l'entreprise, lesquelles ne peuvent être systématiquement traduites en procédures à appliquer par tous et requièrent donc des permanents qu'ils mobilisent d'autres guides pour l'action. En général, ils trouveront ceux-ci dans les échanges avec leurs collègues directs. Bien que « les grandes lignes » soient « imposées » (6, conseiller), l'équipe de travail intervient ici comme entité régulatrice et constitue un soutien important à la décision. En effet, au vu de la complexité et de la multiplicité des matières à maîtriser pour répondre aux demandes et attentes des membres, l'équipe (voire les équipes de conseillers de façon plus globale) est considérée par nombre d'interviewés comme le lieu où reposent les informations utiles et où se discutent les arbitrages à faire. C'est donc cette entité qui permet, au-delà de la disponibilité d'une information, d'en formuler les modalités de mise en œuvre. À cet égard, il importe de remarquer que si l'interprétation des règles se produit dans l'équipe, elle se réalise dans un cadre formellement égalitaire dès lors qu'il n'y a plus de *management* intermédiaire. Il apparaît alors que la qualité du service proposé par SMart à ses membres est strictement dépendante de la capacité des conseillers à

coopérer avec leurs collègues, sans que cette coopération et ces échanges soient nécessairement formalisés au sein de réunions d'équipe ou soutenus par la direction.

Qu'elle concerne directement le travail ou l'organisation de l'équipe (prise de congé, répartition des tâches, gestion de l'espace commun...), cette coordination de l'équipe se déroule, selon les termes des interviewés, sous les auspices de la « bienveillance ». Il s'agit de prendre des décisions conformes « au projet » de SMart, mais aussi et surtout d'être attentifs aux attentes des uns et des autres, afin que chacun se sente « à l'aise » (5, conseiller). C'est dans ce cadre que sont comprises, par les conseillers, l'autonomie des équipes et la décentralisation des décisions de gestion quotidienne vers les équipes : elle permet une forme de « bien-être au travail », de conformité des tâches aux attentes individuelles de travailleurs.

Ajoutons que, en l'absence de *management* intermédiaire, chacun doit porter individuellement sa voix et s'exposer personnellement en cas de désaccord avec la direction ou d'identification d'un problème. En effet, personne n'est reconnu légitime pour représenter l'équipe de conseillers, seul le Directeur des services opérationnels est protégé par un mandat pour s'exprimer au nom des conseillers. La communication avec la direction semble alors essentiellement descendante et s'incarne dans la diffusion de consignes de travail *via* l'intranet. La Direction des services opérationnels affirme cependant adopter une posture de soutien à l'autonomie des équipes, soucieuse de rendre cette autonomie possible et est mobilisable pour aider à trancher lorsqu'une équipe ne parvient pas à le faire de façon autonome.

Gouvernement du travail dans une entreprise partagée et coopérative

Pour l'ensemble des interviewés, membres comme permanents de SMart, le travail dépasse le cadre formel de l'échange économique – prestation contre revenu – sur un marché. Sans que cela soit explicité par chacun, il apparaît clairement que le travail engage des questions fondamentales quant à nos choix de vie en société. Dans la dernière section de ce chapitre, nous examinerons comment SMart contribue à expliciter cette intuition, à l'assumer et à lui donner vie, bref à le travail et son organisation dans un sens démocratique.

Comme nous l'indiquent plusieurs interlocuteurs, le passage en coopérative n'est pas à comprendre comme une transformation radicale de SMart. « C'est juste mettre un nom sur quelque chose qu'on a toujours fait », soutient un conseiller (12). Néanmoins, le statut juridique de la SCRL-FS (Société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale) contient un principe égalitaire et démocratique dont les conseillers se font les porteurs à l'occasion de leurs échanges avec les membres. Ces conseillers veillent alors à leur faire comprendre le lien qui existe entre l'autonomie individuelle et la structure coopérative, laquelle constitue véritablement le véhicule de la liberté des membres. Au travers de leurs contacts avec les membres-utilisateurs, ils témoignent de leurs tentatives de réduire l'écart entre les activités concrètes des membres et les modalités d'organisation collective qui permettent ces

formes originales d'autonomie individuelle. Le passage en coopérative contribue ainsi à faciliter la transformation de la relation entre membres et conseillers, en faveur de configurations plus égalitaires. Il ne s'agit en aucun cas d'un effacement de la distinction entre membre et permanent, mais plutôt de la reconnaissance de leurs apports respectifs et de leur dépendance mutuelle.

Susciter l'engouement des membres pour la vie coopérative de SMart est cependant inimaginable sans prendre appui sur l'enthousiasme des conseillers qui doivent porter ce message. Or, leur expérience du travail dans la nouvelle coopérative n'est pas nécessairement conforme à leur conception de la vie démocratique au travail. Il est en effet toujours marqué par le rapport – classique – de subordination vis-à-vis de leur employeur, à savoir la direction de SMart, mais aussi de leur dépendance à SMart pour assurer leur sécurité d'emploi. Dans un tel cadre, certains estiment que la coopérative entérine un principe de subordination des permanents à l'égard des membres. Alors même que l'appropriation de leur entreprise par les travailleurs constitue l'enjeu historique du secteur coopératif, un conseiller (12) avance : « en fait, SMart, c'est pas mon entreprise, c'est l'entreprise des membres ». Les instances de la coopérative ne constituent pas, à leurs yeux, les espaces dans lesquels ils peuvent et doivent faire entendre leurs attentes et revendications. Si l'on peut légitimement attendre de la représentation syndicale de porter cette voix, nombreux sont ceux qui critiquent les formes « très classiques » du dialogue social chez SMart, manquant l'occasion de construire une relation de collaboration originale avec le management de la structure, dont ils partagent pourtant l'horizon de l'action.

Chapitre 4 : Acquis et questionnement

Nous considérons le passage de SMart en coopérative comme tentative d'institutionnaliser solidement les principes d'autonomie et de solidarité qui sont au cœur de son projet depuis ses débuts. L'entreprise reconnaît de la sorte de manière explicite le caractère politique du travail et souhaite l'intégrer dans une organisation démocratiquement gouvernée. Nous proposons de penser le processus de démocratisation comme mise en œuvre d'actions concrètes visant à avancer vers un horizon d'autonomie collective de la société, au service de l'autonomie individuelle de ses différents membres. Dans ce chapitre conclusif, nous aborderons les questions consécutives à ce choix posé en faveur de la démocratie au travail.

Premièrement, nous envisagerons le cas des travailleurs « faussement » autonomes, qui subissent la présence d'un intermédiaire entre eux et le client final, entravant leur possibilité d'accéder non seulement à l'autonomie mais aussi à une rémunération minimale (au sens que nous avons donné à ce terme au Chapitre 2). Dans cette situation, SMart contribue néanmoins à permettre un accès au statut de salarié. Au nom de l'urgence et de la solidarité entre les travailleurs, SMart intervient là où personne d'autre ne semble prêt à agir en faveur de ces travailleurs « ubérisés » ou « uberisables ». Cette intervention salutaire n'en est pas moins

risquée. Pour éviter qu'elle ne se retourne contre ceux qu'elle entend protéger et ceux qui l'entreprennent, cette action doit également viser un développement accru de l'autonomie collective de ces travailleurs (comme ce fut le cas avec les coursiers Deliveroo), face à l'entreprise qui refuse d'assumer ses responsabilités d'employeur. Ceci pour les aider à peser sur leurs conditions de rémunération et de prestation. En la matière, la coordination avec les organisations syndicales apparaît comme un enjeu majeur.

Dans la deuxième partie, nous aborderons le cas des membres qui sont en mesure d'exercer à la fois leur pouvoir de direction et de contrôle sur leur travail, nourrissant ainsi la dimension expérimentale de celui-ci, réduisant la fracture opérée par le taylorisme entre conception et exécution du travail. L'outil « Activité » proposé par SMart y contribue de façon décisive, entre autre parce qu'il permet aux membres de compenser des contrats peu rémunérateurs (mais plus intéressants à leurs yeux) en se salariant sur base des surplus thésaurisés à l'occasion de contrats plus lucratifs (et parfois moins stimulants). Ces expérimentations sont cependant généralement vécues sur un plan uniquement individuel par les membres de SMart qui peinent à identifier le lien entre celles-ci et l'organisation leur permettant pourtant d'expérimenter un rapport plus autonome au travail. Il nous apparaît alors nécessaire que SMart équipe ses membres afin qu'ils puissent identifier cette dynamique d'interdépendance – ou de solidarité – et, sur cette base, contribuer à la constitution de l'organisation. Voici un enjeu fondamental pour le projet démocratique dans son ensemble.

Le troisième enjeu pour l'avenir démocratique de SMart que nous identifions consiste, dans la suite du précédent, à reconnaître l'imbrication des niveaux individuel et collectif de l'autonomie. En effet, comme nous l'avons montré au cours du Chapitre 3, les membres ont besoin que SMart continue à poursuivre son action pour qu'ils puissent, de leur côté, continuer à exercer leurs activités de façon autonome et dans un cadre sécurisé. L'autonomie individuelle des membres dépendant profondément de l'infrastructure organisationnelle de SMart, nous pensons utile d'envisager de leur imputer la responsabilité de participer au gouvernement (représentatif, donc à travers les processus électoraux *a minima*) au gouvernement de leur entreprise.

Le quatrième enjeu réside dans la reconnaissance d'un statut égal aux membres et aux permanents de SMart, au sens où ils sont tous deux des « parties constituantes » de l'entreprise, nécessaires à la réalisation des finalités qu'elle vise. En particulier, la qualité du travail des conseillers dépend de leur capacité à ajuster les procédures édictées par leur Direction pour fournir aux membres les services personnalisés qu'ils attendent de la part de SMart. Mais aujourd'hui, ces équipes de conseillers ne se sentent pas forcément légitimées pour le faire et ne sont pas en mesure, au sein de la structure, de peser sur la définition de ces mêmes procédures. Il convient donc de penser des dispositifs capables de prendre charge cet enjeu, ou d'investir des dispositifs existants de cette mission. En outre, si les membres et les permanents partagent les finalités de SMart, il importe tout autant de reconnaître

les intérêts potentiels contradictoires des parties en présence (malgré leur horizon commun) et donc de se doter d'instances d'arbitrage démocratique pour ceux-ci. L'enjeu est ici de veiller à ce que les permanents puissent non seulement s'approprier les orientations stratégiques de SMart qui détermineront le contenu de leur métier dans les mois et années à venir, mais aussi leur assurer la possibilité de mettre ces orientations en débat à partir de leur propre expérience de travail, dans une dynamique expérimentale et démocratique discutée précédemment. De ce point de vue, établir un dialogue entre les deux instances que sont le Conseil d'administration et le Conseil d'entreprise apparaît comme une voie à explorer de manière prioritaire.

La cinquième et dernière piste de réflexion dont nous proposons de débattre relève de la difficulté à construire et à exercer une autorité verticale dans le cadre du projet démocratique de SMart, qui est donc pensé essentiellement sur un axe horizontal. Si nous avons défendu précédemment la nécessité de rendre visible le lien de dépendance entre la capacité collective constituée par la structure qui permet les réalisations des membres, l'exercice de leur activité de façon autonome, il convient également de reconnaître la nécessité, pour toutes les organisations complexes qui cherchent un certain niveau d'efficacité, que l'exercice d'une autorité est non seulement légitime mais aussi utile et nécessaire et, à ce titre, mérite d'être assumé en tant que tel.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Lorsqu'il est question de travail, c'est généralement sa face la plus sombre qui est mise en lumière. Au seuil de celui-ci, 509 846 citoyens sont reconnus, en Belgique, comme demandeurs d'emploi inoccupés, mais seuls 325 734 sont indemnisés⁴. Le droit aux allocations de chômage est en effet conditionné au respect d'exigences de plus en plus lourdes. Lorsqu'ils ne s'y conforment pas, des citoyens sont aujourd'hui déclassés, se sentent inutiles et sont réduits à devoir frapper à la porte du CPAS : 140 448 personnes bénéficient d'allocations d'insertion qui leur permettent à peine de maintenir un niveau de vie décent⁵. Ces personnes constituent, selon les termes de Marx dans *Le Capital*⁶, une « armée de réserve » qui exerce une pression involontaire sur les travailleurs occupés qu'ils pourraient venir remplacer. Une menace supplémentaire plane sur le monde du travail salarié lorsque, avec le « service communautaire », se développe le risque d'une forme de travail gratuit⁷.

⁴ En décembre 2017, calculé par l'ONEM à partir des chiffres fournis par les organismes régionaux (VDAB, Actiris, FOREM et ADG). Détails :

http://www.onem.be/sites/default/files/assets/presse/2017_06_Chiffres_ONEM.pdf

⁵ Moyenne mensuelle établie entre janvier et mai 2017 par le Service public fédéral de programmation Intégration sociale.

⁶ Karl Marx, *Le Capital. Livre I. Section V à VIII*, ed. or. 1867 (Paris: Flammarion, 2014).

⁷ Le Service communautaire consiste à exercer des activités, sur base volontaire, qui constituent une contribution positive tant pour le parcours personnel de l'intéressé que pour la société" (loi du 21 juillet 2016 modifiant la loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale). Depuis l'adoption de cette loi, le service communautaire est l'une des modalités possible du projet individualisé d'intégration sociale (PIIS), le document conditionnant l'octroi de l'aide sociale aux

Pour ceux qui disposent d'un emploi, la situation est donc également inquiétante. Les inégalités salariales s'accroissent. À l'occasion du Forum économique mondial de Davos en janvier 2018, la confédération européenne des syndicats annonce que, durant ces quatre journées, les patrons d'entreprises européennes «gagneront plus que ce que la plupart des travailleurs gagnent en 18 mois voire en 2 ans»⁸. Plus généralement, au sein de 20 pays les plus riches du monde (G20), alors que la productivité des entreprises a augmenté de 17 % au cours des 20 dernières années, les salaires n'ont augmenté en moyenne que de 5 %⁹.

Sur le marché de l'emploi, les recours à des formes contractuelles précaires se multiplient. À l'échelle européenne, malgré une croissance continue du taux de salarisation, Eurostat affirme que les salariés sous contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein ne représentent plus que 58,26 % de la population active. Cette forme d'emploi reste donc dominante, mais est en constante régression, alors que le recours aux temps partiels et aux contrats à durée déterminée (CDD) est en augmentation. Toujours selon les chiffres d'Eurostat, le volume de travailleurs indépendants est lui aussi en croissance au sein de la population active. Ajoutons à cela la multiplication des régimes dérogatoires à laquelle contribuent les gouvernements nationaux et qui participe, elle aussi, à rendre de plus en plus incertain le bénéfice de l'ensemble aux droits associés au statut de salarié : que ce soit en matière de maladie, maternité, invalidité, vieillesse et chômage ou concernant la limitation de la durée du travail, la protection de la santé et de la sécurité du travailleur, la couverture obligatoire contre les accidents de travail, les congés payés ou encore des limites à l'exercice du pouvoir de l'employeur.

En outre, les conditions de travail sont elles-mêmes inquiétantes. 160 717 déclarations d'accidents du travail ont été enregistrées en Belgique en 2016¹⁰. L'intensification du travail se poursuit¹¹ et les procédures — parfois insensées — à suivre au pied de la lettre restent très présentes dans de nombreux secteurs, voire atteignent des professions qui en étaient autrefois préservées¹². En outre, des méthodes managériales dégradantes¹³ et des activités nocives pour la planète¹⁴ font le quotidien de beaucoup d'employés. Alors même que les travailleurs cherchent

jeunes de moins de 25 ans. En bref, les jeunes doivent s'engager dans des projets spécifiques (études ou service communautaire), qu'ils doivent mener jusqu'au bout et avec succès, s'ils veulent se voir octroyer un revenu minimum d'existence.

⁸ <https://www.etuc.org/press/european-ceos-earn-2-years-average-income-4-days-davos>

⁹ International Labour Organization, Organisation for Economic Cooperation and Development, et World Bank Group, « G20 labour markets: outlook, key challenges and policy responses », 2014.

¹⁰ Rapport annuel statistique de Agence fédérale des risques professionnels, 2016.

¹¹ 33% des travailleurs européens affirment devoir exercer leurs activités rapidement, 36% dans des délais serrés et 10% estiment n'avoir pas le temps de réaliser ce qui est attendu d'eux (Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, updated (Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017).)

¹² Nicolas Latteur, *Travailler aujourd'hui. Ce que révèle la parole des salariés* (Cuesmes: Editions du Cerisier, 2017).

¹³ Danièle Linhart, *La comédie humaine au travail* (Paris: Erès, 2015).

¹⁴ Andreas Malm, *L'anthropocène contre l'histoire. Le réchauffement climatique à l'ère du capital* (Paris: La Fabrique, 2017).

toujours plus de sens à leur travail¹⁵, ils peinent à peser sur les enjeux qui leur importent dans l'entreprise¹⁶.

Voilà le tableau du monde de l'emploi et du travail qui est généralement dessiné par les organisations syndicales et les chercheurs. Il ne s'agit pas ici de discréditer ces constats, et encore moins de les nier. L'intention est plutôt d'indiquer qu'une autre face de la réalité mérite notre attention. Elle s'observe lorsque l'on examine les tentatives en cours, à différentes échelles, visant améliorer les conditions d'emploi et travail à travers des « utopies réelles », pour reprendre l'expression d'Erik Olin Wright¹⁷. Celles-ci se distinguent d'autres formes d'« expérimentations »¹⁸ contemporaines dans le monde du travail en tant qu'elles poursuivent les valeurs fondamentales portées par les mouvements ouvriers et syndicaux : égalité, autonomie et sécurité des moyens d'existence. Nous détaillerons ces principes dans les pages suivantes. Nous examinerons, tout au long de ce rapport, comment SMart entend avancer dans ce sens.

Ce faisant, il n'est pas question de s'allier à ceux qui jugent le droit du travail trop encombrant et visent à réduire son contenu et son champ d'application, et par là mettent en péril les institutions de la sécurité sociale largement financées par le salariat. Au contraire, l'un des objectifs de notre démarche consiste à redonner aux travailleurs organisés de bonnes raisons de défendre leurs droits et de faire du travail un horizon désirable, individuellement et collectivement. À ce titre, il est capital d'entendre les attentes d'autonomie des travailleurs, qui s'expriment lorsque les conditions le permettent¹⁹. S'il faut consolider et étendre les acquis des luttes de des travailleurs en matière de sécurité et de solidarité, il faut donc aussi les pousser plus loin dans leur capacité à soutenir l'autonomie des travailleurs. Autrement dit, le contexte difficile dans lequel nous baignons a l'avantage de nous permettre d'identifier ce à quoi nous tenons dans nos systèmes d'emploi et nos organisations du travail, tout en exacerbant ce qui est injuste.

1 SMart comme expérimentation démocratique

C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre et placer notre démarche de recherche. Celle-ci est ancrée dans les mêmes finalités que celles poursuivies par

¹⁵ Dominique Méda et Patricia Vendramin, *Réinventer le travail* (Paris: Presses universitaires de France, 2013).

¹⁶ Isabelle Ferreras, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services* (Paris: Les Presses de Science Po, 2007); Julien Charles, *La participation en actes. Entreprise, ville, association* (Paris: Desclée de Brouwer, 2016).

¹⁷ Erik Olin Wright, *Utopies réelles* (Paris: La Découverte, 2017).

¹⁸ John Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête*, ed. or. 1938 (Paris: Presses Universitaires de France, 1993); John Dewey, *Le public et ses problèmes*, ed. or. 1927 (Pau: Farrago, 2003).

¹⁹ Ferreras, *Critique politique du travail*; Julien Charles et Isabelle Ferreras, « La citoyenneté au travail. Enjeu pour les organisations et la sociologie », in *Travail et care comme expériences politiques*, éd. par Matthieu De Nanteuil et Laura Merla (Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain, 2017), 165-78; Sur cette même problématique mais dans un tout autre contexte, voir aussi Nina Eliasoph, *Avoiding politics. How Americans produce apathy in everyday life*, ed. fr. 2011 (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1998).

SMart : faire du travail une expérience d'émancipation, ce qui implique de faire de l'organisation un enjeu participatif et démocratique (nous reviendrons en détails sur cette proposition ci-dessous). Ceci explique l'adoption par l'équipe d'une posture de sympathie à l'égard de SMart. La critique, lorsqu'elle est exprimée, ne porte donc pas sur les finalités, mais plutôt sur les moyens qui sont mis en œuvre pour les réaliser. Cette dimension critique se justifie, à nos yeux, dans la mesure où elle vise à contribuer à nourrir les pratiques dans l'esprit des finalités poursuivies par *l'expérimentation SMart*. De cette manière, l'enquête souhaite contribuer positivement au futur de SMart et faire évoluer son organisation vers une démocratisation toujours perfectible.

Au vu de cet horizon, il convient de préciser dès à présent comment nous définissons cet horizon démocratique. Celui-ci repose sur la prise au sérieux du préambule de la Déclaration universelle des droits humains qui affirme que nous naissons « libres et égaux en dignité et en droit ». Il constitue un système d'attentes largement partagées et néanmoins ambitieuses, au sens où dans l'ensemble de nos activités, nous pouvons nous attendre, individuellement et collectivement, à être traités conformément à ces principes. Nous définissons donc la démocratie comme un projet d'émancipation individuelle et collective fondé sur le principe d'égalité²⁰. Autrement dit, dans le cadre du travail, l'horizon visé est celui de l'affranchissement des travailleurs à l'égard d'une autorité qui leur est étrangère (hétéronomie), afin qu'ils puissent constituer eux-mêmes le fondement du pouvoir qui s'exercera sur eux (autonomie collective).

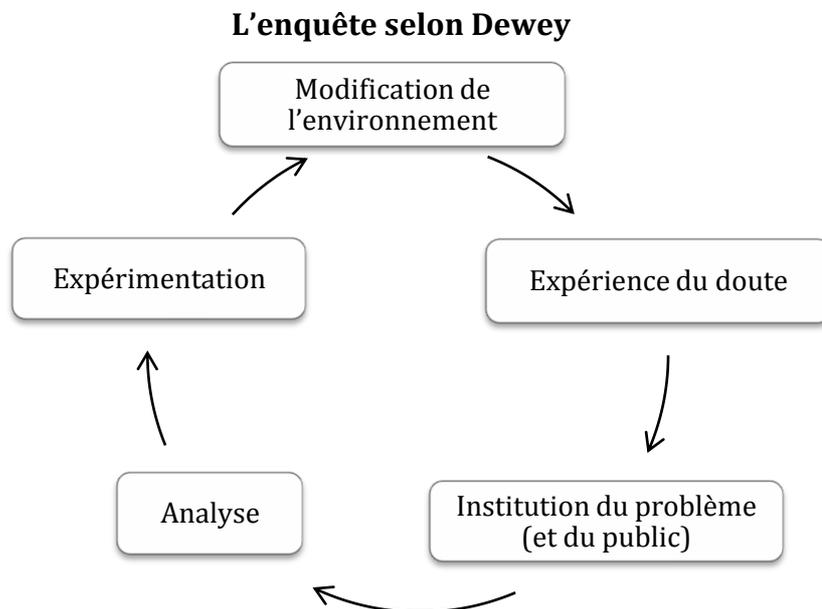
Pour mesurer concrètement la capacité à prendre part au pouvoir qui s'exerce en retour sur le collectif affecté, on peut recourir aux échelles de mesure de l'intensité de la participation, dont la plus connue est celle de Sherry Arnstein²¹. S'étendant depuis le niveau zéro de la manipulation jusqu'à l'autodétermination, elle identifie un horizon à atteindre : une participation où la voix de chacun des contributeurs est non seulement entendue, mais aussi prise en compte. En identifiant différents échelons, elle trace un chemin pour avancer dans ce sens : de l'écoute plus ou moins attentive des prises de parole individuelles, on peut progresser vers la consultation ou la codécision, pour parvenir à l'autogestion. La métaphore de l'échelle évite donc de considérer comme une manipulation sournoise chaque tentative de démocratisation prenant ses distances avec l'idéal de l'exercice du pouvoir par et pour le peuple des travailleurs eux-mêmes. Renouveler les formes de la solidarité et de l'égalité par l'emploi et le travail, dans un contexte capitaliste néolibéral défavorable, requiert des compromis parfois délicats. Cette recherche vise à comprendre ceux qui sont opérés par SMart, sans les répudier, depuis une posture que l'on propose de qualifier de « sympathie critique ».

²⁰ Cornelius Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société* (Paris: Seuil, 1975).

²¹ Sherry Arnstein, « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Planning Association* 35, n° 4 (1969): 216-224.

2 Enquêter en sympathie critique

Notre posture de recherche est ancrée dans des finalités proches de celles qui sont poursuivies par SMart : faire du travail une expérience d'émancipation, ce qui implique de faire de l'organisation un enjeu participatif et démocratique. Nous reconnaissons en effet l'inévitable rôle joué par les « intérêts de connaissance »²² dans la production de tout savoir scientifique. Les moyens que nous mettons en œuvre dans notre pratique de recherche sont donc orientés par une finalité ou une visée « émancipatrice », plutôt que simplement « inter compréhensive » ou au service d'intérêts de « contrôle » (suivant en cela les trois intérêts possibles pour la science, selon Habermas). Dans cette perspective, notre pratique scientifique se veut critique en ce qu'elle est ancrée dans l'intérêt d'émancipation. Celle-ci vise à éclairer, en s'appuyant sur les « intuitions critiques »²³ des acteurs, la société démocratique et ses membres sur leur réalité et les options qui s'offrent à eux dans le but d'approfondir le projet d'émancipation, aux plans individuel et collectif. Il ne s'agit donc pas seulement d'opérer un travail d'analyse, mais bien de coupler ce dernier avec un horizon normatif explicite et une pratique de recherche collaborative qui entend l'actualiser. C'est pourquoi il nous paraît nécessaire de coupler cette perspective à la théorie de l'enquête proposée par John Dewey, qui place l'expérimentation au cœur même de la méthode scientifique²⁴, laquelle peut être représentée par la figure suivante :



Selon Dewey, l'expérience du doute provoqué par une situation confuse ou indéterminée est à l'origine de toute enquête. Cette situation indéterminée provoque une rupture dans la continuité de l'expérience de telle sorte qu'elle sème

²² Jurgen Habermas, *Connaissance et intérêt*, ed. or. 1968 (Paris: Gallimard, 1979), 301 - 17.

²³ Ferreras, *Critique politique du travail*.

²⁴ Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête*; Julien Charles, *Recherches en éducation permanente et en sciences sociales. Quelles analyses critiques de la société?* (Nivelles: CESEP, 2015).

le trouble et met en question. S'ensuit une activité « d'institution du problème » ou de « définition de la difficulté » qui vise à identifier les éléments qui rendent la situation incertaine. Quand cette activité est ouverte et orientée vers un horizon démocratique, c'est à cette occasion que se constitue « le public », la communauté des citoyens-enquêteurs. De l'observation de ces éléments, on passe à la production de matériau, à leur organisation et à leur analyse : clarification, falsification des hypothèses qui émergent, etc. De ce travail naissent des *idées* définies comme des « conséquences anticipées (des prévisions) de ce qui arrivera quand certaines opérations seront effectuées en tenant compte des conditions observées »²⁵. Et il ajoute, dans le même ordre d'idées, que « toute situation problématique, quand elle est analysée, présente, en connexion avec l'idée des opérations à exécuter, des fins alternatives possibles »²⁶.

Ces hypothèses vont ensuite être « expérimentées » : les idées donnent lieu à des modifications de l'environnement dans les discours et les pratiques et c'est cette opérationnalisation de l'idée qui fait la preuve de son applicabilité. On retrouve ici une proposition fondamentale du pragmatisme, celle d'une connexion entre la pensée et l'action. L'enquête vise, par la problématisation d'interrogations pratiques et leur analyse, à dessiner de nouvelles possibilités d'action pour le public et donc à réintroduire de l'harmonie ou de la continuité dans l'expérience d'une situation cette fois « unifiée » en ses éléments constitutifs. Ces modifications de l'environnement peuvent alors impliquer l'expérience de nouveaux doutes. Les résultats de l'enquête sont donc constamment « en sursis », toujours susceptibles d'être révisés. Telle est également la perspective dans laquelle se déploie le projet *Institutional Experimentation for Better Work*, rassemblant 17 centres de recherches universitaires à travers le monde, coordonnés par le Centre de recherches interdisciplinaires mondialisation et travail (CRIMT, Université de Montréal). La présente enquête constitue d'ailleurs une contribution à ce projet international ambitieux.

L'enquête, dans cette orientation démocratique, ne peut pas se contenter des méthodes, théories, langages et pratiques des seuls chercheurs académiques. Elle constitue aussi et surtout l'occasion de rencontres, parfois difficiles à mettre en œuvre, avec d'autres espaces, d'autres personnes, d'autres modes d'action et de réflexion. C'est pourquoi nous avons convenu, avec SMart, d'instituer un Comité de pilotage qui puisse suivre le processus de recherche. Celui-ci permet de donner suite aux réunions de préparation de l'enquête (lesquelles rassemblaient l'administrateur délégué, deux salariés permanents de SMart actifs au sein de la Direction du développement et de la stratégie, ainsi que les chercheurs). Au cours de ces quatre rencontres, ayant eu lieu entre septembre et octobre 2016, nous avons formulé une problématisation commune qui a été inscrite dans l'annexe scientifique de la convention de recherche signée à la fin de l'année 2016.

²⁵ Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête*, 605.

²⁶ Dewey, 605.

Revenons au Comité de pilotage. Celui-ci (composé de nos trois interlocuteurs initiaux, de trois autres permanents, de trois membres et des chercheurs) avait en charge l'accompagnement de la démarche globale : le suivi et la discussion de chacune des deux recherches (sociologique et juridique) et leur coordination, mais aussi l'appropriation par SMart des propositions issues de ce travail. Cet espace était alimenté par les données empiriques émanant des enquêtes et par les propositions analytiques naissantes, communiquées sous forme de notes rédigées par l'équipe de recherches et mises en débat au sein de cette instance. L'intention de cette démarche était de faire du Comité de pilotage un lieu de reformulation des enjeux internes à SMart, d'équiper les acteurs eux-mêmes des outils analytiques utiles à la compréhension des enjeux de leurs propres pratiques et d'élaborer avec eux des pistes de compréhension utiles pour orienter leurs choix futurs.

Ces réunions bimestrielles et d'une durée de trois heures étaient animées par François Flamion, qui avait pour mission de faire en sorte que chaque participant puisse s'exprimer et soit entendu. Elles étaient alimentées par des notes (de 15 à 25 pages) rédigées par les chercheurs au cours de l'enquête. Au cours de la première réunion du Comité, ses membres furent appelés à formuler leurs propres préoccupations à l'égard de SMart (en réaction au projet d'enquête présenté par les chercheurs) et à définir son fonctionnement (sur base des propositions de l'animateur professionnel). Par la suite, le Comité a été amené à réagir aux propositions analytiques de l'équipe de recherche et à interroger celles-ci sur base de leur expérience au sein de SMart. Il a également contribué à diffuser les recherches en cours et à informer l'équipe des débats internes.

Réunions du Comité de pilotage

Date	Titre de la note
30/01/2017	(pas de note : présentation du projet)
20/03/2017	SMart, une expérimentation pas comme les autres. Brève introduction à son histoire, son organisation et son offre
22/05/2017	Transformations du salariat : autonomie, subordination et sécurité
22/06/2017	L'autonomie des conseillers SMart
23/10/2017	Introduction à l'expérience du travail des membres-utilisateurs de SMart : les usages de SMart
12/12/2017	(pas de note : organisation des 24 heures du travail)
7/02/2018	Expérimentations et propositions en faveur d'une démocratisation du monde du travail
8/04/2018	Les relations des membres de SMart à leurs donneurs d'ordre. Éléments qualitatifs
9/05/2018	Portrait du salarié permanent de SMart

Ces notes étaient communiquées au participant une semaine avant la date de la rencontre et nous leur suggérions systématiquement de noter, préalablement à la lecture, ce qu'ils pensaient de la question traitée dans la note. Nous leur demandions aussi, après lecture, de pointer les éléments manquants à leurs yeux dans le

document et les invitations à se positionner sur la façon dont cette question est traitée par SMart.

En séance, leurs réponses en réunion étaient mises en discussion à l'occasion de tours de table systématiques. Ceci a demandé, au début du cycle de rencontre, des interventions fréquentes de l'animateur afin que ceux qui sont rompus à la discussion en réunion ne monopolisent pas la parole. Mais, au fil des séances, ses interventions se sont faites de plus en plus discrètes.

*
* *

Nous ouvrirons ce rapport avec un premier chapitre reconstituant le contexte dans lequel SMart déploie son action. Il s'agit, premièrement, de constater les difficultés des institutions issues du compromis fordiste à répondre aux défis contemporains. Ensuite, nous évoquerons quelques propositions actuellement débattues ou expérimentées qui entendent prendre en charge ces défis sans tourner le dos aux principes fondamentaux du mouvement ouvrier. Par la suite, nous proposerons une description générale de SMart en tant que réponse contemporaine aux transformations du monde du travail, en rappelant son histoire et ses évolutions récentes.

Dans un deuxième chapitre, nous nous attacherons à décrire l'expérience du travail chez SMart. Après avoir apporté quelques précisions méthodologiques, essentiellement concernant la constitution de l'échantillon des personnes interviewées, la deuxième partie sera consacrée aux manières dont les membres visent à se réapproprier leur propre travail via SMart. La troisième partie proposera d'identifier trois idéaux types de membres, que nous distinguerons en fonction de leurs relations à SMart. Dans la dernière, nous aborderons les attentes des travailleurs permanents de SMart à l'égard du travail et l'expérience concrète qu'ils en font aujourd'hui.

Dans le troisième chapitre, nous proposons d'examiner SMart en tant que capacité collective, au sens où la structure constitue le véhicule de l'autonomie des travailleurs. Nous examinerons alors la façon dont SMart contribue, principalement via l'outil « Activité », à la sécurisation des revenus du travail des membres, alors même que ces derniers tendent à ne pas considérer leurs rapports à leurs donneurs d'ordre sous un jour principalement marchand. Nous abordons ensuite la capacité de SMart à contribuer à la sécurisation d'un statut d'emploi pour ses travailleurs, alors même que la nature intermittente de leurs activités les écarte des formes à partir desquelles l'accès à la sécurité sociale est pensé. Nous indiquerons également, dans cette section, comment les allocations de chômage peuvent, en lien avec une activité professionnelle inscrite chez SMart, être activées par les membres en faveur de leur autonomie.

Pour pouvoir considérer la capacité des membres à gouverner la structure SMart et veiller à ce qu'elle continue à servir leur autonomie, il nous importe

d'effectuer un détour par l'autre partie constituante de SMart : les travailleurs permanents. Nous porterons, dans cette partie, plus particulièrement attention aux conseillers, en tant qu'ils se constituent précisément l'interface entre les membres et la structure. Nous examinerons en détail leurs relations aux membres, que ce soit via les outils informatiques, en rendez-vous individuel ou ailleurs et examinerons les attentes suscitées par le passage de SMart en coopérative. Dans ce cadre, une attention particulière sera accordée aux équipes de conseillers, en tant qu'elles constituent l'espace privilégié d'appropriation des principes de fonctionnement de l'organisation.

Sur cette base, nous pourrions aborder plus nettement la problématique du passage en coopérative en nous souciant, dans un premier temps, de l'écart qui sépare, aux yeux des membres, leur travail quotidien et les formes de gouvernement du travail en cours d'institutionnalisation chez SMart. Nous examinerons ensuite le rôle particulier que les conseillers peuvent jouer dans la reconstitution de ce fil entre l'autonomie individuelle des membres et l'autonomie collective de SMart. Ce seront ensuite des questions liées à la spécificité des attentes et intérêts des salariés au sein de la coopérative qui seront abordées.

Pour conclure ce parcours, le quatrième et dernier chapitre sera consacré à un retour sur les acquis de cette recherche, à partir desquels nous identifierons quelques enjeux sur le devenir démocratique de SMart, en portant attention aux différentes composantes de l'organisation.

CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE

Pour envisager un futur démocratique du monde du travail, il est nécessaire de rendre compte du chemin parcouru depuis l'avènement du salariat. Ce qui nous intéresse particulièrement dans cette histoire, c'est d'identifier ce qui témoigne des finalités poursuivies, des valeurs portées par les travailleurs et leurs organisations : assurance de revenus d'existence suffisants, contribution à l'émancipation de ceux-ci dans l'expérience de travail et au travers d'une implication dans les processus décisionnels, défense d'une vision partagée de la prospérité. Mais ces finalités ne se sont pas toutes traduites dans la réalité, car la reconnaissance de droits nouveaux — les droits du travail et de la sécurité sociale — et les dispositifs qu'ils ont permis d'instituer furent le produit de compromis entre les forces du capital et celles du travail.

Après ce retour sur l'histoire, nous nous attacherons aux transformations contemporaines du monde du travail qui interrogent ces dispositifs historiques dans leur capacité à remplir ces finalités. Nous passerons en revue quatre dimensions cruciales de ces évolutions récentes — transnationalisation, flexibilisation, transition vers une économie de service et digitalisation. Cet examen nous permettra de prendre la mesure des déficits actuels. Ces insuffisances nous permettront de mener un examen de comparaison entre les dispositifs et l'état du monde du travail actuel d'une part, et les valeurs ayant guidé les combats des travailleurs.

Sur base de cette analyse, nous estimons qu'il est crucial d'engager un travail d'articulation de propositions en vue d'une poursuite du projet d'émancipation du mouvement travailliste. Cette ambition, nous proposons de la définir comme le projet de faire entrer les principes de la démocratie dans le monde du travail, entendu à la fois comme celui de l'emploi (qui donne accès à un statut et des droits économiques et sociaux) et du travail (l'ensemble de l'expérience, des pratiques de travail elles-mêmes). Les finalités qui guidaient historiquement l'action des travailleurs et de leurs organisations nous offrent une grille de lecture critique à l'aune de laquelle nous pourrions interpréter ces expérimentations contemporaines.

Cela fera l'objet de la deuxième partie de ce chapitre, au fil de laquelle nous passerons en revue huit propositions contemporaines. Dans la troisième et dernière partie, SMart sera ajoutée à cette liste et présentée en détail.

1 Du fordisme à l'époque contemporaine

1.1 Brève histoire du salariat

Si les activités laborieuses sont communes à toutes les sociétés humaines, « elles n'ont pas toujours été rassemblées sous une catégorie unique et, d'autre part, n'étaient pas au fondement de l'ordre social »²⁷. Les prestations professionnelles n'ont donc pas toujours été encadrées par un contrat de travail ou un contrat d'indépendant. Avant la révolution industrielle, de nombreux travailleurs appartenaient à des corporations d'artisans qui jouaient des rôles multiples : transmission d'un savoir-faire entre les générations de professionnels et limitation de l'entrée de nouveaux venus, contrôle des rémunérations, réglementation de la production et de la commercialisation, assistance et défense des intérêts des membres, etc. À la même époque, le travail était encore souvent forcé, certaines populations misent en esclavage.

Dans cette sous-section, nous montrons comment le travail a progressivement fait l'objet d'un contrat et d'un encadrement juridique spécifiques (A) et comment celui-ci a, au fil du temps, pris une importance croissante au point de constituer le fondement principal de l'État social (B). Nous faisons transparaître au travers de cet aperçu historique, la manifestation des trois finalités évoquées ci-dessus : assurance d'une sécurité d'existence, autonomisation des travailleurs, défense d'une vision collective de la prospérité.

1.1.1 Le cadre juridique de la relation de travail salarié

L'idée d'encadrer le travail par un contrat, apparue dans le courant du XIXe siècle, visait à offrir un cadre d'émancipation aux travailleurs. Selon le principe libéral, le contrat suppose l'expression, par deux parties, de leur volonté de s'accorder sur des engagements. Il s'agit donc de permettre à des travailleurs d'exercer leur profession librement sur un marché, à travers un contrat, et par là de

²⁷ Dominique Méda, *Le travail*, ed. or. 2004, Que sais-je? (Paris: Presses Universitaires de France, 2015), 7.

négocier sans contrainte les conditions de la prestation et sa rémunération. Bref, le travail devient une marchandise, échangeable sur un marché, comme n'importe quel autre bien.

Il est toutefois apparu que ni la négociation du travail convenu, ni l'exécution du travail, ne se déroulaient dans un cadre égalitaire... Dans les sociétés capitalistes, le travail suscite une dépendance économique forte des ouvriers à l'égard des capitalistes à la tête des manufactures naissantes, tant en matière de revenus que de maîtrise de l'activité (susitant exploitation et aliénation, comme l'avait analysé Marx). Poursuivant le mouvement enclenché par les enclosures²⁸, la dynamique du capitalisme repose en effet sur la dépossession des travailleurs de leurs moyens matériels et cognitifs de production : ils sont alors contraints de vendre leur force de travail pour vivre.

Sous la pression des mouvements ouvriers, l'État va progressivement intervenir dans ces relations de travail pour rétablir une forme d'équilibre. Des compromis seront négociés entre une partie de ces mouvements, le patronat et le législateur. Étape par étape, le droit du travail en construction permet aux travailleurs qui se soumettent à l'autorité d'un employeur d'être protégés d'un certain nombre de risques qui découlent directement de leur relation de travail. C'est ce compromis qui a suscité, au début du XXe siècle, l'émergence d'une nouvelle forme de contrat, le « contrat de travail », fondé sur la reconnaissance d'un lien de *subordination* entre un employeur et un travailleur. À ce statut de salarié seront progressivement arrimés des droits individuels (rémunération, sécurité, accidents du travail, etc.) et collectifs (liberté syndicale, grève, négociation collective, etc.) pour lesquels — et via l'exercice desquels, alors même qu'ils ne bénéficiaient que d'une reconnaissance faible ou partielle — les organisations syndicales avaient commencé de se mobiliser depuis le milieu du XIXe siècle.

Au fil du temps et grâce à ces luttes des travailleurs organisés, de multiples protections vont donc être attachées au contrat de travail salarié²⁹ : droit à la pension (Loi du 10 mai 1900), couverture obligatoire contre les accidents de travail (Loi du 24 décembre 1903), limites maximales à la durée du travail (par ex. Loi du 17 juillet 1905 sur le repos dominical, loi du 14 juin 1921 fixant la journée de 8 h), protection de la santé et de la sécurité du travailleur (lois fixant la durée du travail dans les mines, et interdisant le travail de nuit des femmes et des enfants dans l'industrie, entre 1908 et 1911), droits à des congés payés (Loi du 27 juin 1936), mais aussi déploiement du contrat à durée indéterminée en lieu et place de relations de travail dépendantes des aléas de la production (jusqu'à devenir la forme typique, à la fois juridiquement et socialement, du contrat de travail) et imposition de multiples limites posées à l'exercice de l'autorité de l'employeur. L'inégalité de pouvoir qui est au fondement de la relation salariale a donc été contrebalancée par

²⁸ Privatisation des terres agricoles préalablement réservées à l'usage collectif. Nous reviendrons sur cette question dans la section consacrée aux communs dans la seconde partie de ce texte.

²⁹ Les textes législatifs référencés émanent de l'ordre juridique belge. Un exercice similaire pourrait toutefois être effectué pour de nombreux États.

la reconnaissance d'un cadre protecteur, permettant le respect de la dignité du travailleur et une sécurisation de ses revenus.

L'Etat a joué un rôle crucial dans la définition de ces différentes protections (édiction de lois, mise en place de systèmes d'assurances obligatoires) et leur mise en œuvre (surveillance, fonction de juger), dès la fin du 19^e siècle. L'après-Seconde Guerre mondiale a marqué un autre grand moment d'intervention de l'État en faveur de la consolidation des droits sociaux des travailleurs. C'est à cette époque que les mécanismes de concertation sociale qui avaient émergé de manière spontanée depuis la fin du 19^e siècle obtiennent une reconnaissance légale aboutie. Des compétences d'information et de consultation des travailleurs au niveau de l'entreprise se voient officiellement reconnaître par l'institution d'un cadre légal pour les conseils d'entreprise (Loi du 20 décembre 1948 portant organisation de l'économie) et du comité de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail (Loi du 19 juin 1952, devenu le comité pour la prévention et la protection au travail en 1996). Le Conseil National du travail (loi organique du 29 mai 1952) et les commissions paritaires (loi du 9 juin 1945) au sein desquelles se déploie la négociation collective reçoivent aussi un cadre légal. Le droit de grève connaît une reconnaissance par un arrêt de la Cour de Cassation du 23 novembre 1967. La reconnaissance des droits collectifs permet de contrebalancer partiellement le renoncement individuel à l'autonomie, par chaque travailleur.

Ce soutien étatique a été rendu possible parce que les employeurs y trouvaient également leur compte : la reconnaissance de droits sociaux assurait le maintien d'une certaine paix sociale ; les salaires plus élevés obtenus par les travailleurs étaient réinjectés dans les processus de production via la consommation. L'institutionnalisation du compromis reconnu par le patronat et une part du mouvement ouvrier a permis un rééquilibrage du rapport de force qui caractérise la relation de travail. Mais le droit lui a aussi offert une légitimité et une centralité dans nos sociétés (ne fut-ce qu'en légitimant une relation de travail fondée sur la soumission volontaire du travailleur à l'autorité de celui qui détient le capital). Ces limites ont immédiatement été mises en cause par les franges du mouvement ouvrier les plus critiques à l'égard de la social-démocratie naissante.

1.1.2 Société salariale et régime fordiste : une certaine vision de la prospérité

Cette légitimité du contrat de travail salarié, et la large part de la population active y recourant dans le cadre de ses relations professionnelles, ont conduit le sociologue Robert Castel³⁰ à définir notre société comme une « société salariale ». Outre l'élément quantitatif (passage d'une cinquantaine de pourcents au début du XX^e siècle à 72 % en 1962 et 90 % en 2010 en France³¹), celle-ci se caractérise en effet par un paramètre culturel important : c'est principalement l'emploi salarié qui fonde l'identité sociale des citoyens et qui constitue, dans le même temps, la source

³⁰ Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale* (Paris: Fayard, 1995).

³¹ Olivier Marchand, « 50 ans de mutations de l'emploi », *INSEE première*, n° 1312 (2010).

de droits et de la sécurisation des moyens d'existence³². C'est sur cette base que doit se comprendre l'objectif du plein emploi que la proposition keynésienne fixe à l'Etat : dès lors que l'emploi est le vecteur principal de sécurité économique pour les citoyens, la puissance publique doit assurer à tous cet accès à l'emploi.

Si l'emploi salarié occupe une place aussi importante dans nos vies, jusqu'à aujourd'hui, c'est parce qu'il est non seulement la principale source de revenus directs, mais aussi parce qu'il donne accès, avec la sécurité sociale, à ce que l'on peut considérer comme un salaire différé ou socialisé. Ses principes fondamentaux ont été négociés durant la deuxième guerre mondiale entre les interlocuteurs sociaux et validés par un ensemble de textes législatifs³³. Au cœur de cette convention se loge l'idée de maintenir les revenus ou de fournir des revenus supplémentaires dans cinq ensembles de situations : présence de jeunes enfants dans le ménage, situation de chômage, de retraite, de maladie et congés annuels. Ces allocations sont gérées par des formes diverses de mutualisation des risques au sein d'institutions paritaires, sous le contrôle de l'État et des interlocuteurs sociaux.

Le pacte social vise à permettre le retour du progrès économique au sortir de la Deuxième guerre mondiale, en alliant production de masse et consommation de masse (consommation que les allocations de remplacement permettent de soutenir dans les périodes de non-emploi). Il institue donc également des espaces de négociation collective, où se décide le partage des gains de productivité entre représentants des salariés et du patronat. Le pacte social de 1944 entérine ainsi les principes fondamentaux du salariat et les expose clairement :

Les travailleurs respectent l'autorité légitime des chefs d'entreprise et mettent leur honneur à exécuter consciencieusement leur travail. Les employeurs respectent la dignité des travailleurs et mettent leur honneur à les traiter avec justice. Ils s'engagent à ne porter, directement ou indirectement, aucune entrave à leur liberté d'association ni au développement de leurs organisations (Projet d'accord de solidarité sociale, 1944, §3).

Cet extrait montre comment le salariat post Deuxième guerre mondiale se fonde parfaitement dans les principes de l'organisation scientifique du travail promu par l'ingénieur Frederick Taylor au début du XXe siècle. Observés et chronométrés, les savoir-faire des ouvriers qualifiés sont décomposés en gestes simples, en tâches pouvant être distribuées à des travailleurs non qualifiés, suscitant une perte de maîtrise sur l'organisation du travail au profit direct des chefs d'entreprise. Le travail est ainsi réduit à un nombre d'heures prestées, à des tâches précises à

³² Sécurité économique dont on a longtemps considéré qu'elle ne pouvait être liée qu'à la propriété, y compris pour les ouvriers qui devaient épargner afin de devenir, à terme, propriétaires.

³³ Le Pacte social de 1944 institutionnalise des mécanismes qui avaient fait leur apparition avant la guerre, en dehors du cadre légal et dont la gestion était souvent dans les mains des interlocuteurs sociaux. Il esquisse les principes généraux touchant à la sécurité sociale et la structure de la concertation sociale. Initialement présentés comme transitoires, ces principes et structures, mis en œuvre par l'adoption de textes législatifs multiples dans les décennies qui ont suivi, prévalent jusqu'à aujourd'hui.

effectuer, elles-mêmes décomposées « en miettes » pour reprendre l'expression du sociologue Georges Friedmann³⁴.

Ces principes seront consolidés dans les usines de l'époque, dont l'organisation est directement inspirée d'Henry Ford. L'augmentation de salaires qu'il défendait (le fameux *5 dollars a day* instauré par Ford en 1914) ne constitue donc pas seulement une façon de soutenir la consommation des ouvriers, mais aussi et surtout une façon de rémunérer la docilité qui leur est imposée et donc l'augmentation de la productivité. En effet, ce salaire n'était accessible qu'aux travailleurs en poste depuis au moins six semaines dans l'usine et ayant fait la preuve de leur capacité à se soumettre à la discipline de la chaîne et des contremaîtres. La charge morale ou culturelle du salariat devient particulièrement saillante : dans les usines Ford, les avantages salariaux sont réservés aux hommes mariés et des contrôles sont effectués au domicile par l'employeur pour vérifier la probité du ménage.

En résumé, on peut considérer que de 1945 à 1970 se consolide un compromis (que l'on peut qualifier, avec Luc Boltanski et Laurent Thévenot, de civique-industriel³⁵) qui canalise l'action des pouvoirs publics et d'une part significative du mouvement ouvrier. Ce compromis repose sur une articulation entre solidarité collective (c'est la composante « civique » dans le modèle de Boltanski et Thévenot) et capacités productives (dimension « industrielle »), faisant dépendre le bien-être collectif de la prospérité des entreprises, évaluée à l'échelle nationale par l'indicateur phare qu'est le Produit Intérieur Brut (PIB)³⁶. Cette configuration suppose un acteur étatique capable d'imposer des règles au sein de l'espace national sans susciter la défection des entreprises concernées. L'État s'implique dès lors dans la vie économique en imposant des tarifs douaniers pour les produits étrangers concurrents et en participant à des investissements directs.

Avec le fordisme³⁷, le travail se trouve donc menacé de dépolitisation malgré les efforts produits par le mouvement ouvrier pour le faire sortir de la sphère domestique³⁸. Comme l'expliquait le syndicaliste et homme politique italien Bruno Trentin³⁹, les questions de l'organisation du travail et des finalités du travail (que produit-on ? Comment ? Pourquoi ?) sont complètement abandonnées par les organisations syndicales et les partis politiques socialistes qui s'engouffrent en masse dans la « gestion » du compromis fordiste-keynésien, dans une conception uniquement redistributive de la justice au travail (comment répartir équitablement entre les différentes parties prenantes les profits générés par l'activité). Avec le

³⁴ Georges Friedmann, *Le travail en miettes* (Paris: Gallimard, 1956).

³⁵ Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur* (Paris: Gallimard, 1991).

³⁶ Julien Charles et Thomas Périlleux, « Quel travail prospère? Perspectives croisées sur les "saisies" de l'expérience du travail dans les conceptions de la prospérité », in *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*, éd. par Isabelle Cassiers (La Tour-d'Aigues: Editions de l'Aube, 2011), 127-57.

³⁷ Robert Boyer, *La flexibilité du travail en Europe. Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985* (Paris: La Découverte, 1986); Robert Boyer et Jean-Pierre Durand, *L'après-fordisme*, Syros, 1998.

³⁸ Ferreras, *Critique politique du travail*.

³⁹ Bruno Trentin, *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*, ed. or. 1997 (Paris: Fayard, 2012).

Taylorisme et le Fordisme, les entreprises sont ainsi laissées dans les mains des seuls actionnaires, rendant l'autorité du capital sur ces questions au travail quasi indiscutable. Abandonnant ce terrain, les mouvements progressistes se sont rendus incapables de proposer des alternatives crédibles. L'adoption du taylorisme par Lénine en 1921 en est sans doute l'exemple paradigmatique, mais, plus largement, nous partageons l'inquiétude de Simone Weil : « si demain nous nous emparions des usines, nous ne saurions quoi en faire et nous serions forcés de les organiser comme elles le sont actuellement, après un temps de flottement plus ou moins long »⁴⁰. Cette absence de créativité institutionnelle s'explique sans doute également par le fait que le gouvernement de l'entreprise fait l'objet d'un autre corpus de règles : le droit des sociétés⁴¹. Celui-ci est strictement distingué et imperméable aux influences du droit social et de ses acteurs institués, les interlocuteurs sociaux.

1.1.3 Finalités, protections, compromis

L'histoire du salariat est marquée par le rôle crucial qu'ont joué les organisations syndicales. Au travers de leurs actions et revendications, elles ont porté des finalités spécifiques sur le devant de la scène — assurance de revenus d'existence suffisants au travailleur, contribution à l'émancipation de ce dernier dans l'expérience de travail et au travers d'une implication indirecte (via la représentation collective) dans les processus décisionnels. Le cadre juridique qui s'est construit autour du salariat, et en particulier certains dispositifs spécifiques (règles fixant un salaire minimum, des limites au temps de travail, une protection de la santé et de la sécurité du travailleur...), visent à offrir un certain accomplissement à ces finalités.

Mais le cadre juridique du salariat n'est pas le seul produit de l'action syndicale. Les dirigeants des entreprises privées y ont aussi trouvé leur compte : les gains en sécurité d'existence sont une contrepartie de la légitimation de l'exercice d'une autorité sur les prestataires, la reconnaissance des droits collectifs échangée contre l'assurance d'une paix sociale, les hausses salariales ont permis l'émergence d'une classe de consommateurs... C'est probablement l'existence de ce compromis qui a contribué à donner sa centralité au salariat, jusqu'à faire de lui le fondement de l'identité sociale des citoyens, un critère d'appartenance incontournable.

Au travers de ce compromis, c'est aussi une vision déterminée de la prospérité qui a prévalu. Le bien-être des populations est devenu dépendant du fonctionnement des entreprises capitalistes, de leur croissance, cette dernière permettant d'assurer à un public spécifique — le travailleur masculin, chef de famille en CDI à temps plein — les moyens d'assurer la reproduction des siens et celle du système économique dans son ensemble. Au travers de la construction et de l'institutionnalisation du régime salarial, c'est donc l'existence d'un *demos* donné

⁴⁰ Simone Weil, *La condition ouvrière* (Paris: Gallimard, 1951), 216.

⁴¹ Auriane Lamine, « Etude 4 : Fragmentation et reconstruction d'un *demos* de travailleurs. Penser le périmètre de l'entreprise à partir du droit social ? » (SMart, 2018).

(celui des travailleurs salariés) et une conception de ce que celui-ci devait valoriser, qui se sont imposées.

Les finalités portées par le mouvement syndical n'ont aucunement perdu de leur pertinence. Certains des dispositifs adoptés pour encadrer le salariat restent eux aussi des sources d'inspiration inégalables. Les compromis qui ont été construits dans le contexte d'après-guerre, par contre, ne tombent plus sous le sens dans un monde du travail métamorphosé. L'examen des défis importants auxquels est confronté le monde du travail, traités dans la section suivante, révèle que les dispositifs inspirés par ces compromis ne permettent plus (ou seulement de façon imparfaite) de réaliser les finalités qui avaient conduit à leur adoption.

1.2 La fin du fordisme ?

Quelle est la pertinence contemporaine de cette description du travail et de l'emploi ? Pour répondre à cette question, prenons un cas : en septembre 2016, le directeur financier de *Caterpillar Inc.* annonce l'arrêt des lignes de production à Charleroi. La présentation de ce cas emblématique nous permet d'identifier l'importance et la nature des métamorphoses contemporaines du monde du travail. Le rappel de cet événement nous permet d'aborder, à partir d'un exemple concret, l'affaiblissement de l'action publique face à la mondialisation de l'économie (A) et la flexibilisation du marché du travail (B). Pour mieux comprendre le contexte actuel, nous rendrons compte de la place de plus en plus importante du secteur des services dans notre système économique (C). Nous terminerons cette section par quelques remarques relatives à la digitalisation de l'économie et du travail (D). Dans ces quatre sous-sections, nous montrons comment ces transformations font apparaître au grand jour, l'insuffisance des dispositifs juridiques historiques à remplir les finalités pour lesquelles ils avaient été adoptés. De ces évolutions contemporaines se révèlent également la formulation de nouvelles aspirations des travailleurs, qui nous invitent à renouer avec les finalités portées par le mouvement syndical et à imaginer de nouveaux dispositifs susceptibles de les réaliser.

1.2.1 Transnationalisation

En dépit des promesses de certains acteurs politiques au moment de l'annonce de la volonté de fermeture du site carolorégien par les dirigeants américains⁴², l'espoir de réglementation du capitalisme par la puissance publique s'éloigne. Ce sont pourtant ces mêmes autorités publiques qui ont provoqué et soutenu la volatilité transnationale, permettant aux actionnaires de peu se soucier des frontières au sein desquelles l'État social a été institué. En un clic, les fonds passent d'un continent à un autre. En quelques jours, une usine est démontée et remontée dans des territoires où les pouvoirs publics imposent des règles moins contraignantes. Au nom de l'innovation, les entreprises organisées en réseau à l'échelle transnationale parviennent à contourner quasi systématiquement le droit

⁴² Rappelons que le Premier ministre, à la tête d'un gouvernement de droite néolibérale, annonçait dans la presse vouloir faire respecter les droits des travailleurs belges (*L'Echo*, 03/09/16).

et les mécanismes de solidarité. Elles procèdent à un shopping législatif pour trouver des contextes juridiques leur permettant d'exercer des activités considérées comme délictueuses sur d'autres territoires. C'est notamment le cas pour les législations environnementales, comme l'a décrit Alain Deneault⁴³ autour du cas de Total, mais aussi des réglementations sociales. Aujourd'hui, si les salariés n'acceptent pas de se soumettre aux contraintes imposées par la direction, la production est déplacée là où ses conditions pourront être satisfaites. La régulation étatique du marché du travail et plus généralement de l'économie et de la finance perd ainsi son efficacité, qui était pourtant réelle dans un contexte de plus faible mondialisation et de limitation à la circulation des capitaux.

C'est dans ce contexte que doivent être situées les analyses de Thomas Piketty⁴⁴, qui apporte la preuve que le taux de retour sur l'« investissement en travail »⁴⁵ décline en regard de celui de l'investissement en capital. Les salaires stagnent ou diminuent parce qu'ils concurrencent les attentes de rentabilité financière élevée, pour ne pas dire démesurée, des investisseurs en capital. Dans cette logique de court terme, la distribution du profit se fait au détriment de l'investissement dans l'entreprise elle-même et dans les salaires. Les espaces de concertation sociale, consolidés au cours de la période fordiste, ne sont alors plus dédiés à la négociation de la répartition des profits. Ils sont mis au service de l'ajustement à la compétition transnationale des firmes, à la concurrence intra et inter-entreprises, à la gestion des plans sociaux imposés par les comités exécutifs qui président ces grands groupes.

Face à un interlocuteur de plus en plus évanescent, et en l'absence de réglementation à l'échelle transnationale, les dispositifs traditionnels du salariat se montrent bien incapables d'assurer à tous les travailleurs des chaînes de production une dignité dans le travail et des revenus d'existence. Ce contexte replace le travailleur dans une situation de déséquilibre contractuel fort. Il existe un décalage entre le niveau traditionnel de la concertation sociale, développée aux niveaux nationaux du secteur ou de l'entreprise et celui auquel se prennent véritablement les décisions économiques. Le contre-pouvoir syndical en est significativement réduit.

1.2.2 Flexibilisation

Le cas de Caterpillar montre également qu'il existe une forte pression à la flexibilité pesant sur les travailleurs : eux aussi sont sommés de s'adapter au flux des demandes du marché. Outre des allers-retours entre chômage technique et prestations d'heures supplémentaires, l'entreprise recourait à la sous-traitance de façon intensive et signalait de moins en moins de CDI. Elle constitue ainsi une illustration de la perte de vitesse subie par le contrat de travail à durée

⁴³ Alain Deneault, *De quoi Total est-elle la somme? Multinationales et perversion du droit* (Montréal: Ecosociété, 2017).

⁴⁴ Thomas Piketty, *Le capital au XXI^e siècle* (Paris: Seuil, 2013).

⁴⁵ Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme?* (Paris: Presses Universitaires de France, 2012).

indéterminée et à temps plein que nous évoquions en introduction. Du fait de la transformation de ces relations d'emploi, les collectifs de travail sont aujourd'hui composés de personnes aux statuts, salaires et conditions de travail différents (voire soumises à des employeurs distincts). À l'échelle individuelle, on constate également la porosité entre des catégories de travailleurs autrefois nettement distinctes. Cette situation constitue un fameux revers pour les organisations syndicales, aujourd'hui contraintes de fournir un important travail pour reconstituer des collectifs qui, jusqu'il y a peu, semblaient « naturels » (au sens où ils préexistaient, au moins partiellement, à l'action du mouvement ouvrier - par exemple à travers la simple fréquentation d'un même lieu de travail ou l'identification à une même catégorie socioprofessionnelle).

En outre, la sécurité sociale s'avère aujourd'hui insuffisante pour répondre à certains risques qui sont dès lors couverts par des assurances privées, inaccessibles à une part de la population et mettant ainsi à mal l'idéal de solidarité au fondement de la sécurité sociale. Celle-ci se trouve également mise en danger par la multiplication de régimes dérogatoires à ses impératifs, sous prétexte d'ajustements aux exigences de la mondialisation et de la digitalisation. L'application du droit du travail et de la sécurité sociale se trouve aujourd'hui mise en cause par de nouvelles modalités de mise au travail, qui se caractérisent par une dépendance économique typique du fordisme (parfois même accompagnée d'une subordination de fait), sans la contribution ni le bénéfice de la sécurité sociale, sans les droits individuels et collectifs qui étaient pourtant présentés comme la contrepartie minimale à cette hétéronomie consentie (sécurité d'emploi, revenus conformes aux minima légaux, congés...).

Le fordisme a contribué à créer la figure du salarié permanent et à temps plein, masculin et inscrit dans une famille biparentale hétérosexuelle, exécutant les tâches qui lui incombent auprès d'un employeur unique et clairement identifiable, ancré dans un collectif de travail relativement homogène et soutenu par des organisations syndicales fortes. C'est de cet ensemble de critères que dépend, aujourd'hui encore, le bénéfice le plus étendu d'un système de protection sociale et l'exercice effectif de ces droits. S'en éloigner suscite, systématiquement, une forme d'insécurité juridique pour le citoyen⁴⁶. Or, la part croissante occupée par les services dans nos économies tend inévitablement à transformer le cadre dans lequel ces équilibres ont été construits.

1.2.3 Économie de services

Le contexte contemporain est en effet marqué par l'accroissement considérable de la part occupée par les services dans nos économies, que ce soit par le nombre de salariés ou le poids économique (plus de 75 % de l'emploi et de l'activité). Dans un tel cadre, les contacts (directs ou indirects) entre travailleurs et clients sont plus fréquents que dans une entreprise fordiste (y compris dans le

⁴⁶ Pascale Vielle, « Sustainable work : the role of social systems with regard to men and women's careers, including cover for risks over their life course » (Dublin: Eurfound, 2014).

secteur industriel). Avec l'arrivée de ce tiers, le travail n'est plus vécu dans la relation duale de l'employeur et de l'employé : il devient partie de l'espace public⁴⁷. Cette transformation structurelle constitue le support d'une « intuition de critique » à l'égard des modalités « domestiques » d'organisation du travail. Elle invite à considérer les travailleurs en tant que citoyens *libres et égaux en dignité et en droits* (pour reprendre les termes de la Déclaration universelle des droits humains de 1948) et porte donc en elle une attente de démocratisation de l'entreprise.

La place occupée par le client dans la relation de service signe également l'impossibilité absolue, pour les travailleurs, de se contenter d'appliquer des procédures pour produire le bien ou le service défini par le donneur d'ordres. Cette proposition a été prise très au sérieux dans le monde industriel par Taiichi Ohno, l'ingénieur en charge des premières expériences de réorganisation du travail chez Toyota⁴⁸. Le *Toyota Production System* considère que l'implication subjective des travailleurs est nécessaire à la production de la valeur, lesquels doivent alors faire preuve de polyvalence et d'initiative dans un contexte néanmoins marqué par des formes nouvelles de contrôle et de prescription du travail. En effet, contrairement à ce qui se dit dans la plupart des *Business Schools*, le toyotisme ne constitue en rien une rupture avec le taylorisme et le fordisme. Au contraire, la standardisation de la production se renforce par le recours à la statistique. Le projet de Taiichi Ohno consiste en effet à réduire les écarts à la moyenne, entre autres en dotant les machines-outils d'un système de repérage des écarts à la norme et d'arrêt automatique en cas de dépassement de la limite autorisée. Chez Toyota, l'automatisation est couplée à une politique du flux tendu, consistant à calibrer la production sur la demande du client, et à faire parvenir sur la chaîne de montage les éléments voulus, au moment voulu et dans la quantité voulue. Le flux, modelé par les commandes des clients plutôt que par la planification de la direction, s'impose avec force aux travailleurs et limite la possibilité de modaliser, individuellement ou collectivement, les rythmes de travail⁴⁹. Plus encore, la conjonction de l'automatisation et du flux tendu conduit, en cas de problème sur la ligne, à la constitution de goulots d'étranglement imposant une visibilisation accrue des défaillances. Celles-ci doivent alors être gérées au sein des « cercles de qualité » qui, lorsqu'ils sont focalisés uniquement sur les indicateurs de performance, privent les travailleurs de leurs capacités politiques, les rendent incapables de se coordonner conformément à l'idéal démocratique⁵⁰.

S'il peut être ici question de participation, il faut reconnaître d'emblée que celle-ci se déploie dans des cadres extrêmement normés et limités. Elle produit néanmoins une reconnaissance de la nécessaire autonomie à accorder aux travailleurs pour qu'ils puissent produire de la valeur, des difficultés à maintenir les

⁴⁷ Ferreras, *Critique politique du travail*.

⁴⁸ Taiichi Ohno, *L'esprit Toyota*, ed. or. 1978 (Paris: Masson, 1989).

⁴⁹ Suscitant par exemple l'impossibilité de constituer des stocks intermédiaires, courant dans l'entreprise taylorienne.

⁵⁰ Charles, *La participation en actes*.

formes de contrôle vertical classiques. Il existe donc des injonctions à l'autonomie (décrites par le sociologue Alain Ehrenberg⁵¹), qui conduisent le travailleur à se considérer lui-même comme une entreprise ou un capital à faire fructifier. Mais ceux qui font l'expérience de cette autonomie contrainte ne souhaitent pas pour autant revenir aux formes de contrôle du travail qui prévalaient dans la période fordiste, ni renoncer aux protections qui y sont liées. Bien que minimale, il y a ici une avancée dans la quête d'autonomie des individus sur laquelle il est inenvisageable de faire marche arrière⁵².

Le droit du travail ne s'est pas montré totalement inflexible à l'expression de ces aspirations à l'autonomie, et les termes de l'équation historique entre subordination et protection, présentés plus haut, ont pu être partiellement revus. De manière emblématique, le droit du travail français a constitué une liste de professions, historiquement exercées par des travailleurs sous statut indépendant, pour lesquelles une présomption de salariat est reconnue. Ces présomptions ont été intégrées au Code du travail. Plus récemment, des travailleurs indépendants se sont vus accorder certaines protections du droit du travail, sans perdre leur autonomie dans la définition de leur travail, son organisation et ses conditions (c'est le cas, par exemple, pour les travailleurs des coopératives d'activité et d'emploi françaises). Dans de nombreux États, les travailleurs indépendants se sont vus reconnaître le bénéfice de pans de plus en plus importants du système de sécurité sociale « général », historiquement destiné aux seuls travailleurs salariés. Ces aménagements n'ont toutefois pas radicalement interrogé les composantes du compromis historique : l'exigence du lien de subordination reste constitutive de la relation de travail typique et la plupart des dispositifs du droit du travail reposent sur la possibilité d'exercer une telle autorité (contrôle du temps de travail, mécanismes de protection de la santé et de la sécurité...) — la personne titulaire de cette autorité étant le principal titulaire des obligations qui trouvent leur source dans le droit social.

Il faut ajouter à cela que de plus en plus de relations de travail se situent « en marge », dans une zone grise entre le salariat et l'indépendance. Des activités anciennement exercées par des salariés, membres du demos de l'entreprise, sont aujourd'hui confiées à des consultants externes ou à des sous-traitants. Ces évolutions se présentent parfois comme une réponse à l'aspiration croissante des travailleurs à une plus grande autonomie : comme indépendants, ils définissent eux-mêmes les modalités de leur travail. Non seulement cette affirmation n'est pas réalisée en pratique (surtout dans les cas où la prestation reste inchangée), mais le statut d'indépendant se traduit en outre aujourd'hui par une incertitude subjective

⁵¹ Alain Ehrenberg, *Le culte de la performance* (Paris: Calmann-Lévy, 1991).

⁵² Isabelle Berrebi-Hoffmann, Marie-Christine Bureau, et Michel Lallement, *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social* (Paris: Seuil, 2018).

et objective croissante quant à la capacité à subvenir à ses besoins matériels, en dépit des avancées mentionnées au paragraphe précédent⁵³.

Cette discussion nous permet de souligner que les aspirations des travailleurs à l'autonomie ne témoignent pas d'une volonté de quitter toute forme d'entreprise collective ni de s'abstraire des dispositifs de solidarité. Ces attentes sont compatibles avec la protection du salariat, moyennant certains ajustements, et mériteraient d'être revendiquées plus clairement afin d'être entendues et prises en compte, tout en ne tournant pas le dos aux questions fondamentales qui se posent alors⁵⁴ : quelles protections sont offertes à tous ? qui en assure la prise en charge financièrement et pratiquement ?

1.2.4 Digitalisation

Que valent nos descriptions du monde du travail contemporain si elles ne se font pas écho des inquiétudes contemporaines relatives à sa digitalisation ? Lentement, les usines se vident des ouvriers, qui sont remplacés par des robots commandés par des opérateurs en nombre plus limité. Une part du travail pour lequel on croyait l'action humaine absolument nécessaire est aujourd'hui effectuée par des ordinateurs capables de traiter de façon systématique d'immenses quantités de données et ainsi réaliser des tâches de plus en plus complexes.

Les annonces les plus alarmistes concernant l'effet de ces transformations sur l'emploi méritent d'être nuancées, comme de nombreux auteurs l'ont démontré⁵⁵. Avant tout, il est évident que toutes les tâches qui semblent pouvoir être automatisées ne le seront pas systématiquement, comme en témoigne par exemple l'existence de *click farms* où une masse importante de travailleurs est rassemblée pour compléter le travail des algorithmes. En outre, il est relativement probable que la disparition de certaines tâches entraîne la reconfiguration des emplois (plutôt que leur disparition brutale) et suscite la création de nouveaux métiers. S'y ajoutent des interrogations relatives à l'acceptabilité sociale de ces technologies et à leur coût parfois exorbitant, qui risquent de ralentir le rythme et de diminuer l'attrait de l'automatisation.

Le problème qui se pose alors n'est pas seulement celui de la disparition d'emplois, mais celui de la transformation de l'emploi et du travail dans un contexte de digitalisation, qui rend nécessaire l'ajustement des modes de régulation collective hérités de la période fordiste, présentés plus haut. Sans trouver de réponse rapide à cette question, la polarisation sociale entre « cerveaux » et « servants »⁵⁶ risque de

⁵³ Emiliana Armano, Arianna Bove, et Annalisa Murgia, éd., *Mapping Precariousness, Labour Insecurity and Uncertain Livelihoods: Subjectivities and Resistance* (Oxford: Routledge, 2017).

⁵⁴ Auriane Lamine, « Etude 2 : Trouver une équation viable entre autonomie et protection des membres. SMart en prise avec l'expérimentation » (SMart, 2017).

⁵⁵ Christophe Degryse, *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie* (Bruxelles: ETUI Working Papers, 2016); Gérard Valenduc et Patricia Vendramin, « Digitalisation, between Disruption and Evolution », *Transfer: European Review of Labour and Research* 23, n° 2 (2017): 121-34.

⁵⁶ Bruno Palier, « Numérique, travail et protection sociale » (2016).

s'accentuer profondément et de mettre à mal nos démocraties, certes imparfaites, mais néanmoins opérantes.

Parmi les défis liés à la digitalisation du monde du travail qui nous forcent à interroger les cadres juridiques en vigueur, plusieurs sont liés à la dématérialisation que le recours croissant à la technologie emporte avec elle. La digitalisation se caractérise en effet par une dématérialisation⁵⁷ de la propriété, qui devient surtout une propriété intellectuelle (celle du code ou de l'algorithme). L'objet de l'échange est lui aussi, au moins en partie, dématérialisé : ce sont généralement des services qui sont échangés bien plus que des biens. Ainsi, une entreprise aéronautique ne peut par exemple plus se contenter de vendre des trains d'atterrissage, mais bien le service qui constitue le fait de garantir que l'avion va atterrir avec succès, c'est dire un ensemble de trois facteurs : matériel, logiciel et personnel d'intervention qualifié mobilisable aux quatre coins de la planète.

Ensuite, le travail « digitalisé » peut souvent être réalisé à des endroits variés dans le monde et ne nécessite pas systématiquement la coprésence des travailleurs. Les circuits de sous-traitance reposant sur des communautés digitales de travailleurs se déploient à une échelle globale. La situation internationale et d'isolement de ces travailleurs rend difficile l'action syndicale. Il est difficile de mobiliser des travailleurs par-delà les frontières, surtout s'ils sont délibérément mis en concurrence les uns avec les autres. Le défi est pratique et juridique.

Le recours systématisé à des applications informatiques (du type *Amazon Mechanical Turk*⁵⁸) rend également très délicat le contrôle des normes de travail et d'évaluation, contenues dans l'algorithme, mais non divulguées, y compris sous couvert de la propriété intellectuelle du code⁵⁹. Ces critères d'évaluation et de contrôle, qui se démarquent des formes de contrôle plus typiques de la relation salariale, sont méconnus des personnes auxquelles ils s'appliquent, alors même que cette évaluation a un effet direct sur la rémunération et la qualité de vie au travail (voire au-delà puisque la digitalisation tend en effet à produire des formes de contrôle faisant fi de la frontière entre vie professionnelle et vie privée, une autre donnée centrale sur laquelle repose le droit social en vigueur).

Enfin, cette dématérialisation rejaillit sur la possibilité d'identifier un employeur unique. Les plateformes profitent de ces ambiguïtés pour revendiquer le statut de « simple intermédiaire », permettant la mise en relation entre prestataires et donneurs d'ordre. Ce faisant, elles s'autorisent à ne devoir rendre de compte à personne d'autre qu'à leurs actionnaires. Dans l'espace public, elles tentent de

⁵⁷ Ces technologies dites immatérielles n'en sont pas moins énergivores. Elles présentent généralement un bilan climatique catastrophique que la focalisation des acteurs économiques sur les indicateurs de croissance ne permet pas de prendre en compte.

⁵⁸ Il s'agit d'une plateforme numérique qui permet à des entreprises de s'adresser à des travailleurs répartis sur l'ensemble de la planète pour leur demander d'exécuter des micro-tâches. L'expression « turc mécanique » fait référence à ce qui semblait être un automate jouant aux échecs contre des humains, mais qui était en réalité manipulé par un homme.

⁵⁹ Valerio de Stefano, « Negotiating the algorithm. Technology, digital(-ized) work, and labour protection 'reloaded' », *Regulating for Globalization. Trade, Labor and EU Law Perspectives* (blog), 2017, <http://regulatingforglobalization.com>.

présenter cette volonté comme un enjeu politique : celui du gain de la liberté (l'indépendant organise son travail, il est son « propre chef »). Mais l'évitement de la relation salariale induit surtout un retour du paiement à la tâche et de l'absence de *minima* salariaux, comme en témoigne le cas récent des coursiers Deliveroo.

Sur tous ces points, la digitalisation peut donc être présentée comme une exacerbation des tendances déjà mises en évidence : transnationalisation des échanges marchands, flexibilisation du contexte et des conditions de travail, transition vers une société de services avec les nouvelles aspirations à l'autonomie qu'elle fait émerger. Sous d'autres habits, cette dernière dynamique se manifeste également dans nombre d'autres secteurs, où sont promues des méthodes de participation de plus en plus sophistiquées, qui doublent les organes classiques de représentation des travailleurs et mettent la participation au service de fins qu'il est de moins en moins question d'interroger collectivement⁶⁰. Ceci nous rappelle que la référence à l'autonomie ne peut nous empêcher de décrire et de critiquer l'asymétrie entre apporteur en capital et en travail. Il n'en reste pas moins que les aspirations des travailleurs à la liberté et à l'autonomie doivent être prises au sérieux, à condition de les penser dans le cadre du salariat qui nous permettra d'éviter les confusions entre autonomie et précarité, liberté et exécution de micro-tâches, émancipation et flexibilité subie.

1.3 Défis posés par les transformations des relations d'emploi et du travail

Revenons à la question abordée au début de cette partie : qu'est-ce que la relation de travail salarié ? Telle que définie par le droit du travail, elle requiert l'abandon par le travailleur de sa capacité à déterminer de façon autonome son travail, en échange d'une sécurité de rémunération concédée par l'employeur (ce dernier étant pensé comme celui qui prend le risque économique) et de protections assurées par l'État (maladie, pension, chômage...). Cette définition est le fruit de compromis établis tout au long de la période fordiste, mais qui, sans disparaître totalement, subissent depuis le milieu des années 1970 une érosion considérable. Nous résumons ici ces transformations autour de trois points cardinaux que sont la définition des finalités de la production, la sécurité sociale et l'autonomie dans le travail.

Le compromis fordiste était fondé sur une certaine conception de la prospérité, du progrès social et économique, faisant strictement dépendre la solidarité nationale des capacités productives. Aujourd'hui, les recherches portant sur les causes des bouleversements climatiques nous indiquent que le couple production de masse/consommation de masse, dont dépendait cette solidarité, met en danger les équilibres écologiques fragiles. Ce constat impose d'élargir aux générations futures et aux territoires éloignés l'idéal de solidarité et d'égalité qui fonde la sécurité sociale nationale. Il doit nous conduire également à questionner nos systèmes de production et nos produits à l'aune de leur capacité à préserver et régénérer l'environnement. Si la seule et unique attente à laquelle doit répondre le travail est

⁶⁰ Charles, *La participation en actes*.

celle de la maximisation des dividendes, ces considérations écologiques et de solidarité internationale ne pourront être prises en compte.

Par ailleurs, les firmes se sont transformées, au cours des 40 dernières années, pour devenir des réseaux transnationaux⁶¹, sans que les systèmes de solidarité parviennent à se calquer sur cette échelle. Il y a donc là un manque à gagner colossal pour nos systèmes de sécurité sociale que certaines entreprises évitent soigneusement d'alimenter. L'État social se trouve donc aujourd'hui affaibli dans sa capacité à assurer des conditions de vie dignes à tous ses citoyens et, en outre, se montre peu enclin à protéger ceux dont les parcours professionnels s'écartent des standards de l'époque fordiste. Comme nous l'avons vu, cette sécurisation a en effet essentiellement été pensée en référence au travailleur masculin, employé en régime temps plein et en CDI dans le secteur industriel. Ceux dont les parcours sont dits « atypiques » sont confrontés à la difficulté des acteurs syndicaux à les défendre (pensons aux travailleurs intérimaires et aux intermittents) et donc à bénéficier des mêmes droits que les salariés « typiques ». Face à la montée du chômage de longue durée, aux carrières hachées et mixtes, à la multiplication des statuts dérogeant aux règles de financement de la sécurité sociale, à l'apparition de prestataires plus ou moins nombreux entre le donneur d'ordre et les travailleurs rendant l'identification de l'employeur difficile, et plus globalement face à la précarisation des conditions de vie des travailleurs, la sécurité sociale ne doit-elle pas être revue et adaptée ? Mais alors, qui devra être protégé, quelles protections seront appliquées et qui sera responsable d'assurer le respect de ces protections ? Si la centralité et la pertinence du critère de subordination sont interrogées, un espace s'ouvre pour qu'un débat démocratique soit mené sur ces questions. L'économie de plateforme est sans doute l'espace où ces transformations se manifestent avec le plus d'intensité, l'entreprise refusant systématiquement d'être appréhendée comme employeur. Mais il faut veiller à ne pas s'arrêter à ce secteur, car ces modifications touchent toutes les entreprises.

Il faut en outre reconnaître la difficulté, inhérente au compromis fordiste, à faire place aux attentes d'autonomie, voire de participation directe des travailleurs. Aujourd'hui, elles sont contrariées par des formes de contrôle et d'évaluation qui entendent néanmoins faire place à la « liberté » des acteurs. Mais les principes qui président à l'organisation de ces espaces sont généralement étrangers aux travailleurs sur lesquels elles s'exercent, et *a fortiori* non négociés par leurs représentants. Ces transformations nous invitent à interroger les droits et capacités des travailleurs à s'organiser collectivement à l'époque contemporaine. De nouvelles questions s'ajoutent à celles soulignées au paragraphe précédent⁶². Quel acteur est le plus légitime et le plus compétent pour représenter les travailleurs ? Faut-il envisager des mécanismes de participation des travailleurs au gouvernement de

⁶¹ Virgile Chassagnon, « The Network Firm as a Single Real Entity: Beyond the Aggregate of Distinct Legal Entities », *Journal of Economic Issues* 45 (2011): 113-36.

⁶² Pour plus de détails, lire Auriane Lamine, « Etude 3 : La représentation collective des travailleurs en question : état des lieux du droit belge et cas particuliers » (SMart, 2017).

l'entreprise, plus ambitieux que les mécanismes traditionnels de représentation collective, non pas tant à la place, mais aux côtés de ceux-ci? Quelle est encore aujourd'hui la pertinence du niveau sectoriel de représentation collective? Sur quel(s) critère(s) se fonder pour identifier la communauté d'intérêts à défendre?

Trois questions synthétisent les défis identifiés ci-dessus et auxquels les expérimentations et les propositions présentées ci-dessous tentent de fournir des réponses :

1. Comment penser et réaliser la production de biens et de services dans un cadre qui ait pour horizon des formes d'égalité et de solidarité étendues?
2. Comment assurer sécurité et dignité pour tous les citoyens, dans un monde économique marqué par la flexibilité et l'incertitude?
3. Comment réinventer le salariat afin qu'il constitue une expérience d'autonomie individuelle et collective des citoyens au travail?

2 Avancées vers la démocratisation de l'emploi et du travail

En décrivant ci-dessus les évolutions de l'emploi et du travail, nous avons cherché à identifier les opportunités de transformation des rapports économiques vers plus d'autonomie et de solidarité, plus de démocratie et de respect des ressources naturelles. Malgré l'urgence des questions relatives aux difficultés d'accès à l'emploi et de celles concernant les inégalités salariales croissantes, nous considérons que nous ne pouvons pas limiter nos réflexions et nos actions à ces problématiques et aux réponses redistributives qu'elles imposent. Nous ne pouvons pas répondre à la mise en cause du compromis fordiste avec pour seul horizon normatif et pratique l'atténuation des effets d'un capitalisme mondialisé et financiarisé.

Poursuivre la course à la mise au travail à n'importe quel prix est démocratiquement risqué, voire dangereux. En effet, celui-ci conduit non seulement à une pression à la baisse sur les salaires et les conditions de travail, mais aussi à une aliénation accrue des travailleurs, rendus incapables de mettre en œuvre leurs capacités à organiser démocratiquement leur vie ensemble, y compris au-delà du monde du travail. Poser cette question en termes politiques et non seulement économiques est une nécessité : il en va de la préservation de nos (imparfaites) démocraties parlementaires qui perdent chaque jour un peu plus de terrain face aux pouvoirs des grands groupes capitalistes.

Nous avons avec nous l'affirmation d'un horizon démocratique qui, prenant au sérieux la Déclaration universelle des droits humains, offre un cadre largement partagé, dessine un horizon d'attentes largement partagées et néanmoins ambitieuses. En considérant le projet démocratique comme un processus, il permet aussi de porter une attention à la fois sympathique et critique à l'égard des projets qui, aujourd'hui, renouvellent les formes de la solidarité et de l'égalité par l'emploi et le travail, dans un contexte capitaliste néolibéral défavorable qui requiert des

compromis parfois délicats. Mais ce n'est pas une raison suffisante pour nous en moquer. Les enseignants de *Business Schools* à travers le monde tournent-ils le dos aux entreprises qui ne sont pas suffisamment rentables et efficaces en regard de l'« idéal » capitaliste ? Au contraire, ils œuvrent quotidiennement pour qu'elles progressent vers cet « idéal ». À nous d'en faire autant concernant les expérimentations qui, malgré leurs imperfections, avancent vers la démocratisation du travail et de l'emploi. C'est dans ce cadre que nous proposerons une boussole politique permettant de nous repérer parmi ces propositions.

Reconnaissons d'emblée la limite de cet exercice, qui s'écarte des raisonnements économiques saturant l'espace du débat public. Ceux-ci sont certainement utiles et nécessaires pour penser la possibilité d'une extension des expérimentations, pour les rendre convertibles en politiques publiques d'envergure. Mais dans le cadre d'une réflexion qui se pare des habits de l'objectivité mathématique, la « qualité de vie » des citoyens (au travail et au-delà) disparaît. Ce type d'analyse ne peut constituer le seul support d'une démarche prospective orientée vers l'idéal démocratique, d'autant plus dans un contexte où, avec le néolibéralisme, le capitalisme est sorti de la sphère économique pour imposer la concurrence comme mode de vie⁶³ et l'entreprise capitaliste comme forme dominante de gouvernementalité⁶⁴. Ce qu'il nous importe de défendre, en suspendant cette lecture économique, c'est une autre conception de l'être humain (ce que les philosophes nomment « anthropologie ») : non, nous ne sommes pas (uniquement) mus par nos intérêts individuels, égoïstes, nous sommes des citoyens capables d'autres formes d'actions et de coopération, plus démocratiques⁶⁵. Voyons maintenant comment le partage du temps de travail, les territoires zéro chômeur de longue durée, l'allocation universelle, le revenu contributif, les communs, le bicamérisme économique et la récupération d'entreprise sous forme coopérative et les coopératives de travailleurs autonomes (SMart) tentent de répondre à ces enjeux. Nous détaillerons, dans la troisième partie de ce chapitre, la proposition de SMart.

2.1 Réduction collective du temps de travail

En France et en Belgique, les propositions formulées aujourd'hui en faveur de la réduction collective du temps de travail (RCTT) se fondent sur le double constat suivant : le volume total d'heures de travail prestées par l'ensemble des salariés tend à stagner, alors que le nombre de travailleurs disponibles augmente. Le taux de chômage croît alors et les temps partiels subis se multiplient, particulièrement au sein de la population féminine qui non seulement perçoit des salaires inférieurs aux travailleurs employés à temps plein, mais bénéficie également de prestations sociales

⁶³ Mark Hunyadi, *La tyrannie des modes de vie. Sur le paradoxe moral de notre temps* (Lormond: Le bord de l'eau, 2014).

⁶⁴ Pierre Dardot et Christian Laval, *Ce cauchemar qui n'en finit pas. Comment le néolibéralisme défait la démocratie* (Paris: La Découverte, 2016).

⁶⁵ Laurent Thévenot, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement* (Paris: La Découverte, 2006).

(allocations de chômage, de pension et de maladie) réduites parce que proportionnées aux salaires. Les promoteurs d'une RCTT invitent dès lors à interroger les principes politiques qui régissent le partage du temps de temps disponible⁶⁶. L'apport de cette proposition se situe donc, en première instance, sur l'axe de la sécurité : son intention est de donner accès à l'emploi et aux droits qui lui sont associés à un plus grand nombre d'actifs, en réduisant le nombre d'heures prestées par ceux qui sont actuellement engagés à temps plein⁶⁷.

Pour que ce projet puisse se réaliser, la RCTT doit aller de pair avec à la fois un maintien du niveau des salaires pour les personnes occupées et des embauches compensatoires pour compenser le temps que les salariés antérieurement occupés à temps plein déjà ne devront plus prester. Dans un souci d'accès à l'emploi pour tous, certains précisent que les embauches compensatoires ne doivent pas nécessairement être réalisées poste pour poste : une nouvelle division du travail peut favoriser l'entrée sur le marché du travail de personnes qui en sont aujourd'hui éloignées. *A contrario*, pour les employés qui présentent aujourd'hui un régime temps plein, régulièrement assorti d'heures supplémentaires, il s'agit de contribuer à un rééquilibrage des temps sociaux, de favoriser la qualité de vie en-dehors du travail, mais aussi de ne pas détériorer leur santé en leur offrant des temps de repos plus importants et, plus généralement, des espaces d'autonomie hors de l'emploi. Il s'agit en effet de favoriser le développement « d'activités socialement utiles, déconnectées de la logique du profit, qui guide, seule, aujourd'hui, le système économique »⁶⁸. Dégager du temps de l'emprise de la production capitaliste pour l'offrir à la consommation capitaliste constitue, dans une perspective émancipatrice, un non-sens absolu⁶⁹.

En réduisant l'absentéisme et la fatigue des travailleurs, la RCTT susciterait une plus grande disponibilité à la tâche et une motivation accrue⁷⁰, et donc augmenterait la productivité du travail et la rentabilité des entreprises. De façon tout à fait classique en regard des principes et modes d'action des mouvements syndicaux, il s'agit donc aussi, avec la RCTT, de favoriser un partage plus juste des gains de productivité, non pas en augmentant les salaires, mais en permettant aux

⁶⁶ Pierre Larrourou et Dominique Méda, *Einstein avait raison. Il faut réduire le temps de travail* (Paris: Les éditions de l'atelier, 2016); Michel Cermak et Delphine Houba, *Partageons le temps de travail. Entre chômage et burn-out : Mode d'emploi pour la semaine de 4 jours en Belgique* (Bruxelles: Couleur Livres, 2017).

⁶⁷ Après nombre de controverses, les lois ayant soutenu les 35 heures en France ont, finalement, fait l'objet d'une évaluation positive en termes de création d'emplois stables et à temps-plein, pour un coût limité pour l'Etat. Voir : Barbara Romagnan, « Rapport de la commission d'enquête sur l'impact sociétal, social, économique et financier de la réduction progressive du temps de travail » (Paris: Assemblée Nationale, 2014). Il existe également une loi favorable à cette réduction du temps de travail en Belgique (Loi du 10 août 2001).

⁶⁸ Centrale culturelle bruxelloise (FGTB), « La réduction collective du temps de travail sans perte de salaire » (CEPAG, 2015), 5.

⁶⁹ Christine Machiels, « Des droits culturels ancrés dans le mouvement ouvrier », *Les cahiers du CIEP* 18 (2014): 6-15.

⁷⁰ Cermak et Houba, *Partageons le temps de travail. Entre chômage et burn-out : Mode d'emploi pour la semaine de 4 jours en Belgique*.

salariés de réduire la durée de leurs prestations tout en maintenant le niveau des salaires. Si cette proposition s'inscrit à contre-courant de la tendance des dernières années, selon laquelle la plus-value est quasi intégralement captée par le capital, elle s'ancre néanmoins très clairement dans l'histoire du mouvement ouvrier, qui a permis de diviser par deux le nombre d'heures de travail hebdomadaire entre la fin du XIXe siècle et le début du XXIe siècle⁷¹. En Belgique, elle fait d'ailleurs l'objet d'une campagne importante de la part du syndicat socialiste et, plus généralement, de prises de position publiques communes par une large part de la gauche de l'échiquier politique francophone⁷². La proposition implique donc une réaffirmation des principes fordistes selon lesquels les organes de représentation collective des travailleurs ont pour intention de lutter en faveur d'une meilleure compensation monétaire de la subordination des salariés, de l'hétéronomie subie dans l'espace de travail. Mais au niveau de l'entreprise, l'application des principes de la réduction du temps de travail suscite néanmoins des transformations importantes des conditions de travail. Elle pourrait donc constituer une occasion d'impliquer les représentants syndicaux dans la négociation des conditions de travail, d'élargir les prérogatives des CPPT belges et des CHSCT français.

2.2 Territoires zéro chômeur de longue durée

L'expérimentation en cours en France sur dix « Territoires zéro chômeur de longue durée »⁷³ est fondée sur le constat des difficultés, à la fois économiques et subjectives, dans lesquelles sont plongées les personnes écartées involontairement et pour une longue durée du marché du travail. La perspective défendue consiste à affirmer que, malgré ces épreuves, « nul n'est inemployable »⁷⁴. Elle s'adresse à l'ensemble des personnes d'un quartier qui ne bénéficient pas d'emploi stable depuis au moins une année et qui résident sur le territoire en question depuis plus de six mois (ce sont les deux seules conditions qui filtrent leur entrée dans le dispositif). Le projet vise à offrir, à chacun de ceux qui manifestent leur intérêt, un contrat de travail à durée indéterminée, rémunéré au plus à 113 % du salaire minimum légal français. Ceci représente, pour la plupart des personnes concernées, un revenu nettement plus élevé que les indemnités sociales dont ils bénéficiaient jusque-là. La proposition se situe donc nettement sur l'axe de la sécurité, en veillant à assurer un revenu décent à ces personnes. Pour y parvenir, chaque entreprise créée sur ces territoires pour fournir du travail aux chômeurs de longue durée se voit alors attribuer, pour chacune des personnes mises à l'emploi, un subside

⁷¹ Pour la Belgique : 84h en 1890 à 38h en 2003.

⁷² Voir e.a. <http://travaillermoinsvivremieux.be/>

⁷³ Comme l'expérience du revenu contributif dont il sera question ci-dessous, l'expérimentation des territoires zéro chômeur de longue durée bénéficie du cadre ouvert par la loi française favorisant l'expérimentation sociale. En Belgique, la démarche a fait l'objet d'un colloque organisé par le centre de recherche du parti Ecolo et d'une note du centre d'études du mouvement réformateur. Le Conseil de développement stratégique du grand Charleroi a récemment annoncé son ambition d'expérimenter une telle mesure, avec le soutien des deux organisations syndicales.

⁷⁴ Patrick Valentin, *Le droit d'obtenir un emploi. Territoire zéro chômeur de longue durée* (Lyon: Chronique sociale, 2018), 19-26.

équivalent au coût réel du chômage, calculé par l'association ATD-Quart Monde⁷⁵. En promouvant une comptabilité alternative activant ces « dépenses passives » (c'est-à-dire prenant en considération les coûts du chômage ignorés par les calculs de rentabilité classiques des entreprises), chacune des entreprises entend viser l'équilibre budgétaire, pour autant que l'activité des salariés parvienne à générer 30 % du budget total.

Quelles sont ces activités ? Pour répondre à cette question, il faut mentionner le second constat sur lequel se fonde la démarche : nombre de besoins sociaux ne sont pas satisfaits par les entreprises parce qu'ils sont considérés comme invendables sur et par le marché. Autrement dit, « ce n'est pas le travail qui manque »⁷⁶. L'enjeu consiste alors à identifier ces besoins qui pourront être assurés par les salariés tout en évitant de concurrencer, avec ces emplois nouveaux créés, ceux qui leur préexistent dans les entreprises privées et les services publics. C'est pourquoi la démarche est encadrée, dans chaque territoire, par un Comité de pilotage local composé, de mandataires politiques, de représentants des salariés, des employeurs, des indépendants et du monde associatif. Ils ont collectivement la responsabilité d'identifier les besoins insatisfaits et de veiller à éviter cette concurrence. À plus long terme, les promoteurs du projet sont convaincus que lorsqu'une activité est identifiée comme un besoin par le territoire et que des personnes sont en mesure d'y répondre dans le cadre d'un contrat de travail (majoritairement financé par l'État), il est relativement probable que les produits ou services trouvent progressivement une forme de solvabilité sur le marché, rendant les subventions publiques progressivement inutiles. Dans un tel cadre, les travailleurs bénéficiant initialement de contrats aidés pourraient se regrouper sous forme de SCOP pour poursuivre leur activité⁷⁷.

Cette dernière proposition invite à aborder l'enjeu de l'autonomie des travailleurs des temps présents. Elle se manifeste dès la genèse du projet, qui vise non seulement à identifier les chômeurs de longue durée sur chaque territoire, mais aussi et surtout les capacités qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans le cadre d'un emploi à créer, sur mesure. Dans une perspective semblable à celle du revenu contributif dont il sera question ci-dessous, il s'agit ici de faire confiance aux savoirs et savoir-faire des citoyens et à leur capacité à en développer de nouveaux. Lorsque ces potentialités ne sont pas reconnues socialement et valorisées au sein d'entreprises, « ce sont des compétences gâchées pour la société dans son ensemble »⁷⁸. Les entreprises qui accueillent ces travailleurs dans le cadre des expérimentations en cours veillent donc à mettre en œuvre les adaptations requises pour que le travail et l'emploi s'ajustent à ce que ces citoyens, aujourd'hui, sont en

⁷⁵ Valentin, 131-67.

⁷⁶ Valentin, 27-32.

⁷⁷ Patrick Valentin et Michel de Virville, « L'opération Territoires zéro chômeur de longue durée », *Le journal de l'école de Paris du management* 126, n° 4 (2017): 30-37.

⁷⁸ Agnès Thévenoud, <https://www.franceinter.fr/emissions/le-telephone-sonne/le-telephone-sonne-09-juin-2017>

mesure de faire. Les emplois créés ne sont donc pas nécessairement des emplois à temps plein : le temps de travail n'est pas imposé par l'employeur, mais choisi par l'employé, entre autres pour permettre une transition depuis le non-emploi vers l'emploi, mais aussi pour laisser place à d'autres types d'activité, hors du temps d'emploi.

En résumé, la mise en œuvre de ce projet requiert donc d'identifier les personnes concernées (c.-à-d. l'ensemble des chômeurs de longue durée sur un territoire donné), de les rencontrer et ensuite d'identifier avec elles leurs envies, capacités et potentiels. Une même démarche de recensement doit être menée quant aux besoins du territoire auxquels le marché ne répond pas. Fruit de la rencontre de ces deux analyses, des entreprises de droit privé sont créées (dites « entreprises à but d'emploi », mais aux statuts juridiques variés). Cette expérience de salariat dans une entreprise collective entend permettre à des personnes éloignées de l'emploi et de ses formes de sociabilité de reprendre pied dans la société, à la fois économiquement et socialement. Avec leur statut de salarié en CDI, elles retrouvent non seulement un salaire et un pouvoir d'achat, mais retrouvent également une place dans la société, une confiance en soi et une capacité à prendre la parole en public que la visite de ces entreprises rend très rapidement perceptibles.

2.3 Revenu de base

La proposition en faveur du revenu de base, dans sa version défendue par Philippe Defeyt⁷⁹, relève d'une volonté de donner accès à la sécurité sociale à ceux qui peinent aujourd'hui à en bénéficier pleinement. Dans nos pays, une partie des citoyens vivent aujourd'hui une telle défiance à l'égard des institutions publiques qu'ils n'osent pas solliciter les aides auxquelles ils ont pourtant droit. L'enjeu est donc d'éviter les cas fréquents de non-recours aux droits en matière de sécurité sociale. Concrètement, il s'agit d'automatiser le versement à chacun et chacune une somme d'argent (300 € pour les moins de 18 ans et 600 € pour leurs aînés), de façon inconditionnelle, indépendamment des choix de vie et des situations sur le marché du travail (emploi, chômage, pension, maladie...). Ce revenu se présente donc comme un droit strictement individuel, auquel d'autres revenus peuvent (ou doivent) s'ajouter.

Pour autant, il n'a pas pour intention de permettre aux personnes de s'abstraire de toute contingence matérielle. L'allocation de base entend plutôt libérer les initiatives et permettre à chacun de réaliser ses potentiels qui ne peuvent s'exprimer ni être valorisés dans le cadre de l'emploi. Pour qu'il soit vecteur d'émancipation, le revenu de base doit donc aller de pair avec une sérieuse régulation du marché du travail (et du logement) : minima salariaux, lutte contre les faux indépendants, réduction du temps de travail, préservation des conventions collectives, etc. Dans sa volonté d'universalisation et d'individualisation des droits à la sécurité sociale, qui sont aujourd'hui inégalement accessibles aux citoyens, cette

⁷⁹ Philippe Defeyt, « Pour un revenu de base inconditionnel, clé de voûte d'un nouveau pacte social » (2017); Philippe Defeyt, « Un revenu de base pour chacun, plus d'autonomie pour tous » (2017).

proposition entend donc libérer les initiatives individuelles hors du marché de l'emploi, voire à permettre aux salariés de choisir leur emploi. Ce qui pourrait également permettre de prendre distance avec le couplage fonctionnel de la production de masse et de la consommation de masse, en libérant du temps pour de l'autoproduction, réduisant dès lors potentiellement l'emprunte carbone de chaque individu.

En cohérence avec cette vision du revenu de base comme extension de la sécurité sociale actuelle, Philippe Defeyt propose un plan d'étapes intermédiaires à réaliser, qui nous paraît particulièrement intéressant : pension de base (identique pour tous, mais complétée en proportion des revenus du travail antérieurs), allocation de base en lieu et place du revenu d'intégration actuel (identique pour tous, complétée par une allocation-loyer adaptée à la composition du ménage), individualisation et harmonisation des droits sociaux (entre autres remplacement du taux cohabitant par le taux isolé dans les secteurs concernés), ouverture du droit aux allocations de chômage en cas de cessation volontaire de travail ou d'activité (pour les salariés et les indépendants), introduction d'un revenu de base pour les 18-30 ans (pour financer les études et faciliter la transition vers le marché du travail). C'est au terme de ce processus que peut être envisagée la mise en œuvre d'un revenu de base généralisé et inconditionnel.

2.4 Sauver l'emploi en s'appropriant l'usine : le cas de SCOP-TI

SCOP-TI est le nom donné à la coopérative constituée suite à la fermeture d'une usine Fralib dans le sud de la France, projet porté par la délégation syndicale de la CGT et les ouvriers de l'usine afin de sauver leurs emplois. Ils y produisaient le Thé Éléphant pour le compte du groupe Unilever. En septembre 2010, la direction annonce son intention de procéder au licenciement des 182 salariés pour des raisons économiques. Or, tous les indicateurs et résultats communiqués aux représentants du personnel au Conseil d'Entreprise témoignent de la viabilité de l'entreprise. Plutôt que de chercher à négocier des conditions de sortie, les délégués se sont donc directement opposés au projet de fermeture et ont lutté pour préserver l'emploi. La récupération de l'usine par ses travailleurs sous forme de Société coopérative et participative (SCOP) a été envisagée comme un moyen parmi d'autres pour éviter aux ouvriers les risques du chômage. En effet, à une seule exception près, l'ensemble du personnel administratif et d'encadrement a quitté la lutte avant la victoire, profitant de leur capacité à vendre leur force de travail à d'autres entreprises. Néanmoins, pour les protagonistes, la victoire au bout de 1336 jours de lutte tient au fait d'avoir été dépossédés de leur lutte : il ne s'agissait pas seulement de sauver une usine et quelques dizaines d'emplois, mais d'honorer les soutiens reçus et de démontrer que les délocalisations ne sont pas une fatalité⁸⁰. À cette fin, la tension salariale qui était de 1 à 20 avant le conflit a été réduite de 1 à 1,2, afin d'assurer des salaires corrects pour tous, à long terme.

⁸⁰ Gérard Cazorla et al., *Fralibres. 1336 jours de luttes* (Paris: Le temps de cerises, 2016).

Au total, ce sont près de 20 millions d'euros que la multinationale leur laissera avant de partir⁸¹, somme quasi entièrement allouée au lancement de la coopérative qui emploie aujourd'hui l'ensemble des salariés ayant participé à la lutte jusqu'à la fin (à l'exception de trois retraités et quatre autres personnes qui devraient être salariées dans les mois à venir). Toutes ces personnes, qui ont acheté des parts sociales de l'entreprise, sont membres de l'Assemblée générale (AG) et sont les seules à pouvoir y siéger⁸². L'AG, entité souveraine et autonome, a délégué la gestion de la SCOP au Conseil d'administration (CA) qui a lui-même mandaté la gestion journalière à un comité de pilotage constitué de trois personnes, les anciens délégués syndicaux, qui ont coordonné la lutte. Au fil de ces 1336 jours, d'autres personnes ont pris en charge la maintenance de l'atelier et des machines. Ce sont elles qui, au redémarrage de l'usine sous statut SCOP, ont constitué le pôle production et maintenance.

Les coopérateurs ont dû également se réorganiser en termes d'adaptation de postes et de montée en compétences pour pallier aux pertes de savoirs enregistrés au niveau des différents secteurs d'activité de l'entreprise à l'issue du conflit (Administration, Production, Qualité, Hygiène Santé Environnement, Logistique), de façon à maintenir l'activité dans une perspective de développement pérenne⁸³.

L'organisation du travail a également été transformée afin d'alléger la charge de travail pesant sur les salariés, rappelant que le but de la SCOP n'est pas de maximiser les profits, mais de faire travailler l'ensemble des coopérateurs souhaitant y être salariés : la rentabilité économique de la structure est mise au service de cette fin, et non l'inverse.

Après avoir contesté l'abandon des arômes naturels par Unilever en 2003 au profit d'arômes chimiques, les salariés ont profité de leur autonomie pour participer à la relance de la filière régionale des plantes aromatiques, négligée par Unilever au profit de plantes moins chères, mais devant parcourir des milliers de kilomètres avant d'arriver dans l'usine marseillaise. C'est dans cet esprit et en recourant au commerce équitable pour les ingrédients non disponibles en France que la gamme « SCOP-TI » est vendue dans les réseaux dits « militants », échappant aux marges de la grande distribution⁸⁴.

⁸¹ Y compris le terrain et les machines, cédés à la communauté urbaine de Marseille pour un euro symbolique. Par contre, la propriété de la marque Eléphant ne leur a pas été cédée alors qu'elle appartenait, selon eux, aux générations de travailleurs l'ayant amenée à la notoriété qu'elle connaît aujourd'hui en France. Les travailleurs ont ainsi été privés d'un volume de production direct au moment de la récupération de l'usine.

⁸² Néanmoins, un pôle de réflexion avec les structures syndicales nationales, instauré durant la lutte, a récemment été réactivé afin d'ouvrir la coopérative à d'autres intervenants que les coopérateurs

⁸³ <http://www.scop-ti.com/organisation.html>

⁸⁴ Une autre gamme, « 1336 », est également produite par la coopérative : elle n'est pas certifiée bio ni équitable et est distribuée en grande surface. L'usine produit en outre des sachets de thé et d'infusion pour des marques distributeurs. La réunion de ces trois gammes permet de garantir un volume d'emploi stable, d'approximativement 40 salariés. Néanmoins, les volumes production devront être augmentés pour pérenniser l'entreprise alors qu'elle fait aujourd'hui face à quelques difficultés à

2.5 Démocratiser l'entreprise capitaliste par le bicamérisme économique

La proposition en faveur du bicamérisme économique vise à contester le principe capitaliste selon lequel seuls les apporteurs en capital ont le pouvoir de décider de ce qui se passe dans l'entreprise⁸⁵. Aujourd'hui, dans l'entreprise capitaliste la plus classique qu'est la société anonyme (SA), l'assemblée générale (AG) des actionnaires élit le conseil d'administration (CA) qui nomme à son tour les managers auxquels il délègue le gouvernement de l'entreprise. Analysée comme entité politique, l'entreprise capitaliste apparaît comme une institution despotique, visant à satisfaire les attentes et les intérêts des seuls actionnaires. Dans les sociales-démocraties européennes, cette autorité absolue des apporteurs en capital peine à être contestée par les droits collectifs des travailleurs, qui portent néanmoins en germe l'intuition de la citoyenneté au travail et symbolisent de l'ambition — entravée — des travailleurs à peser sur les décisions qui les concernent, bref à rompre avec l'hétéronomie qui caractérise l'organisation capitaliste des entreprises.

L'idéal démocratique des citoyens au travail correspondrait à un capital loué à une puissance, étatique ou privée, qui ne déciderait pas du processus productif en tant que tel (tout comme on ne donne pas à la banque le droit d'organiser la vie des ménages auxquels elle concède un emprunt hypothécaire). C'est la formule historique de la coopérative de travailleurs, abordée dans la section précédente, qui correspond à l'idéal maximaliste de la citoyenneté économique. Mais, malgré son histoire longue et sa force symbolique, elle n'est jamais parvenue à mettre en cause le capitalisme à une échelle plus large. C'est pourquoi Isabelle Ferreras propose, avec le bicamérisme économique, d'envisager une étape intermédiaire qui transforme l'entreprise capitaliste dans le but de la faire avancer vers l'horizon démocratique⁸⁶. L'étude des révolutions politiques montre en effet que le « moment bicaméral » constitue un point de passage efficace pour mettre fin au despotisme d'une minorité et amorcer le processus de démocratisation. Les *Lords* anglais, grands propriétaires terriens, ressemblent étrangement aux capitalistes, propriétaires des parts de la Société anonyme. Une avancée démocratique majeure a

écouler la production. Une campagne de « sociofinancement » a donc été lancée durant l'été 2017. Il ne s'agit pas de l'ouverture du capital de la SCOP à des non-salariés mais de dons : les travailleurs tiennent à rester les seuls maîtres de leurs outils de production.

⁸⁵ Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*; Isabelle Ferreras, *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism* (Cambridge: Cambridge University Press, 2017).

⁸⁶ Cette réflexion sur la transition vers la coopérative autogérée est ici pensée sur une fenêtre temporelle large et à un niveau macro. Dans son récit fictionnel, Emmanuel Dockès (*Voyage en misarchie. Essai pour tout reconstruire* (Paris: Editions du Détour, 2017).) défend lui aussi une proposition de transition mais cette fois à l'échelle de l'entreprise : « Aux entrepreneurs qui montent leur boîte et y consacrent leurs économies est accordé une part sociale préférentielle, qui garantit leur pouvoir sur leur entreprise... pendant un temps. Un temps suffisamment long pour que les salariés puissent rembourser l'entrepreneur – qui est aussi un travailleur – de son apport et pour qu'il fasse un profit suffisant. Un temps qui peut donc être long pour les petits entrepreneurs, dix ans, vingt ans... Mais un temps au-delà duquel, progressivement, les salariés deviennent associés, égaux, dans leur entreprise. L'autogestion devient l'avenir de toute entreprise, sans porter atteinte à la liberté d'entreprendre, cruciale si l'on veut que chacun puisse exprimer son énergie ou ses idées dans la création d'une entreprise » (Emmanuel Dockès, « Propositions face à la régression sociale et démocratique en cours », *Les Possibles*, 2017, 5.).

été réalisée lorsque les droits politiques des *Lords* ont également été reconnus aux *Commoners*. La proposition consiste alors à transformer la société anonyme en partie d'une institution bicamérale (la chambre des apporteurs en capital). Le pouvoir exécutif ne sera alors pas responsable devant cette seule chambre, mais face aux deux corps constituants de l'entreprise : apporteurs en capital et investisseurs en travail. Il sera chargé de construire des compromis productifs dans l'intérêt des deux parties, chaque Chambre devant se prononcer à 50 % plus une voix pour valider ses propositions. En tant qu'organe souverain et contrairement aux objets très limités des CE et CPPT, la réunion des deux chambres peut statuer sur toutes les questions qui concernent l'entreprise, depuis son objet social jusqu'aux salaires, en passant par l'organisation du travail. On peut donc imaginer qu'une telle entreprise accorderait une importance plus grande que les Comités exécutifs des entreprises transnationales à la stabilité de l'emploi et à la lutte contre les inégalités salariales, mais aussi aux territoires sur lesquels elle déploie son activité et aux enjeux écologiques. Disposant de la connaissance historique et pratique de la représentation des travailleurs, les organisations syndicales y jouent un rôle de premier plan, en ce compris en matière de solidarité transentreprise et, de façon plus générale, afin d'éviter le localisme.

2.6 Coopérative de travailleurs autonomes : le cas de SMartCoop

SMart est l'acronyme de « société mutuelle des artistes », une association créée en 1998 par et pour les travailleurs artistiques, afin d'alléger le travail administratif qui leur incombe pour réaliser leurs prestations dans un cadre légalisé, leur donner accès à un statut d'emploi. L'enjeu est alors de leur donner accès à la sécurité sociale en les sortant du « travail au noir », tout en leur permettant de se focaliser sur la réalisation de leur « vrai travail », artistique et non pas administratif⁸⁷. Néanmoins, l'association s'est rapidement ouverte à des travailleurs actifs dans différents secteurs. Au-delà des artistes et intermittents du spectacle, les métiers du numérique et de la formation, les journalistes et traducteurs sont largement représentés dans l'entreprise actuelle (focalisons-nous ici sur la contribution de cette proposition à ces travailleurs *freelances* et laissons de côté la délicate question des travailleurs de plateforme pour lesquels elle s'est portée employeur lorsque la plateforme refusait d'endosser cette responsabilité).

Aujourd'hui, l'ambition de la coopérative est de permettre à chacun de ses membres d'exercer une activité en toute autonomie, laquelle est conditionnée à une sécurisation du statut d'emploi (salarial et droits associés). Ainsi, la plupart des membres ne s'intéressent pas tant à la maximisation de leurs revenus qu'à la qualité de leur expérience de travail, à l'intérêt intrinsèque des activités qu'ils mènent, allant jusqu'à qualifier celles-ci de « hobbies » ou « passions ». Il est tantôt question de développement de ses propres capacités dans le travail, tantôt de rencontres stimulantes, tantôt de réalisation d'un projet personnel... Néanmoins, l'autonomie ne

⁸⁷ Sandrino Graceffa, *Refaire le monde...du travail. Une alternative à l'ubérisation de l'économie* (Valence: Editions Repas, 2016).

peut être abordée uniquement comme liberté dont dispose un individu dans l'exercice d'une activité précise (par opposition à l'exécution d'une tâche planifiée par autrui, l'autonomie caractérise ici des situations de travail permettant au travailleur d'exprimer sa propre personnalité, «une occasion ou une contrainte d'explorer l'étoffe dont je suis fait»⁸⁸). Une seconde dimension de l'autonomie doit également être prise en considération ici, en articulation avec la première : elle se manifeste dans la construction de la succession de contrats et tient à la capacité d'un travailleur ou d'un collectif de travailleurs à organiser cette succession d'activités diverses et à en penser la finalité. SMart offre donc la possibilité, pour ses travailleurs *freelances*, de contester les droits politiques de l'employeur et de répondre à l'attente d'autonomie exprimée par certains salariés. En effet, «l'objectif principal de SMart est de permettre à un nombre illimité de personnes d'agir individuellement ou collectivement dans l'organisation de leurs propres forces de travail sans devoir subir la subordination qu'imposent les formes classiques d'emploi, mais en bénéficiant des meilleures protections sociales possible»⁸⁹. L'entreprise se définit aujourd'hui comme «une structure participative démocratiquement pilotée et contrôlée par ses membres utilisateurs»⁹⁰. Ce renouvellement participatif de l'organisation a été inauguré en juin 2015, dans le cadre d'un projet nommé *SMart in Progress* visant à formuler un ensemble de propositions, dont le point d'appui réside dans la souveraineté de l'assemblée générale composée de tous les sociétaires (l'ensemble des travailleurs autonomes, mais aussi les travailleurs permanents et autres parties prenantes qui le souhaitent⁹¹).

Au quotidien, SMart entend réaliser cet objectif en aidant ses membres à gérer leurs contrats afin de remédier à leur fragilité dans leur rapport au droit. Historiquement, l'association jouera un rôle de secrétariat social, puis assez rapidement de tiers payant, avant d'assumer pleinement le rôle d'employeur des travailleurs concernés. Aujourd'hui, les prestations du membre sont facturées par SMart aux différents donneurs d'ordre avec lesquels les membres sont en relation directe. La facture est payée à SMart qui, grâce à la constitution d'un fonds mutualisé de garantie salariale, rémunère le membre, dans les sept jours et dans le cadre d'un contrat de travail salarié (après un prélèvement de 6,5 % sur les montants facturés HTVA). Libre à chacun de s'engager dans des activités professionnelles plus ou moins soucieuses de préserver les ressources naturelles, d'entretenir les biens communs.

⁸⁸ Thomas Périlleux, *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001, p.53

⁸⁹ Plan d'orientation stratégique SMart 2020, p.5
(<http://smartbe.be/media/uploads/2016/10/SMart-2020-FR.pdf>).

⁹⁰ <http://smartbe.be/fr/a-propos/missions/>

⁹¹ Ce qui peut inquiéter quant à la faible capacité des travailleurs permanents à peser sur les décisions qui les concernent, en regard du modèle de la coopérative de travailleurs classique.

2.7 Revenu contributif

L'établissement public territorial de Plaine Commune rassemble neuf villes de la banlieue parisienne connaissant des taux de chômage et de pauvreté largement supérieurs aux moyennes nationales. Il s'est récemment associé au réseau Ars Industrialis pour faire face à « la fin de l'emploi », dévoré par l'automatisation et la robotisation : les machines vont exécuter les tâches répétitives qui caractérisent l'emploi fordiste. La proposition en faveur du revenu contributif prend donc pour acquise la fin du plein emploi à l'échelle nationale, et la fin du CDI à l'échelle individuelle. Pour autant, il n'est nullement question de la fin du travail : il reste aux êtres humains à développer leurs capacités à agir et à créer de la différence pour redonner un avenir au travail⁹², hors de l'emploi. Le travail humain, consistant à enrichir la tâche plutôt qu'à la répéter à l'identique, pourrait se redévelopper dans le cadre d'une économie contributive. Tel est l'objectif de l'expérimentation en cours sur le territoire de Plaine Commune : prendre en charge collectivement les transformations suscitées par la digitalisation en définissant, avec les citoyens, à une appropriation raisonnée des technologies robotiques et algorithmiques.

La victoire du travail sur l'emploi requiert l'institution du « revenu contributif », financé par les gains de productivité permis par la robotisation. Cette dernière devant également libérer du temps pour nombre de travailleurs (voir ci-dessous l'argument en faveur d'une réduction collective du temps de travail), l'enjeu consiste à utiliser ce temps « intelligemment » : il doit être mis au service du développement des capacités individuelles des citoyens à contribuer à un avenir désirable défini par la communauté.

Si je me projette et me mets à la place d'un individu au sein d'un tel système, ne pouvoir prétendre à son revenu contributif ou le perdre pourrait être vécu demain comme une sanction injuste. Mais nous devons courir ce risque de l'injustice pour rompre le cercle vicieux de la prolétarianisation généralisée, afin de susciter à l'inverse l'envie de chacun d'intensifier, d'augmenter ses capacités et de les transmettre (...). L'enjeu est de valoriser les externalités positives de nos actions, de les rémunérer aussi, donc d'encourager et rétribuer tout ce qui contribue à nos savoirs sous toutes leurs formes⁹³.

Le revenu contributif offre à ses bénéficiaires la possibilité de jouir de la liberté de travailler comme il l'entend au développement de ses capacités⁹⁴. Dans le même temps, cette capacitation doit être orientée vers la nécessité d'un retour vers la communauté qui le finance : après avoir accumulé, il faut transmettre ou valoriser le savoir dans un travail en entreprise, dans une association ou ailleurs. En cela, il peut

⁹² Bernard Stiegler, *L'emploi est mort, vive le travail !* (Paris: Mille et une nuits, 2015).

⁹³ Bernard Stiegler, « Le revenu contributif et le revenu universel », *Multitudes*, n° 63 (2016): 51-58.

⁹⁴ Amartya Sen, « Equality of What? », in *Liberty, Equality, and Law: Selected Tanner Lectures on Moral Philosophy*, éd. par John Rawls et Sterling M. McMurrin (Salt Lake City: University of Utah Press, 1987); Martha Nussbaum, *Creating Capabilities. The Human Development Approach* (Harvard: Harvard University Press, 2011).

être rapproché du régime des intermittents en France et du statut d'artiste en Belgique, lesquels sont conditionnés à des prestations artistiques et non à des travaux de recherche et de répétition. L'enjeu, dans le cas du revenu contributif, réside donc dans l'identification (et le contrôle) de ce qui sera reconnu par la communauté comme *contribution potentielle* méritant d'être rémunérée par le revenu contributif. Cette identification doit avoir lieu avec l'ensemble des citoyens du territoire dans des espaces ouverts de délibération, expliquent les promoteurs du revenu contributif. Il s'agit de cerner les initiatives sociales et économiques qui ne trouvent pas leur légitimation sur le marché, de donner du sens et de la valeur à un travail potentiellement dévalorisé par le capital, mais produisant néanmoins de la richesse (dans une perspective semblable à celle des Territoires zéro chômeur de longue durée). À l'échelle d'un territoire, cette proposition offre la possibilité aux citoyens de maîtriser le sens et les objectifs sociaux de la production, mais tend à en déposséder les travailleurs. La proposition est d'ailleurs fort peu précise sur la façon dont ces travailleurs participent, en tant que travailleurs, à la définition et à l'évaluation de leurs contributions.

Pour que ce revenu contributif conditionnel soit effectif et juste, ses promoteurs soutiennent qu'il doit être adossé à un système de protection sociale généralisé, offrant une sécurité existentielle à tous, un revenu de base. Le revenu contributif se présente en effet comme un complément à ce dernier, conditionné à certaines productions, visant à orienter les bénéficiaires vers leur propre capacitation au service de finalités définies par la communauté territoriale.

2.8 Communs et transition écologique

De nombreuses propositions à la fois théoriques et empiriques se déploient à l'heure actuelle autour de la notion de « communs ». Jusqu'au XVI^e siècle, le principe des communs régissait, en Angleterre, les droits dont bénéficiaient les habitants d'un territoire, les usagers d'un terrain, voire les passants. Il consistait à pouvoir tirer de la tourbe pour se chauffer, cultiver des fruits et des légumes pour se nourrir, faire paître des animaux pour s'alimenter ou encore récolter des herbes médicinales pour se soigner. Cette ouverture des champs et forêts assurait des moyens d'existence à la communauté des paysans et assurait, dans le même temps, la préservation et le renouvellement des ressources naturelles en question. Aux XVI^e et XVII^e siècles, ces terres ouvertes ont fait l'objet d'un processus d'enclosure, conduisant à la suppression des droits d'usage associés aux espaces communs, à l'appauvrissement des paysans et à l'enrichissement des propriétaires. La surexploitation des sols, l'urbanisation grandissante et l'extrême pauvreté sont considérées, par les défenseurs des communs, comme les conséquences d'une intensification des processus de privatisation de l'espace et des destructions des équilibres entre les populations et leurs terres. En réponse, il leur apparaît nécessaire de défendre ces communs, de se les réapproprier collectivement et d'en prendre soin. C'est pourquoi

certains annoncent « le retour des communs »⁹⁵, qui contribue par la pratique à une « redéfinition de la prospérité »⁹⁶.

Il ne faut cependant pas limiter les enjeux soulevés par les communs à une question écologique. Pour Michel Bauwens⁹⁷, les composantes mutualistes et coopératives de mouvement ouvrier commun relèvent de ce même principe. Elles constituent en effet des réponses collectives des travailleurs à l'appropriation des moyens de production par les capitalistes, moyens de production qui étaient antérieurement partagés au sein des corporations, mettant ces moyens au service de la survie collective⁹⁸. Comme l'énoncent Pierre Dardot et Christian Laval⁹⁹, le mouvement *communiste* prône la mise en commun de ressources (matérielles ou immatérielles) partageables, entretenues collectivement, et les destine à un usage collectif régi par des décisions démocratiques. On voit donc comment sont ici liés les principes de sécurité et d'autonomie.

Autour des risques que font peser l'approfondissement et l'élargissement de la dynamique d'appropriation privée capitaliste sur les biens communs (naturels, sociaux, intellectuels ou d'autres natures encore), des personnes se rassemblent pour préserver, distribuer ou partager l'usage de ces ressources. Parallèlement à un droit de tirage direct sur les biens communs, la commercialisation des communs par les *commoners* eux-mêmes peut leur permettre de rémunérer leur contribution à ces communs. Dans de telles circonstances, des critères *ad hoc* de mesure de la valeur de la contribution, alternatifs à ceux du marché, sont alors expérimentés. Comme le montre le cas de la ville de Gand¹⁰⁰, où ces expérimentations sont soutenues par les pouvoirs publics locaux, elles peuvent constituer un terreau favorable à la création de projets économiques de type coopérative, assurant donc l'autonomie des *commoners* par une forme de démocratie des contributeurs.

2.9 Perspectives croisées

Une perspective commune à l'ensemble des propositions abordées ici apparaît rapidement : elles se situent toutes à l'intérieur du salariat, tendent à s'y intégrer ou

⁹⁵ Elinor Ostrom, « Private and Common Property Rights », éd. par B. Bouckaert et G. De Geest, *Encyclopedia of Law and Economics*, 1999; Benjamin Coriat, éd., *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire* (Paris: Les liens qui libèrent, 2015).

⁹⁶ Isabelle Cassiers, *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public* (La Tour-d'Aigue: Editions de l'Aube, 2011).

⁹⁷ Michel Bauwens, *Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer* (Paris: Les Liens qui libèrent, 2015).

⁹⁸ C'est ce qui se donne également à voir depuis le début des années 1980 avec l'extension de la propriété privée sur les savoirs, conduisant à accorder des brevets sur des connaissances fondamentales (gènes humains, logiciels, algorithmes mathématiques...). Face à cette vague d'enclosures cognitives, les défenseurs des logiciels libres ont développé une alternative juridique opérationnelle qui leur permet de préserver le commun : la licence *creative commons* autorise la reproduction par la communauté des usagers mais entrave l'appropriation privative par l'industrie informatique capitaliste.

⁹⁹ Pierre Dardot et Christian Laval, *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle* (Paris: La Découverte, 2015).

¹⁰⁰ Michel Bauwens et Yurek Onzia, « Commons Transition Plan for the City of Ghent » (City of Ghent and P2P Foundation, 2017).

à s'y articuler. Aucune d'elles ne considère qu'il faut abandonner les dispositifs de solidarité hérités de la période fordiste. Elles se fondent néanmoins toutes sur des analyses critiques à l'égard du salariat, dont le contenu varie et conduit à formuler des propositions alternatives. Elles rejoignent ainsi la proposition de John Dewey, selon lequel « toute situation problématique, quand elle est analysée, présente, en connexion avec l'idée des opérations à exécuter, des fins alternatives possibles »¹⁰¹. Ce constat permet aussi d'indiquer qu'aucune de ces propositions n'entend limiter les droits du travail et de la sécurité sociale à un cercle plus réduit qu'il ne l'est actuellement. Aucune ne vise la réduction de l'influence des organisations syndicales, dans l'entreprise et au-delà. Aucune ne prêche pour la disparition du travail et l'avènement d'une société de l'oisiveté. Il n'en reste pas moins qu'elles s'interrogent toutes sur leur adossement au compromis fordiste.

À ce titre, la feuille de route proposée par Defeyt en matière d'avancée vers le revenu de base constitue une contribution essentielle au débat, qui semble pouvoir rassembler la plupart de nos protagonistes (alors même que l'objectif est généralement considéré comme étant le plus en rupture avec les revendications historiques du mouvement ouvrier). Il énonce la nécessité de poursuivre la lutte en faveur d'une consolidation et l'individualisation des minima sociaux pour les personnes sans emploi, disponibles ou non sur le marché du travail (jeunes, pensionnés et chômeurs). La proposition en faveur des communs propose néanmoins un amendement considérable à cette orientation, en entendant favoriser l'accès à des biens de première nécessité en nature, sans médiation monétaire, mais en faisant dépendre l'accès à ladite ressource à une contribution personnelle.

À ce stade, constatons également que ces propositions ne remettent pas toutes en cause la mainmise des actionnaires sur la définition de ce qui se fait dans l'entreprise. Plus encore, la proposition en faveur du revenu de base comme celle de la réduction collective du temps de travail semblent désertier le champ de l'entreprise comme espace d'émancipation, s'attelant à préserver ou créer un espace d'autonomie hors du travail. La proposition est importante et mérite d'être approfondie, afin de nous préserver de la potentielle marchandisation généralisée de nos relations sociales. Mais il nous importe tout autant de permettre l'exercice de l'autonomie au sein même de l'entreprise. C'est ce que favorisent les entreprises à but d'emploi dès lors qu'elles se fondent sur les attentes et les capacités des salariés. Elles leur offrent ainsi une place capitale dans la définition de leur travail, en amont de la signature du contrat, mais aussi dans l'organisation quotidienne du travail. Il en est évidemment de même avec la proposition en faveur d'entreprises bicamérales et avec l'entreprise monocamérale en travail qu'est la coopérative de travailleurs. Le cas de la coopérative de travailleurs autonomes est également à placer dans cette dynamique : elle délègue à chacun des salariés intermittents la définition du service ou du produit qu'il échangera sur le marché (mais leur impose de trouver individuellement le marché sur lequel vendre leurs biens ou services). Elle offre

¹⁰¹ Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête*, 605.

ainsi une liberté importante quant à l'organisation individuelle du travail, mais ne semble pas en mesure de fournir, en l'état, une autonomie collective importante des intermittents face à leurs clients respectifs.

Au-delà des limites légales et des incitations des adeptes de la responsabilité sociale des entreprises, ces entreprises démocratiques ne devraient-elles pas établir formellement des critères plus exigeants quant à la nature même des productions, afin que tous les travailleurs contribuent par leur travail à l'avènement d'un futur vivable et désirable ? Tel est l'horizon visé par les communs et le revenu contributif, mais aussi SCOP-TI qui nous montre que ces principes ne sont pas du tout contradictoires avec une organisation démocratique du travail. Au contraire, c'est en rompant avec une production définie par les attentes de rentabilité à court terme des actionnaires d'Unilever que les travailleurs de la coopérative ont pu relancer la filière régionale des plantes aromatiques et ainsi réduire drastiquement l'empreinte carbone de leurs thés et infusions. Mais au vu de la situation écologique dramatique qui est la nôtre, la prise en charge de la question de la durabilité du type de production peut-elle se cantonner à une solution procédurale, visant à étendre le nombre et les statuts des personnes en mesure de décider ? Ne faut-il pas affirmer substantiellement des principes de justice intergénérationnelle et internationale de façon beaucoup plus tranchée ? Dans ce cadre précis, nous devons faire part de notre inquiétude à propos du partage du temps de travail, lorsque celui-ci est pensé dans le cadre d'une négociation sur la répartition des fruits de la croissance et évite ainsi de s'interroger sur le type de production en jeu. À l'opposé, la réflexion autour des communs affirme ici une perspective radicale qui devrait pouvoir inspirer les autres propositions.

Néanmoins, on observe dans les propositions examinées une opposition généralisée à la tendance actuelle de délégation au marché et aux apporteurs en capitaux la définition de la valeur du travail productif. Ceci se manifeste particulièrement dans les cas des entreprises à but d'emploi, des communs et du revenu contributif, qui envisagent tous trois une comptabilité alternative. Mais, implicitement, chacune des autres contributions au débat contient également en elle cette interrogation. Sont ainsi approchées des questions aujourd'hui discutées par ceux qui contestent l'importance accordée à la mesure du PIB¹⁰². Le travail collectif mené sous la direction d'Isabelle Cassiers¹⁰³ mérite à cet égard d'être mis en lumière, en ce qu'il contribue à un débat interdisciplinaire et multiniveau sur ces questions.

Dans un tel cadre, la proposition de SMart paraît particulièrement importante à comprendre et à analyser, tant ses ambitions sont élevées en regard des autres propositions discutées ci-dessus. Elle entend en effet faciliter l'accès à la sécurité sociale pour les salariés qui, classiquement, en sont éloignés. En optant pour le

¹⁰² Jean Gadrey et Florence Jany Catrice, *Les nouveaux indicateurs de la richesse* (Paris: La Découverte, 2005); Dominique Méda, *La mystique de la croissance. Comment s'en libérer ?* (Paris: Flammarion, 2014).

¹⁰³ Cassiers, *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*.

statut de SCRL-FS, en décidant de ne pas du tout rémunérer le capital et en systématisant l'accès au sociétariat pour ses membres actifs (ceux qui signent au moins trois contrats par an), elle rend les travailleurs maîtres de leur outil commun qu'est la coopérative. En ne s'immisçant pas dans les activités de ses membres ni dans leur organisation du travail, elle leur impose une forme d'autonomie à ces niveaux également. Voilà les défis qu'entend relever SMart et auxquels nous porterons attention dans ce rapport. Pour saisir l'actualité de ces pratiques, il nous paraît capital d'en examiner l'histoire récente afin de pouvoir rendre compte de la dimension processuelle de l'idéal d'un travail démocratique. C'est donc à cette histoire que nous consacrerons la section qui vient.

3 SMart : de la société mutuelle des artistes à la coopérative

Depuis ses débuts, SMart offre alors des services administratifs et comptables individualisés à ses membres, et officiera ensuite comme secrétariat social. À l'origine, SMart engageait les travailleurs dans le cadre de l'article 3, 2 de l'AR 69¹⁰⁴ ou parfois sous contrat de travail. À partir de 2002, SMart agira en tant que tiers-payant puis, progressivement, assumera le rôle d'employeur afin d'offrir à ses membres les bénéfices afférant au statut de salarié en matière de sécurité sociale. Dès sa création, SMart entend également défendre le secteur artistique dans diverses négociations avec les pouvoirs publics (entre autres par l'implication dans la Plate-forme nationale des artistes dès 1998 et celle des droits d'auteur en 2007). Nous proposons ici de rendre compte de l'évolution du public de SMart et, ensuite, de nous intéresser aux services proposés par SMart. Nous aborderons ensuite la structuration de l'entreprise, dont le passage en coopérative et la distinction opérée entre membre et permanent. Nous terminerons en présentant précisément les deux outils principaux proposés par SMart à ses membres : « Contrat » et « Activité ».

3.1 Le public de SMart

À l'origine, les outils de SMart visent le soutien aux activités de création et d'interprétation artistiques, mais concernent également des activités techniques et d'autres professions voisines. Après s'être élargie à l'ensemble des travailleurs autonomes, l'offre a connu un recentrage temporaire sur les « métiers de la création » entre 2012 et 2014¹⁰⁵. L'objectif annoncé était d'améliorer la qualité des

¹⁰⁴ Arrêté Royal du 28 novembre 1969 pris en exécution de la loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 5 décembre 1969. Cet article 3,2° prévoyait, jusqu'à sa suppression par une loi du 24 décembre 2012, que le bénéfice du régime général de sécurité sociale était étendu à « aux artistes de spectacles tels que les artistes dramatiques, lyriques, chorégraphiques, de variété, aux musiciens, chefs d'orchestre maîtres de ballet et artistes et complément qui sont engagés contre rémunération pour se produire au cours des représentations, de répétitions, d'émissions radiodiffusées ou télévisées, de prises de vues cinématographiques, d'enregistrements sur disques ou sur bandes, ainsi qu'aux personnes qui engagent ces artistes, (...) ».

¹⁰⁵ Ce recentrage est présenté aux membres ici : <http://www.smartagora.com/fr/tools/detailNews/id/1050>

services rendus aux membres, la diversification des profils semblant nuire à celui-ci. En 2014, dans une note intitulée « Quel avenir pour SMart », l'actuel Administrateur délégué déplorait en partie cette démarche, qui a « généré du doute sur la loyauté de certains types d'engagement et surtout n'a pas permis de véritablement définir un périmètre clair de ce que recouvrent "les métiers de la création" » ? C'est pourquoi l'offre s'est à nouveau élargie à tous les travailleurs faisant l'expérience de la discontinuité des contrats, aux « intermittents »¹⁰⁶, aux « freelances » ou aux « travailleurs autonomes »¹⁰⁷.

Aujourd'hui, les métiers du numérique, de la formation et de l'accompagnement sont largement représentés, ainsi que les journalistes, les traducteurs et les professionnels du bien-être. L'offre de SMart est donc *a priori* ouverte à toutes les professions, à l'exception de celles proscrites par la loi et de quelques secteurs (par exemple la construction) qui connaissent des réglementations spécifiques et contraignantes rendant l'intervention de SMart difficile. Sont également refusées « les activités qui impliquent un lien contractuel avec un fournisseur unique ou principal dont les pratiques commerciales (vente pyramidale, vente en chaîne, marketing de réseau, etc.) sont incompatibles avec {le} modèle coopératif »¹⁰⁸. Officiellement, s'il y a bien une prise de position de SMart (via ses conseillers) sur l'acceptabilité et la faisabilité de chaque activité, celle-ci porte uniquement sur des critères réglementaires et non économiques. Précisions néanmoins qu'un comité éthique est en cours de constitution pour prendre en charge certaines de ces questions.

Aujourd'hui, l'intention de SMart est donc de soutenir les personnes qui souhaitent organiser elles-mêmes, individuellement ou collectivement, leurs « propres forces de travail, tout en bénéficiant des meilleures protections sociales possible ». Autrement dit, « les activités de la Société sont dédiées au développement socioéconomique individuel des sociétaires, afin de renforcer leurs capacités d'action et de travail dans le monde en toute autonomie entreprenante et solidaire »¹⁰⁹. Il n'en reste pas moins que l'artiste reste une source d'inspiration pour l'organisation, comme le rappelle le préambule des statuts de la nouvelle coopérative : « À travers leur quête d'autonomie, de liberté, de solidarité, et d'équilibre fragile entre l'échange coopératif et l'échange marchand, les artistes ne cessent d'inspirer un monde du travail en profonde mutation »¹¹⁰.

¹⁰⁶ Nous veillons dans ce texte, comme dans les notes à venir, à un usage précis des guillemets : outre la citation d'extraits d'articles ou d'ouvrage faisant l'objet d'un renvoi en note de bas de page, les guillemets indiquent des expressions indigènes, au sens où elles font partie du langage commun (voire propre) de SMart, de ses membres et/ou permanents.

¹⁰⁷ La première occurrence de l'expression apparaît dans le rapport d'activité 2014.

¹⁰⁸ SMart, « Guide pratique des contrats », s.d., 3.

¹⁰⁹ SMartCoop, « Statuts » (2016).

¹¹⁰ SMartCoop.

3.2 L'offre aux membres

Concrètement, SMart propose aux travailleurs autonomes de gérer leurs prestations professionnelles : les services du membre de SMart concerné sont facturés par SMart au donneur d'ordre (le client du membre), laquelle rémunère ensuite le travail effectué dans le cadre d'un contrat de travail salarié (après un prélèvement de 6,5 % sur les montants facturés HTVA)¹¹¹. Lorsqu'il utilise les outils de SMart pour facturer ses services, son salaire lui est versé dans les sept jours ouvrables suivant l'exécution de la prestation, y compris en cas de défaut de paiement du donneur d'ordre (grâce à la caisse de solidarité interne à SMart, créée en 2001¹¹²). Deux outils sont proposés à cette fin : le « Contrat » et l'« Activité ». Nous détaillerons ceux-ci dans une section ultérieure. À cette étape, contentons-nous de noter que cette offre permet au travailleur autonome d'accéder à certains droits sociaux qui offrent une certaine sécurisation économique face l'intermittence de ses rentrées financières.

Il est vite apparu que le bénéfice d'un nombre de protections supplémentaires n'était ouvert par la loi qu'aux travailleurs salariés, donc situés dans un lien de subordination vis-à-vis d'un employeur. Or, souvent, les membres exercent leurs activités dans une grande autonomie. Il n'était donc pas évident que le droit puisse leur reconnaître le statut de travailleur salarié. SMart a adopté plusieurs attitudes successives, sur le plan du droit, afin de conférer cette protection à ses membres, sans pour autant réduire leur autonomie dans le travail. Elle a également dû s'adapter aux changements législatifs et aux exigences parfois incohérentes de certaines administrations publiques.

Pendant près de quinze ans, SMart a fait application, au bénéfice de ses membres, de plusieurs dispositions favorables issues de la législation sur la sécurité sociale¹¹³. Celles-ci prévoyaient une applicabilité du régime général de sécurité sociale (le régime des salariés), indépendamment de l'existence d'un rapport de subordination entre donneur d'ordre et prestataire. Sur la base de ces dispositions, et puisque leurs cotisations sociales étaient payées par l'intermédiaire de SMart, ceux-ci ont donc bénéficié de la protection légale contre les accidents du travail, de la possible ouverture des droits au chômage, de l'assurance maladie-invalidité, ...

A partir de 2014, SMart va généraliser l'usage du contrat de travail à tous ses travailleurs (une option à laquelle elle avait recours sporadiquement depuis les origines). En tant qu'employeur elle est dès lors tenue d'assumer les obligations liées à l'application du régime général de sécurité sociale, mais aussi de celles découlant du corpus juridique du droit du travail (barèmes salariaux, protection

¹¹¹ Des frais professionnels peuvent également être inclus dans le montant facturé au donneur d'ordre. Ils sont alors remboursés au travailleur autonome mais sont également soumis au prélèvement de 6,5%.

¹¹² Anciennement, le coût de SMart était présenté comme ceci : 4,5% pour le service et 2% pour le fonds de garantie salariale.

¹¹³ Les articles 3,2° (jusqu'en 2002) puis 36,§1 de l'AR 69 et 1bis de la loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 25 juillet 1969 (de 2002 à 2014)

contre le licenciement, législation sur la santé et la sécurité des travailleurs, droit collectif du travail, ...) . À la lecture du règlement de travail adossé à chaque contrat de travail, il apparaît que SMart entend assumer et se réserve l'exclusivité de l'autorité sur ses membres. Cette autorité ne doit être, comme la loi en laisse l'option, que potentielle et non pas nécessairement exercée.

Une partie des contrats de travail prend la forme de contrats intérimaires, signés avec le Palais de l'intérim, qui est l'une des sociétés qui composent l'organisation SMart. Dans ce cadre, la loi permet que l'exercice de l'autorité, et les responsabilités qui lui sont liées, soient partagés entre SMart et l'« utilisateur des services », c'est-à-dire le donneur d'ordre du membre ¹¹⁴. Aujourd'hui, la plupart des contrats de travail qui lient SMart à ses membres ne sont toutefois pas des contrats intérimaires, mais des contrats salariés standards (seuls 5,6 % du total de nombre de jours de travail prestés en 2017 le sont sous contrats d'intérim).

Dans les temps plus récents, en particulier avec l'intégration (temporaire) d'un grand nombre de coursiers à vélo, SMart a adopté une autre attitude à l'égard de la subordination, acceptant de salarier des travailleurs dont certains facteurs laissent à penser qu'ils pourraient se trouver dans une relation de subordination par rapport à leur donneur d'ordre. Mais cette situation n'est pas restreinte aux coursiers. Elle peut se présenter chaque fois que SMart offre la possibilité à des membres d'ouvrir une activité dont ils ne seraient pas les travailleurs, mais dans le but d'engager d'autres membres. On peut alors se demander — mais cette question reste totalement ouverte et doit être examinée au cas par cas — si un tiers (un donneur d'ordre ou un autre membre) n'exerce pas en fait une partie de l'autorité, parfois accompagnée d'un pouvoir économique, sur ces travailleurs.

Ces différentes modalités contractuelles, lorsqu'elles sont connues par les membres, passent essentiellement par une plate-forme web permettant aux membres d'accéder aux informations utiles et d'encoder leurs prestations. L'informatisation de services de SMart, qui a débuté dès 2000, permet également l'automatisation d'une part considérable des prestations à l'égard des membres. Sans traitement automatique des contrats et des facturations, l'entreprise n'aurait sans doute pas survécu à sa propre croissance : 50 membres en 1998, 1 000 en 1999, 2 000 au début des années 2000, 17 000 en 2007, et 23 000 en 2017 en Belgique et 75 000 en Europe... Notons à cet égard que la transposition de l'outil informatique dans les autres pays où est implanté SMart est un défi au vu de la diversité des contextes juridiques dans lesquels SMart est active.

Outre l'accès à cet outil déclaratif, les membres peuvent bénéficier d'un suivi personnalisé de la part d'un conseiller (pour les membres recourant à l'outil « Activité »). À cette fin, douze bureaux sont répartis sur l'ensemble du territoire belge (deux tiers des conseillers sont néanmoins localisés dans l'implantation

¹¹⁴ Art. 8 et s., loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs, *M.B.*, 20 août 1987, p. 12405. Durant la période où le travailleur est mis à disposition de l'utilisateur, ce dernier devient responsable de l'application d'une grande partie de la législation du travail (Art. 19, *idem*)

bruxelloise de SMart). Des formations sont également proposées aux membres, ainsi que des conseils juridiques, une assurance accidents du travail élargie à la vie privée, des bourses et des aides matérielles ainsi qu'une assistance lors des déplacements à l'étranger.

3.3 L'entreprise SMart

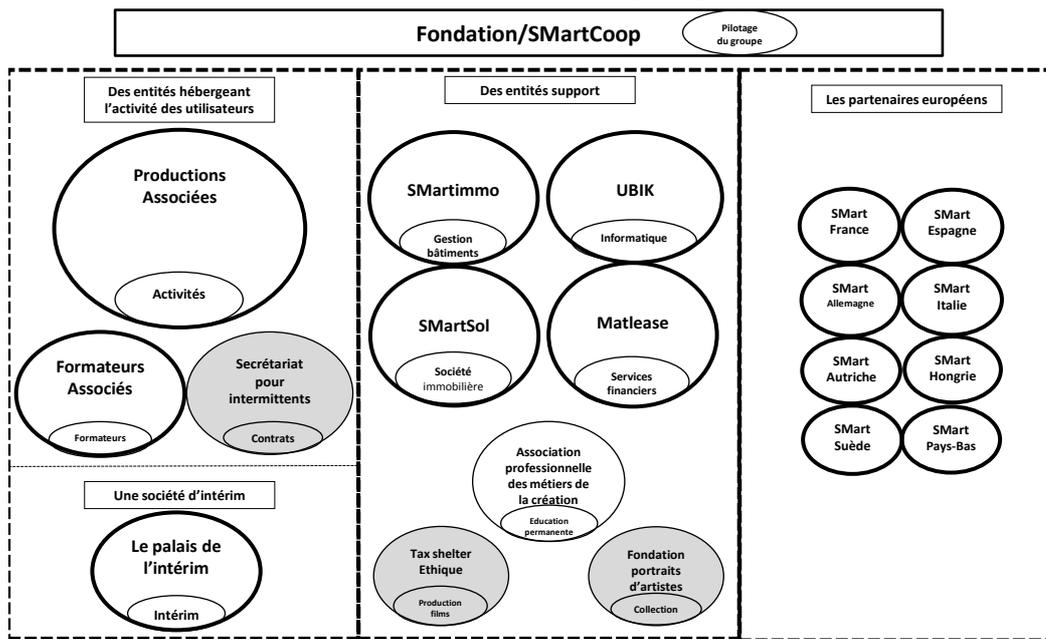
À sa création en 1998, SMart existe juridiquement comme une ASBL unique. Mais en 2008, un ensemble de demandes des pouvoirs publics conduit à la constitution de diverses entités juridiques.

L'ASBL SMart (association professionnelle d'artistes) qui crée une Fondation (SMartBe) qui, à son tour, crée : un Secrétariat pour Intermittents (en charge des contrats), une Maison de production (Productions associées) en charge des projets et une société (Matlease) en charge de services à caractère financier. En outre, la Fondation a mis en place une société immobilière (SMart Immo) en charge de l'acquisition et de la gestion d'immeuble¹¹⁵.

Chacune de ces entités est alors dotée d'une direction propre. Le Conseil d'administration de la Fondation est pour sa part composé des directeurs de chacune des sous-entités, de six membres de SMart et de deux administrateurs statutaires. Au fil des ans, s'ajouteront d'autres structures, comme le Palais de l'intérim (entité par laquelle transitent l'ensemble des contrats d'intérim que signent des membres), Formateurs Associés ASBL (afin que les membres qui proposent des services de formation professionnelle puissent bénéficier d'un taux de TVA réduit à 0 %). Ubik, le gestionnaire informatique de SMart, existait en tant qu'entité autonome, mais a été racheté par la Coopérative en 2017. Voici une représentation de la structure actuelle du groupe :

¹¹⁵ SMart, « Rapport d'activité 1998-2008 », 2009, 139.

Les entités constitutives du groupe SMart¹¹⁶



Lorsque, en 2014, un nouvel Administrateur délégué, Sandrino Graceffa, est nommé à la tête de la Fondation (la structure faîtière de SMart) pour succéder aux deux « pères fondateurs » (Pierre Burnotte et Julek Jurowicz), il pose le constat d'une absence de vision partagée du projet, d'une propagation du doute et des incompréhensions. Il considère que ces difficultés sont, au moins en partie, liées à la croissance rapide de l'entreprise, à la situation financière difficile (après une période de croissance, SMart a été en déficit durant la période 2012-2015) et au manque de clarté dans la répartition des rôles entre les différentes structures juridiques. En outre, à ses yeux, les différentes instances de décisions (comité de directions et conseils d'administration) « interrogent assez peu le sens du projet pour produire de la stratégie collective », mais tendent plutôt à susciter « des dérives bureaucratiques ».

Comme l'indique le *Plan d'action 2020*, la mutation en coopérative a pour but de répondre à ces problèmes en fédérant l'ensemble des parties prenantes de SMart (utilisateurs des services, travailleurs permanents, donneurs d'ordre et fournisseurs des membres, partenaires de divers types), dans un projet ambitieux et innovant, à travers un dialogue permanent. Il est donc attendu des membres qui sont porteurs d'un projet (devenant sociétaires) de s'impliquer plus activement dans la structure. L'entreprise se définit en effet comme « une structure participative démocratiquement pilotée et contrôlée par ses membres utilisateurs »¹¹⁷, mais aussi par les autres sociétaires, dont certains sont travailleurs permanents. Examinons maintenant la façon dont le travail de ces derniers est organisé.

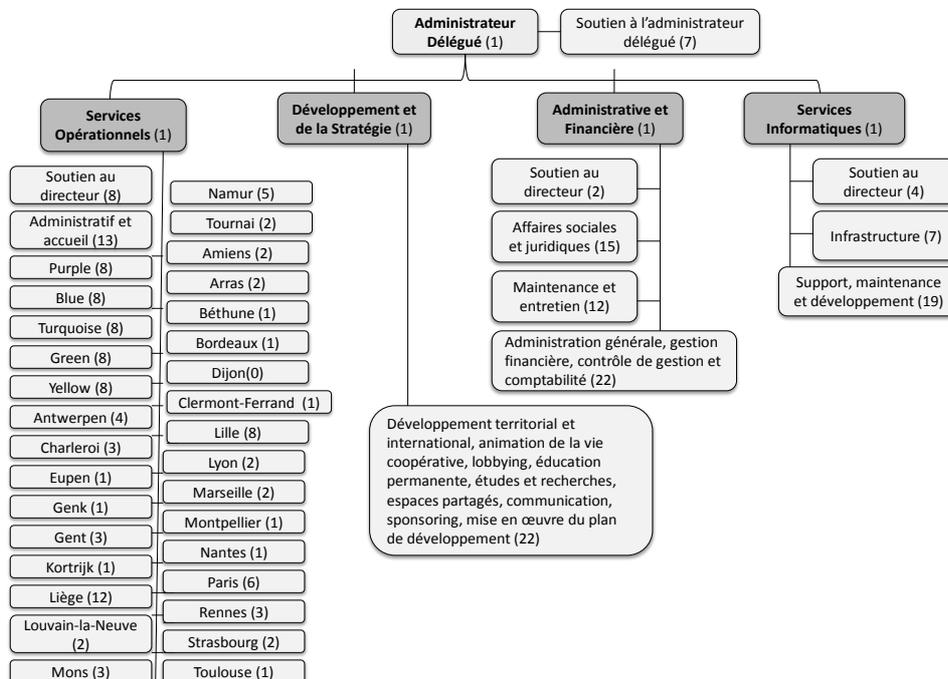
¹¹⁶ Nicolas Wallet, « Le groupe SMart » (2018), 4.

¹¹⁷ <http://smartbe.be/fr/a-propos/missions/>

3.3.1 L'organigramme

À son arrivée, le nouvel Administrateur délégué décide de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organisation du travail des salariés permanents de SMart. C'est dans ce cadre que les coordinateurs d'équipes de terrain deviennent « chargés de développement territorial » et se trouvent, dans un premier temps, rattachés à la Direction des services opérationnels pour finalement se retrouver sous la Direction du développement Stratégique (depuis un an seulement, car, auparavant, cette direction était coordonnée par l'Administrateur délégué). Aujourd'hui, il n'y a plus de niveau intermédiaire entre les directeurs et les différents travailleurs de terrains, afin de susciter plus de « responsabilisation collective » au sein des équipes, dans la gestion des tâches communes.

Organigramme de SMart (janvier 2018)



Comme en témoigne l'organigramme dessiné ci-dessus, SMart est aujourd'hui structurée autour de quatre directions incluant différents services et d'une équipe de soutien à l'administrateur général. La direction des services opérationnels (DOP), outre une équipe de soutien, est composée des différentes équipes de conseillers ainsi que du pool administratif. Le travail des conseillers est organisé en « cellules » à Bruxelles (identifiées par des noms de couleurs) et en « antennes » ailleurs (réparties sur l'ensemble des territoires belge et français). Elle rassemble au total 99 personnes en Belgique et en 33 France. La direction du développement et de la stratégie (DDS), localisée à Bruxelles, est la plus petite (23 personnes) et est la seule à ne pas être formellement subdivisée en équipes. La direction administrative et financière (DAF) est composée de 52 personnes, réparties en quatre équipes et est localisée à Bruxelles, tout comme la direction des services informatiques (DSI), répartie entre trois équipes pour un total de 31 membres. Ces deux dernières

directions sont l'une et l'autre dotées d'une petite équipe de soutien. Il importe de souligner ici que les membres (utilisateurs) ne sont pas repris dans cet organigramme, alors qu'ils sont salariés de SMart.

Il convient d'ajouter que seuls les travailleurs permanents sont représentés au sein de Conseils d'Entreprise (CE) et Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), suite à l'organisation d'élections sociales¹¹⁸. Ils siègent dans ces instances avec deux directeurs (en outre, au CPPT, le conseiller en prévention est présent et, au CE, une membre de l'équipe RH). Notons que l'ensemble des entités constitutives de SMart forment une seule et même unité technique d'exploitation.

À ce stade, nous devons également ajouter que les équipes de conseillers, sur le site de Bruxelles, ont été réorganisées à plusieurs reprises ces dernières années. En 2010, il avait été décidé de scinder le groupe des 30 conseillers bruxellois en deux équipes : la première, « d'accompagnement », se chargeait essentiellement d'accompagner les membres dans la gestion des activités ; la seconde, « d'orientation », se voyait confier les tâches liées à l'accueil, l'orientation, l'information et la gestion des contrats des membres. En 2014, ces deux pôles disparaissent au profit d'une réorganisation en « cellules autonomes où chacun est en mesure de répondre de A à Z à la demande d'un membre, sans avoir à le renvoyer vers un collègue »¹¹⁹. Aujourd'hui, les cellules fonctionnent de manière autonome comme nous le détaillerons dans un chapitre ultérieur.

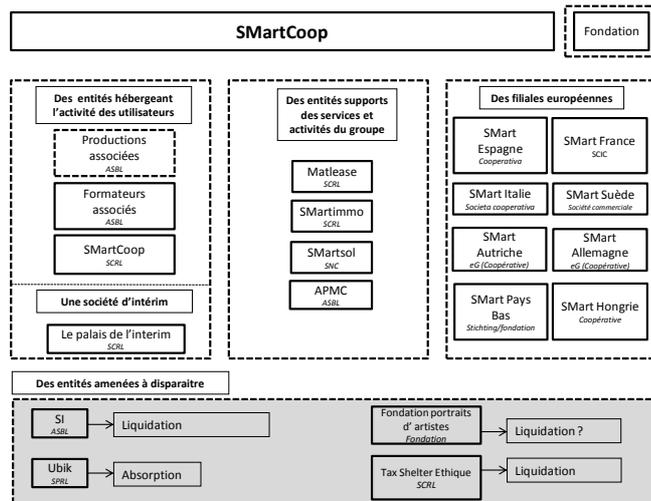
3.3.2 Passage en coopérative

En juin 2017 a été élu le premier Conseil d'Administration de la société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale (SCRL-FS) SMart. Cette nouvelle entité a pour vocation de gouverner l'ensemble des entités belges du groupe SMart, comme en témoigne le projet de réorganisation des entités repris ci-dessous.

¹¹⁸ Sur la question de la représentation des travailleurs intermittents en droit belge, voir l'étude juridique #3, reproduite en annexe.

¹¹⁹ SMart, « Rapport d'activité 2014 », 2015, 32.

Projet d'organisation des entités du groupe SMart¹²⁰



Le passage en coopérative trouve, dans le discours officiel, plusieurs justifications. Il s'agit d'adopter un statut pour SMart Belgique qui puisse donner une vision d'ensemble homogène de SMart sur le plan international. En effet, jusqu'à présent, seule la maison mère, en Belgique, ne bénéficiait pas du statut de coopérative. Il s'agissait également, comme indiqué dans le *Plan d'action 2020*, de trouver un moyen de clarifier l'arborescence des structures juridiques composant SMart, certaines de celles-ci étant amenées à disparaître progressivement alors que d'autres subsisteront (notamment pour des raisons d'agrément). Cette transformation a aussi pour but de fédérer l'ensemble des parties prenantes de SMart (utilisateurs des services, travailleurs permanents, donneurs d'ordre et fournisseurs des membres, partenaires de divers types) et de vivifier le dialogue entre ces parties. La coopérative a également pour mission d'assurer une autonomie financière à la structure, via l'achat de parts sociales. Cette mutation a également des effets significatifs sur les discours présentant SMart à ses (futurs) membres ainsi qu'à ses permanents. En effet, alors que la distinction opérée lors du redéploiement de 2008 entre la Fondation et l'APMC rendait la structure plus complexe, le statut de coopérative permet une simplification des manières de parler de SMart. Le statut de coopérative permet également de clarifier la reconnaissance de SMart en tant qu'entreprise active sur le marché.

C'est également dans le cadre de cette transition qu'a été institué le processus *SMart in Progress*, lequel ambitionne de « faciliter la rencontre des sociétaires, d'organiser les temps et les lieux de la vie participative sur l'ensemble des territoires et d'encourager les échanges et les rassemblements entre coopérateurs »¹²¹. La volonté est ici de rendre cette démarche participative « consubstantielle au projet »¹²² de SMart, en instituant, à terme un Comité d'éthique, des espaces et des temps dédiés à actualiser la « gouvernance participative » de SMart et, enfin, des

¹²⁰ Wallet, « Le groupe SMart », 6.

¹²¹ <http://smartbe.be/fr/smart-progress/>

¹²² SMart, « Plan d'orientation stratégique 2020 », 2016, 8.

groupes de travail temporaires dont les missions seront définies par l'Assemblée générale.

Concrètement, dans la coopérative, les sociétaires sont répartis en deux catégories. La catégorie A est celle des usagers des services de la coopérative (les membres ou travailleurs autonomes). Ils doivent acheter une part (30 €) par année civile pour continuer à bénéficier des services de SMart (auparavant, ils payaient une cotisation annuelle de 25 € à l'ASBL)¹²³. Cette catégorie A représentait 99,5 % du corps électoral lors de l'Assemblée générale de juin 2018. La catégorie B regroupe pour sa part tous les autres sociétaires (partenaires, clients, fournisseurs, salariés permanents). Les travailleurs permanents sous contrat CDI avec SMart souhaitant intégrer cette catégorie doivent s'engager à acheter, annuellement et sur l'ensemble de la durée de leurs relations salariales avec la coopérative, des parts sociales de l'entreprise pour 1 % de leur salaire brut. L'accès au sociétariat est, pour eux, facultatif. Ils étaient, en mai 2018, 55 à être repris au registre des sociétaires (le collège B est également composé de 18 autres personnes physiques ou morales). Celui-ci nous indique une surreprésentation des membres de la Direction du développement et de la stratégie (et de l'équipe de soutien à l'Administrateur général) parmi les sociétaires, qui s'explique sans doute par l'implication particulière de cette direction dans les processus ayant conduit à la création de la coopérative, en particulier *SMart in Progress*. La direction des services informatiques témoigne également d'un pourcentage de sociétaires supérieur à la moyenne. La proportion de membres de la direction des services opérationnels est légèrement inférieure à la moyenne globale, alors que la direction administrative est financière est largement en deçà de la moyenne globale.

Représentation des sociétaires-permanents par Direction

	N Sociétaires (05/18)	N Salariés (05/17)	% sociétaires parmi les salariés
Administration générale	3	5	60
Services opérationnels	26	90	29
Développement et stratégie	13	21	62
Services informatiques	8	19	42
Administration et finance	5	39	13
Total	55	174	32

¹²³ Les utilisateurs de l'outil "contrats" se voient cependant offrir trois recours gratuits à ce service, avant que l'encodage d'une prestation et la perception d'un salaire ne soient bloqués. En outre, une note interne affirme que ce sont "uniquement les membres en capacité de facturer au nom de SMart qui sont obligés de devenir sociétaires ; cela ne concerne ni les membres engagés en intérim ou ni ceux engagés par une Activité » (<http://intranet.smartbe.be/fr/prise-parts-sociales-par-membres-comment-ca-marche>). Au 31 décembre 2017, si 22.947 personnes ont été salariées de SMart, seules 14.512 ont acheté des parts de la coopérative.

Notons également que la prise de parts de la société ne donne pas lieu à une rémunération du capital investi. Au mieux, les sociétaires pourront revendre leurs parts au prix d'achat. Les bénéficiaires sont uniquement destinés à financer la réalisation de l'objet social de l'entreprise.

L'Assemblée générale (AG) est l'organe dont tous les sociétaires sont membres et où ils disposent tous d'une voix. En son sein, les décisions sont validées par vote à la majorité simple, sauf en ce qui concerne la modification des statuts de la coopérative (75 % sont alors requis) ou de son objet social (le seuil passe alors à 80 %, conformément à l'article 413 du Code des sociétés).

Le Conseil d'administration (CA) est élu par et parmi les sociétaires, pour une période de quatre ans. Les administrateurs sont rééligibles une seule fois et révocables à tout moment par l'AG. 18 personnes siègent dans cette instance, composée statutairement d'au moins 40 % de sociétaires féminines et 40 % de masculins. En outre, le CA doit rassembler au moins 60 % de membres issus de la catégorie A (membres). Chaque catégorie de sociétaires a la charge de présenter sa propre liste de candidats. « À défaut de présentation d'associés appartenant à une catégorie, cette catégorie ne sera pas représentée au Conseil »¹²⁴. De façon tout à fait classique, il est convenu que le CA se réunisse au moins trois fois par année et qu'il « détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre »¹²⁵ ! Il nomme également, en son sein, l'Administrateur délégué. Ce dernier sera en charge de la gestion quotidienne de la société. Ce mandat, d'une durée de cinq ans, est renouvelable une fois et est associé à la présidence du CA.

3.3.3 Les salariés SMart : membres et permanents

Concernant les membres, ils étaient 28.000 à avoir utilisé les services de SMart durant l'année 2016. Comme l'indique un document interne traitant de l'année 2016¹²⁶, plus de la moitié des salariés intermittents ont travaillé moins de 10 jours sur l'année, et 80 % moins de 35. Ils sont moins de 10 % à avoir déclaré au moins un équivalent tiers-temps (80 jours), et seulement 0,1 % à avoir déclaré un équivalent temps plein (240 jours). Seuls 10 % des membres ont disposé d'une « masse salariale brute » leur permettant de se salarier un mi-temps au revenu minimum mensuel moyen garanti.

En effet, en 2016, un peu plus de 30 % des membres ont déclaré au total moins de 500 € brut. À l'autre bout du spectre, les 10 % de membres les mieux salariés ont déclaré entre 13 000 € et 61 000 € bruts. La masse salariale brute médiane individuelle tourne autour de 1.200 €. Il importe de mettre ces chiffres en perspective. Sur les années 2013-2016, SMart a en effet fait face à une croissance du nombre de membres (+14,7 %), d'heures prestées globalement et de la masse salariale brute totale (+7,1 %, soit 171 512 534 €). Par contre, à un niveau

¹²⁴ SMartCoop, Statuts art.37.

¹²⁵ SMartCoop art. 26.

¹²⁶ Roger Burton, « La structure et la dynamique de la population des salariés intermittents » (SMart, 2017).

individuel, on assiste à une dégradation du volume de travail (-10 % sur la moyenne du nombre d'heures travaillées par salarié) et de la masse salariale par membre (la moyenne a chuté de 6,7 %). Une part de cette dégradation est attribuée, en interne, à l'apparition massive, sur l'année 2016, des coursiers à vélo dont le salaire horaire est très faible (moins de 11 € de l'heure). Depuis 2016, des CDI sont proposés à certains membres. Ils étaient 17 à y recourir en 2017. En 2017, la croissance du chiffre d'affaires de SMart se poursuit (+10 %). 677 840 jours de travail ont été prestés par 22 929 salariés (soit une moyenne de près de 30 jours par personne sur l'année). Nous aborderons, dans les chapitres suivants, les dimensions subjectives de ce travail, mais, avant cela, il importe de bien comprendre les deux outils proposés par SMart à ses membres.

3.4 Les deux principaux outils proposés aux membres

Parmi les services que l'organisation SMart offre à ses membres (accompagnement et formations, conseils juridiques, fonds de financement, assurance accidents du travail élargie à la vie privée, bourses et aides matérielles), deux d'entre eux se distinguent par le fait que c'est à travers eux que l'objectif de sécurisation des statuts professionnels prend corps. Ils sont au cœur de l'originalité de l'offre de SMart. Ces outils occupent une place centrale dans le fonctionnement de l'organisation : c'est le plus souvent à travers eux que les membres porteurs de projets vont se lier à SMart, sur le plan contractuel. Ces deux outils sont les fruits d'adaptations multiples, rendues nécessaires par l'évolution des besoins des membres et des exigences du cadre légal, lui aussi en évolution. La présentation qui suit est un arrêt sur image : elle vise à présenter les deux outils, « Contrat » et « Activité », tels qu'ils sont utilisés en 2017. Notons aussi qu'ils constituent les deux voies principales d'alimentation du chiffre d'affaires de SMart.

3.4.1 L'outil « Contrat »

L'outil Contrat permet de transformer une relation contractuelle ponctuelle entre un prestataire (le membre de SMart) et un donneur d'ordre en une relation de prestation de service triangulaire entre ce donneur d'ordre, SMart, et le prestataire, qui devient travailleur salarié de SMart. Le fait d'utiliser l'outil Contrat de SMart comporte plusieurs avantages pour le membre-utilisateur. Premièrement, comme salarié, il pourra bénéficier de l'application du droit du travail (lois et conventions collectives) et du régime général de sécurité sociale plutôt que celui d'indépendant : ses jours d'activité rentreront en compte pour l'ouverture des droits au chômage et il bénéficiera de l'assurance accidents du travail, étendue à la vie privée, contractée par SMart (assurance couvrant la responsabilité civile aussi). Deuxièmement, le membre bénéficiera aussi de l'ensemble des services propres à SMart, mentionnés plus haut : paiement dans les sept jours, interventions du fonds de garantie, aide juridique... En particulier, le travailleur sera déchargé d'un nombre important de contraintes administratives qui pèseraient sur lui s'il était indépendant. Troisièmement, SMart va facturer les prestations du travailleur au donneur d'ordre, ce que le travailleur n'aurait pas nécessairement été en mesure de faire, en l'absence

de numéro de TVA. Parfois, ce mécanisme permet de régulariser des revenus qui autrement auraient relevé de l'économie informelle. Finalement, notons également qu'en devenant le contractant officiel du donneur d'ordre, SMart endosse aussi la responsabilité de la bonne exécution du contrat.

Pour comprendre l'outil « Contrat » proposé par SMart, nous proposons ici d'en décrire les étapes successives d'utilisation. Tout d'abord, le membre prospecte et trouve un client d'ordre intéressé par ses services. Il négocie avec lui le prix et les modalités d'une prestation. Le travailleur, inscrit comme membre SMart, a accès à un « espace membre » sur le site de SMart et doit ensuite y introduire plusieurs informations : nom du client, prix de la prestation, description de celle-ci, jours concernés (pas d'heures requises)¹²⁷, évaluation du risque de l'activité¹²⁸. Ceci doit impérativement être fait avant que la prestation ait lieu. Sur base de cet encodage par le membre, le système informatique produit ensuite automatiquement plusieurs documents. Il s'agit d'un bon de commande (ou « devis ») provenant de SMart (*via* son entité Productions Associées ASBL) vers le client (aussi appelé donneur d'ordre). Il est assorti de conditions générales, précisant notamment que le donneur d'ordre accepte n'exercer aucune subordination sur le travailleur, celle-ci ne pouvant être exercée que par SMart. Parallèlement, est émis un contrat de travail liant SMart (toujours l'entité Productions Associées) et le travailleur pour la durée de la prestation, dont le salaire correspond à la somme introduite par le membre lui-même. Dès que le contrat est produit, le règlement de travail de l'entité, rédigé de telle manière à « asseoir l'autorité de P.A. sur le travailleur », devient applicable, ainsi que les conventions collectives de la commission paritaire 304 dont relève SMart Productions Associées¹²⁹. Le contrat de travail est un CDD, conclu pour une durée de 1 jour à 1 mois, jamais davantage. Par ailleurs, sur base de l'encodage d'une prestation en ligne est produite une DIMONA (Déclaration Immédiate/Onmiddellijke Aangifte) à destination de l'ONSS, relative au contrat de travail spécifique¹³⁰, basée sur les jours d'activité renseignés.

¹²⁷ L'introduction des jours prestés aura une importance capitale dans l'ouverture de certains droits sociaux, en particulier du chômage. Il est fait usage d'une certaine flexibilité dans la déclaration du nombre de jours prestés. Si son chiffre d'affaires le permet, le membre pourra en effet se rémunérer pour des journées de préparation, prospection... des journées de travail payées par un client mais durant lesquels le membre ne travaille pas forcément pour ce client mais plutôt pour le développement de son projet. Dans une version antérieure de l'interface, il était demandé au travailleur de déclarer un horaire de travail, ce qui favorisait la mise en conformité avec certaines obligations de droit du travail.

¹²⁸ Un trop grand risque pouvant entraîner une surprime d'assurance.

¹²⁹ L'application des minima salariaux fixés dans les conventions collectives de la Commission paritaire ne sont pas facilement applicables à tous les types de prestation. En réponse à cette difficulté, SMart a développé ses propres minima salariaux, qui respectent toujours le Revenu minimum mensuel moyen garanti (CCT 43 du CNT). Notez que si la somme introduite par le travailleur pour une journée de prestation est inférieure au RMMM, le système transforme automatiquement le contrat en un contrat de moins d'un jour. Il sera alors demandé au membre de confirmer que son travail n'excède pas x heures/jour.

¹³⁰ Il est d'ailleurs possible d'« annuler » les DIMONA si le contrat ne s'effectue pas.

Par après, moyennant accord du donneur d'ordre sur le bon de commande, une facture lui sera envoyée. Le client est alors tenu de payer la facture dans les dix jours à compter du jour de la facturation, mais les étapes qui suivent se produisent indépendamment d'un paiement immédiat. SMart prélève la TVA sur la prestation — le pourcentage varie un peu en fonction de la profession concernée : d'où l'importance pour le travailleur de négocier avec les clients un prix qui tienne compte de cette ponction supplémentaire. SMart ponctionne 6,5 % sur le montant HTVA, comme participation aux frais administratifs et de gestion, du montant HTVA. Le solde constitue le budget salarial du travailleur. SMart prélève sur celui-ci les cotisations patronales et de travailleur. À cet égard, notons que SMart bénéficie d'un certain nombre de réductions de cotisations, comme beaucoup d'employeurs (par le passé, ces réductions étaient « rendues » aux membres, mais aujourd'hui SMart les conserve et ces réductions constituent une part non négligeable de sa rentabilité). SMart prélève ensuite sur ce salaire imposable le précompte professionnel, sur base d'un pourcentage évalué par le travailleur lui-même sur l'interface (il n'est pas possible d'aller en deçà du minimum légal de 11,11 %). Il reste au travailleur, en fin de compte, approximativement 45 % du budget salarial qui peuvent être payés au travailleur dans les 7 jours ouvrables suivant la fin de la prestation, même si le donneur d'ordre n'a pas encore payé la facture. Est également comprise dans le salaire une somme qui constitue le pécule de vacances lié à chaque prestation. Pour les artistes, le pécule n'est payé que l'année suivante, en vertu de la législation. L'outil permet aussi au travailleur de déclarer certains frais liés directement imputables à la prestation ponctuelle (ce qui est consommable). Ces frais seront remboursés au travailleur à partir du budget, avant perception du précompte et des cotisations sociales, mais après le prélèvement des 6,5 %. Abordons maintenant deux cas particuliers.

Lorsque le membre estime être dans un lien de subordination avec le donneur d'ordre ou si le donneur d'ordre entre lui-même les données sur l'interface (ce qui laisse planer un doute sur l'existence d'un tel lien), la case « intérim » est cochée. Un autre type de relation de travail se noue alors. SMart (cette fois-ci, nécessairement le Palais de l'intérim, une autre entité du groupe) devient l'employeur principal du travailleur, qui met à disposition le travailleur au client/donneur d'ordre. Contrairement à la situation générale, SMart n'assume alors pas seule l'autorité sur le travailleur. Le donneur d'ordre exerce une partie du contrôle sur le travailleur et est donc en retour titulaire d'un certain nombre d'obligations à son égard, en particulier l'application d'une partie du droit du travail. En outre, le recours à l'intérim entraîne le paiement d'une cotisation de 10 % par le travailleur pour le fonds social pour les intérimaires. Celui-ci ouvre (moyennant certaines conditions) le paiement d'une prime de fin d'année. Souvent, les travailleurs SMart n'ont pas presté suffisamment de jours pour en bénéficier (65 par an, entre juillet et juin). Les 10 % s'ajoutent donc aux autres prélèvements, grevant le budget salarial. Cette formule concerne à la fois les travailleurs non artistes (historiquement les premiers à avoir bénéficié de cette possibilité, le Palais de l'intérim ayant été créé à la

demande de l'auditorat du travail en 2010), puis SMart a obtenu une licence BSA (Bureau Social pour Artistes, en septembre 2011), lui permettant d'être un employeur intérimaire pour artistes également. En 2017, seuls 37 972 jours de travail ont été contractualisés via cette structure, soit 5,6 % du total.

L'autre situation contractuelle spécifique concerne les « contrats 1bis »¹³¹ relatifs à des prestations artistiques. Si ceux-ci ont été au cœur du modèle SMart jusqu'en 2014, leur utilisation est aujourd'hui devenue minoritaire (8 % en 2017). Lorsqu'un travailleur est occupé dans une prestation artistique, il peut, à sa demande, bénéficier de ce statut particulier, en sélectionnant cette option sur l'interface. Dans le modèle 1bis, le travailleur ne devient pas un salarié de SMart : SMart est alors un donneur d'ordre chargé en vertu de cet article des obligations sociales qu'aurait un employeur. Les travailleurs ne sont donc pas des salariés complets, ils ne le sont qu'au regard de la sécurité sociale. Le bénéfice de l'article 1bis suppose l'obtention par le travailleur, qui n'est d'ailleurs pas uniquement occupé par des prestations artistiques au sens de la loi, d'un VISA d'artiste délivré par une Commission *ad hoc*. Ces contraintes, ainsi que la disparition d'un certain nombre d'avantages qui étaient liés à ce statut avant 2014, ont poussé SMart à préférer employer tous ses travailleurs dans le cadre d'une relation salariée traditionnelle et complète.

3.4.2 L'outil « Activité »

L'outil « Activité » permet à un membre de se lancer dans une activité professionnelle durable, en bénéficiant d'un cadre administratif simplifié et sécurisé. L'Activité instaure une continuité dans les activités des porteurs de projet et dans son rapport avec SMart. Elle suppose un accompagnement soutenu par les conseillers et permet le recours à des opérations plus complexes, qui ne sont pas offertes dans le cadre simplifié de l'outil contrat. Il convient de préciser ici que, sauf quelques exceptions, ce ne sont pas les prestations du membre qui imposent ce statut, mais plutôt l'horizon qu'il donne à son projet. Il devient par exemple nécessaire de passer par l'outil activité dès lors que l'on souhaite rémunérer des collaborateurs, se faire rembourser des frais transversaux à différentes prestations, alimenter le budget de son activité à partir de sources de financement diversifiées (mécénat, subsides, droits d'auteur), être rémunéré par des clients qui ne disposent pas d'un numéro de TVA.

Pour bénéficier de cet outil, le porteur de projet doit, comme pour l'outil activité, s'inscrire comme membre SMart (généralement, un rendez-vous individuel avec un conseiller est requis à ce stade, celui-ci suivra alors le membre et ses projets professionnels), remplir une fiche d'embauche et payer les 30 euros de part sociale (cela est demandé au moment d'encoder un document alimentant l'activité). Pour ouvrir un compte d'activité, un document intitulé « fiche d'inscription d'une

¹³¹ En référence à l'article 1bis de la loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs. La dernière modification de l'article est intervenue en 2014. L'article définit ce qu'il faut entendre par prestation artistique.

d'activité » doit être complété à la main. Par là, le porteur de projet devient un utilisateur de la société Productions Associées, dont le rôle va être de produire son activité. Des conditions générales sont adossées à la fiche d'inscription, qui renvoient elles-mêmes vers le Règlement de production de P.A. auquel le porteur de projet adhère en apposant sa signature. Si plusieurs personnes sont impliquées dans l'activité, l'une d'entre elle est désignée comme « administrateur de projet ». Ce dernier va avoir un certain nombre de responsabilités mises à sa charge. Il représentera à la fois les autres membres de l'activité, mais aussi l'ASBL Production Associées auprès des clients (fonction de mandataire, qui s'ajoute au contrat de production). Les conditions générales ouvrent une possibilité à l'ASBL de se retourner contre les participants en cas de non-respect du Règlement de production ou en cas de défaut de gestion¹³². Précisons ici que les deux plateformes de livraison de repas à vélo avec lesquelles SMart a collaboré étaient toutes deux administratrices d'une activité chez SMart sans pour autant devenir travailleur salarié de Productions Associées¹³³.

Lorsque le porteur de projet souhaite également être employé par SMart (c'est-à-dire dans une grande majorité de cas) — par exemple lorsque l'activité consiste essentiellement à lui permettre d'exercer sa profession — il devient à la fois utilisateur de SMart et employé. Comme employé, sa situation est la même que celle décrite ci-dessus dans la description de l'outil contrat : application du droit du travail et du régime général de sécurité sociale, et les avantages liés¹³⁴. En tant qu'administrateur de projet, il occupe une place déterminée dans la structure de SMart : il peut exercer une surveillance sur les travailleurs qui seront engagés dans le cadre de l'Activité¹³⁵. Comme avec l'outil « Contrat », les porteurs de projets deviennent des employés de SMart, sous CDD d'une durée de 1 à 30 jours. 17 personnes sont en outre, en 2017, sous CDI.

¹³² Fiche d'inscription d'une activité, conditions générales, art. 6 : « L'administrateur est tenu de respecter, dans le cadre de son mandat, les règles définies par les présentes conditions générales, le règlement de production et les données spécifiques relatives à l'activité dont il est l'administrateur reproduites au recto » et Art. 7 : « L'asbl se réserve le droit de se retourner contre les participants à l'activité en cas de non-respect par eux des règles de production définies au paragraphe précédent et des conséquences dommageables qui en résultent pour l'asbl. Il en va de même en cas de dépassement par l'administrateur des limites des mandats de représentation qu'il s'est vu confiés dans le cadre de la réalisation de l'activité. »

¹³³ Dans leur cas, les obligations mises à leur charge sont particulières, puisqu'elles concernent les modalités d'exécution des prestations de travail des travailleurs engagés via l'activité (voir *infra*) : SMart a obligé, dans la convention signée avec Deliveroo, que la société respecte le RMMMG et le minimum légal de 3 heures par période de travail (Art 21, loi du 16 mars 1971 sur le travail). Évidemment, ce faisant SMart s'est « obligée elle-même » puisqu'elle est officiellement l'employeur des travailleurs de Deliveroo.

¹³⁴ Comme les utilisateurs de l'outil contrat, ces travailleurs deviennent obligatoirement sociétaires de la coopérative depuis 2017. Ils doivent d'ailleurs le devenir dès leur première utilisation.

¹³⁵ Règlement de travail de l'ASBL Productions Associées, Art. 17 : « Tout travailleur doit obéissance et respect à toute personne ayant, à titre quelconque, autorité sur le lieu de travail, notamment le gestionnaire de l'activité pour lequel le travailleur a été engagé, mais aussi l'administrateur de cette activité ».

Chaque fois qu'il trouve un nouveau donneur d'ordre, le travailleur introduit les données relatives à la prestation visée. Un bon de commande est produit à destination du client. Comme dans le cas de l'outil « Contrat », un contrat de droit commun (entreprise, prestation de service, commande d'œuvre, achat d'un spectacle) est signé entre SMart et le Client. Une confirmation du client est demandée. SMart lui facture les prestations en son nom et avec son numéro de TVA. À cet égard, le fonctionnement est le même que dans l'outil « Contrat », appliqué à chaque facturation particulière. L'argent qui rentre par voie de facturation, comme pour l'outil « Contrat », correspond à des rémunérations de prestation ou à des frais, mais via l'outil activité il est possible d'intégrer d'autres sources de financement : l'argent obtenu de la vente du produit d'une œuvre par exemple, des droits d'auteurs¹³⁶ ou des subsides (cela se fait alors via une Convention de financement entre SMart et le financeur). Ces sources sont cumulées au sein du « budget » de l'activité. Contrairement à ce qui prévalait pour l'outil « Contrat », où l'argent perçu des donneurs d'ordre par SMart était directement transformé en salaire, l'administrateur d'activité peut décider de conserver une partie des sommes pour les affecter à d'autres choses qu'à son salaire¹³⁷ via un outil de gestion mis à sa disposition en ligne.

Il peut ainsi « engager » des collaborateurs au projet via l'onglet « ajouter un participant ». Ces travailleurs sont engagés par SMart Productions Associées, mais ceux-ci ne portent aucun projet (contrairement à ceux qui utilisent le contrat ou l'activité) et ne sont pas titulaires d'un compte d'activité. Ils ne doivent donc pas devenir obligatoirement sociétaires de la coopérative et, comme ils ne sont pas utilisateurs des services de la société de production, ne doivent pas assumer les mêmes responsabilités que les porteurs de projet.

Ajoutons que l'outil « Activité » permet une flexibilité accrue dans la gestion des frais professionnels¹³⁸, dans la mesure du budget disponible sur le compte d'activité. Comme avec l'outil « Contrat », SMart va pouvoir rembourser certains frais engagés par les participants à l'activité dès lors que sont remis les justificatifs. De nombreux types de frais engagés en lien avec l'activité produite peuvent être remboursés, moyennant le respect de certaines conditions : location de bureau, communications téléphoniques, déplacements... Pour certains types de frais, une récupération de la TVA est possible si une facture d'achat libellée au nom de Productions Associées est émise : la somme est reversée sur le budget de l'activité. Ces frais peuvent comprendre : des investissements (de moins de 1000 euros), des consommables (pas de limite) ou des services (ex. : appel à un tiers pour création

¹³⁶ A travers une convention de concession de droit d'auteur ou de droits voisins entre l'artiste et le 'concessionnaire' c'est-à-dire le client, ou entre le client et SMart si SMart a d'abord acquis les droits, par exemple parce que la production aurait eu lieu alors que SMart était employeur de l'artiste ou du créateur.

¹³⁷ Son salaire lui est versé suivant les mêmes modalités et moyennant les mêmes retenues que celles décrites dans l'outil contrat.

¹³⁸ Le traitement de ces frais fait l'objet d'une explication détaillée dans le règlement de production (Règlement de production, 2015).

d'un site). Le porteur de projet prend en charge personnellement le paiement de la facture et se fait rembourser via la remise d'une note de frais. Son budget d'activité pourra être ponctionné si la facture n'est pas payée dans les délais, accompagnée le cas échéant, d'une amende. Dans le cas de dépenses d'investissement supérieures à 1000 euros, il existe une possibilité de « mise à disposition » des biens acquis par le travailleur pour l'exercice de son activité, au bénéfice de P.A., moyennant l'accord de la société. Le travailleur récupérera 2 % de la somme avancée à chaque fois qu'il travaillera pour SMart, jusqu'au remboursement total de l'achat.

Il est également offert la possibilité aux porteurs de projet dont les clients, particuliers, ne souhaitent pas de facture, d'alimenter leur compte d'activité sur base de rémunération en liquide. Comme pour les autres clients, un bon de commande est émis, à destination cette fois de « monsieur particulier ». Une facture est produite par P.A. et envoyée au domicile du porteur de projet, qui est chargé de payer la facture avec l'argent qu'il aura récolté auprès de ses clients. SMart demande au prestataire de tenir à jour un livre de recettes reprenant les données principales des prestations.

Comme nous l'avons noté précédemment, SMart offre une large palette de services pour ses membres qui va parfois bien au-delà de ce qu'implique l'ouverture d'une activité ou de la facturation par contrats. Nous proposons ici une description de ces différents services dont l'objectif général est de « permettre à chacun de développer ses projets en toute autonomie, en bénéficiant de l'expérience collective, des savoirs et savoir-faire capitalisés au sein de SMart par nos équipes et nos membres »¹³⁹. Il en va ainsi de formations qui sont proposées aux membres dans le but de les rendre plus autonomes dans la constitution et le suivi de leur projet professionnel.

4 Conclusion

L'expérience du travail tend à devenir de plus en plus discontinue. Il est demandé aux travailleurs d'être flexibles dans le but de s'adapter aux exigences des marchés. À tout moment, les travailleurs peuvent être mis en concurrence avec d'autres travailleurs, par-delà les frontières, et éventuellement, remplacés par des machines. La croissance de l'économie de plateforme est l'exemple paradigmatique d'une tendance à vouloir « marchandiser » le travail à l'extrême, qui plus est en s'émancipant des cadres juridiques et des systèmes de solidarité sous prétexte d'innovation. Face à ces évolutions, deux siècles de luttes sociales, qui ont cherché à créer des solidarités — entre autres à travers l'État social — et des droits collectifs pour défendre les intérêts des travailleurs semblent bien impuissants.

Des expérimentations ont lieu tous les jours dans l'économie contemporaine, cherchant à tirer un maximum de profits de cette situation, aux dépens des travailleurs. Uber en est un des exemples les plus emblématiques. C'est un autre

¹³⁹ SMart, « Rapport d'activité 2015 », 2016, 44.

type d'innovation sociale qui est mené chez SMart. Cette expérimentation, en cours et constante évolution depuis 20 ans, se présente comme une proposition alternative à ces évolutions délétères, visant à reconstituer des formes de solidarités entre ses membres et plus largement, à soutenir l'autonomie individuelle et collective, à contribuer à la sécurisation de leurs statuts et de leurs revenus. En effet, en leur permettant d'exercer leur profession dans le cadre d'une relation de travail salarié, SMart cherche à offrir à ses membres l'accès au bénéfice de certaines prestations sociales, à adosser une certaine sécurité à des parcours professionnels discontinus, tout en laissant les travailleurs exercer leur métier dans l'autonomie. Par des mécanismes de mutualisation, SMart cherche à recréer de la solidarité entre des travailleurs intermittents issus de professions variées. Le passage en coopérative s'inscrit dans cette ligne : la solidarité y est institutionnalisée et les travailleurs membres sont invités à participer au gouvernement de l'entreprise au sein de laquelle ils sont occupés.

Cette ambition implique que nous posions un regard constructif sur les pratiques en vigueur. Nous voulons donc chercher à comprendre comment, concrètement, SMart entend aujourd'hui réaliser ces objectifs ambitieux. C'est ce que nous ferons au cours des deux chapitres suivants. Cette attitude suppose également que nous puissions, lorsque cela nous semble important, identifier les problèmes qui se posent dans la manière dont SMart organise l'expérimentation. C'est ce que nous ferons dans le quatrième chapitre. Cette dimension critique se justifie, à nos yeux, dans la mesure où elle vise à contribuer à nourrir les pratiques dans l'esprit des finalités poursuivies par *l'expérimentation SMart*. De cette manière, l'enquête souhaite contribuer positivement au futur de *l'expérimentation SMart*, et faire évoluer son organisation vers une réalisation toujours plus aboutie de ses ambitions.

CHAPITRE 2 : PORTRAITS DES TRAVAILLEURS SMART, MEMBRES ET PERMANENTS

Comme nous venons de le mettre en lumière en retraçant l’histoire de SMart, son projet est guidé par au moins deux finalités : la promotion de l’autonomie des travailleurs et l’accès à une certaine sécurisation de leur statut d’emploi (c’est-à-dire l’accès aux protections garanties par l’État dans le cadre du contrat de travail salarié). Dans le chapitre précédent, nous avons rappelé que cette autonomie est déniée par le salariat, entravant la possibilité de l’exercice de l’autonomie collective des travailleurs, bloquant systématiquement leur participation au *gouvernement* de leur entreprise. Le tour de force de l’emploi salarié en régime capitaliste consiste en effet à conditionner la sécurisation à la subordination, imposant aux travailleurs de vendre leur force de travail pour disposer des moyens matériels nécessaires à leur existence, mais aussi pour être reconnus en tant que contributeurs légitimes à la société. Le droit social (précisément la branche du droit visant en droit belge le « droit du travail et de la sécurité sociale ») incarne la fusion de ces deux types d’attente : il définit la relation de travail salarié comme abandon par le travailleur de sa capacité à déterminer de façon autonome son travail, en échange d’une sécurité de rémunération concédée par l’employeur et de protections assurées par l’État.

Nous souhaitons compléter ce regard sur SMart par une analyse de l’expérience du travail des membres-utilisateurs. Dans un premier temps, nous clarifierons la composition de notre échantillon et répondrons à la question : qui sont les 48 membres interviewés ? Par la suite, nous dresserons un portrait général

du membre de SMart, en interrogeant ses attentes à l'égard du travail en général et de SMart en particulier. Un écart significatif apparaîtra entre celles-ci et la norme de l'emploi salarié en régime fordiste¹⁴⁰, telle que nous l'avons abordée précédemment. Après cela, nous proposerons trois idéaux types qui permettent de mettre en lumière une part de la diversité des utilisateurs de SMart à laquelle les conseillers sont quotidiennement confrontés. Cette typologie nous sera utile à comprendre la description que les permanents font de leurs attentes à l'égard du travail et de leur implication dans la vie de SMart.

Nous porterons en effet attention à l'expérience de la seconde partie constituante de SMart : les travailleurs permanents. Comme les membres, ceux-ci sont salariés de SMart *via* l'une ou l'autre de ses entités juridiques. Formellement, les uns et les autres font donc face au même employeur. « *Stricto sensu*, nous sommes collègues de travail, c'est-à-dire que nous faisons partie de la même organisation lorsque nous sommes salariés » déclare l'un des directeurs (17). Mais leurs rapports à cet employeur sont bien différents, comme nous le montrerons dans cette partie.

1 Point de méthode

Ce chapitre propose une première entrée dans le matériau que nous avons constitué au fil de notre enquête chez SMart. Il s'agit, d'une part, d'une série de 48 entretiens menés, entre février et juillet 2017, avec des membres de SMart, constituant plus de 42 heures d'enregistrements intégralement retranscrites sur plus de 400 pages. D'autre part, sur la même période, nous avons interviewé 28 travailleurs permanents de SMart. Ces entretiens, d'une durée totale de près de 34 heures, ont été intégralement retranscrits pour constituer un matériau de plus de 300 pages à analyser. Au cours des six premiers mois de l'enquête, nous avons en outre assisté à une dizaine de sessions d'information et observé le travail de plusieurs équipes (15 journées à Charleroi, 15 journées à Louvain-la-Neuve, 30 journées réparties dans deux cellules bruxelloises)¹⁴¹. Notre analyse s'appuie également sur l'analyse des rapports d'activité qui ont été mis à notre disposition ainsi que d'autres documents internes (analyses et études en éducation permanente, notes de la direction publiées sur l'Intranet, documents d'information accessibles aux membres, présentations publiques effectuées par l'un ou l'autre membre de SMart, articles de presse, etc.).

¹⁴⁰ Robert Boyer rassemble sous cette expression les dispositifs institutionnels ayant contribué à la reproduction d'un système productif fondé sur le taylorisme (organisation scientifique du travail), la production en série, l'organisation hiérarchique pyramidale, la surreprésentation masculine sur le marché du travail, la généralisation du CDI à temps plein, le tout encadré par la négociation collective, sous l'égide d'un Etat social (Boyer, *La flexibilité du travail en Europe. Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*).

¹⁴¹ Ces entretiens et ces observations ont été réalisés par Julien Charles, avec l'aide de Lionel Casterman.

Si cet ensemble constitue un matériau important, à la fois quantitativement et qualitativement, il faut cependant souligner qu'il a été constitué dans le but de comprendre l'expérience de travail des membres et des permanents de SMart. Notre base informationnelle, si elle est suffisamment stable et large pour proposer une analyse de l'expérience et de l'organisation du travail chez SMart, ne nous permet cependant pas de fournir une analyse statistique sérieuse de la population des utilisateurs de SMart, que celle-ci concerne les versements effectués depuis SMart vers ses salariés, les volumes d'heures de travail déclarés ou l'intensité des relations commerciales entre les membres et leurs donneurs d'ordre. Il convient en outre de bien saisir le périmètre de l'enquête menée auprès des utilisateurs de SMart, comme nous allons maintenant l'exposer.

1.1 Membres

Bien que ne prétendant pas mener d'étude statistique représentative de l'ensemble de la population des utilisateurs de SMart, nous avons veillé à ce que les entretiens soient réalisés auprès d'individus aux profils diversifiés. Nous avons dès lors constitué des sous-catégories de la population globale, selon deux critères.

L'objet de notre enquête étant de comprendre la relation entre SMart et ses membres, dans sa capacité à contribuer à la sécurisation des revenus et à l'autonomie professionnelle, nous avons voulu distinguer les utilisateurs selon un critère d'intensité. Nous avons alors différencié les usagers moyens (prestant en moyenne, sur l'année 2016, entre un jour de travail par mois et un jour de travail par semaine) et les usagers forts (en moyenne, sur l'année 2016, plus d'un jour de travail par semaine). Ces deux catégories de membre représentent respectivement 32 % et 16 % de la population des utilisateurs de SMart. La proportion d'usagers moyens étant deux fois supérieure à la proportion d'usagers forts dans la population, mais faisant l'objet du même nombre d'interviews, il faut donc noter que les usagers forts se voient donc surreprésentés dans notre échantillon.

Ce faisant, nous avons également exclu de notre échantillon les personnes recourant aux services de SMart pour déclarer moins d'un jour de travail par mois en moyenne sur l'année 2016 (ce qui représente 52 % de la population), considérant que cet usage occasionnel ne peut jouer ni un rôle de sécurisation des revenus, ni d'accès à une quelconque autonomie professionnelle (ce qui constitue l'horizon normatif de SMart). Pour les mêmes raisons, ont également été exclues de notre échantillon les personnes recourant exclusivement à des contrats étudiants.

Le cas très médiatisé des coursiers Deliveroo (et précédemment Take Eat Easy) n'a donc pas été traité frontalement dans le cadre de cette enquête. Pour cette population spécifique, on peut néanmoins indiquer que, dès lors que la plateforme refuse d'endosser le rôle d'employeur, SMart répond surtout à un problème de statut d'emploi, dissocié de la question de l'autonomie : les coursiers ne rejoignent pas SMart pour mettre en œuvre un projet professionnel qui ne peut se déployer dans le cadre du salariat, comme le font les interviewés (voir ci-dessous). Les défis qui se posent alors à SMart en tant qu'entreprise partagée sont d'un autre ordre que

ceux abordés dans les pages qui viennent par les interviewés et dont nous discuterons dans l'ensemble de cette section.

Au contraire, chez les artistes, qui constituent le public historique de SMart, le problème du statut est indissociable de celui de l'autonomie. C'est parce que leur activité professionnelle est adossée à une quête d'autonomie, souhaitée par les « employeurs » ou « clients » eux-mêmes, que naît l'insécurité (économique et administrative). Cette dernière est associée à une mise à distance radicale du taylorisme en tant que processus de dissociation des tâches de conception et d'exécution du travail, sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir. Bref, l'artiste recherche et a besoin d'une autonomie que le salariat ne peut lui offrir. Nous avons dès lors veillé à ce que notre échantillon soit composé d'artistes, mais aussi, en conformité avec l'évolution de SMart, de non-artistes qui rencontrent néanmoins ce besoin d'autonomie.

La définition de cette notion d'artiste étant ouverte à de multiples interprétations, nous avons opté pour un critère juridique simple d'utilisation : le recours, ou non, au code ONSS « artistique » (relatif à la création, l'interprétation ou l'exécution d'une œuvre artistique et comprenant les métiers techniques liés). Ce code est d'application soit lorsque le membre de SMart choisit une fonction artistique de la nomenclature des fonctions au moment de l'encodage d'une prestation, soit parce qu'il choisit l'option « contrat artistique ». Il ne s'agit donc en aucun cas d'une évaluation de la personne (est-elle ou non une artiste ?), mais plutôt du type de contrats auxquels elle recourt. Une première sous-population est composée des personnes ayant exclusivement recouru à des contrats mobilisant le code ONSS « artistique » au cours de l'année 2016. La deuxième est constituée des personnes n'ayant jamais recouru à ce code au cours de l'année 2016. Nous y avons ajouté un troisième ensemble, rassemblant les personnes ayant recouru à la fois à des contrats mobilisant ce code et d'autres ne le mobilisant pas. Dans la population globale des membres ayant facturé via SMart en 2016, on observe qu'une majorité de membres (54 %) utilise uniquement des contrats non artistiques, un peu plus d'un quart (28 %) utilisent uniquement des contrats artistiques, et seulement 18 % utilisent ces deux types de contrats. Notre échantillon étant composé d'un tiers d'interviewés issu de chacune de ces catégories, il n'est pas représentatif de la population, mais visant plutôt à sonder l'hypothèse d'une dépendance entre le type de contrats et l'expérience du travail des membres.

Pour rencontrer ces personnes, nous avons procédé de trois manières distinctes. Une part importante du recrutement a été réalisée par un tirage au sort d'adresses mails, au sein de chacune de six catégories de la population. Malgré un taux de réponse de 10 % (22 réponses sur 216 individus sollicités), près de la moitié des interviewés ont été recrutés de la sorte. Nous avons également sollicité les permanents avec qui nous avons des contacts réguliers au sein de SMart (pas uniquement des conseillers) afin qu'ils identifient l'un ou l'autre membre correspondant à nos catégories et qu'ils pressentaient disposé à répondre à nos questions. Nous leur avons demandé d'établir un premier contact et avons ensuite

pris le relais. Nous avons également passé une dizaine de journées à l'accueil des bureaux bruxellois de SMart pour prendre contact avec des membres. Le personnel de l'accueil informait le membre qu'une recherche était en cours au sein de SMart. Si le membre était intéressé, il était alors orienté vers le chercheur présent à l'accueil soit pour fixer une date de rendez-vous ultérieure, soit pour réaliser directement un entretien sur place. Le tableau ci-dessous présente la répartition des membres selon les catégories d'échantillonnage et le mode de recrutement.

Recrutement des membres interviewés

Type de contrats	Intensité de l'usage	Mode de recrutement			Total
		Permanents	Accueil	Mail	
Non-artistiques	Moyen	3	1	4	8
	Intense	2	0	6	8
Mixtes	Moyen	3	2	3	8
	Intense	3	0	5	8
Artistiques	Moyen	5	2	1	8
	Intense	2	1	5	8
	Total	18	6	24	48

Enfin, nous avons également été attentifs à maintenir un certain équilibre entre les différentes antennes de SMart et en matière de genre. Les personnes interviewées sont classées selon ces critères dans les deux tableaux suivants. Ils témoignent d'une légère sous-représentation bruxelloise et d'une surreprésentation carolorégienne, liégeoise et tournaisienne, qui s'expliquent sans doute par l'intérêt porté par les conseillers de ces trois antennes à notre enquête.

Répartition géographique des membres interviewés

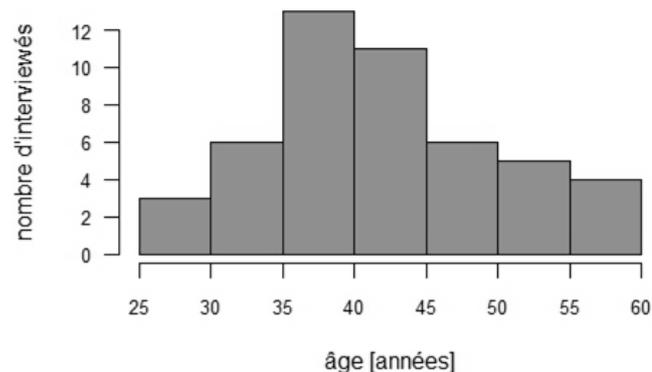
	Interviewés		Conseillers	
	N	%	N	%
Bruxelles	25	52	40	60
Liège	9	19	10	15
Mons	2	4	3	4
Charleroi	5	10	3	4
Namur	2	4	6	9
Tournai	3	6	2	3
LLN	2	4	2	3
Eupen	0	0	1	1
TOTAL	48	100	67	100

Répartition des membres interviewés par genre

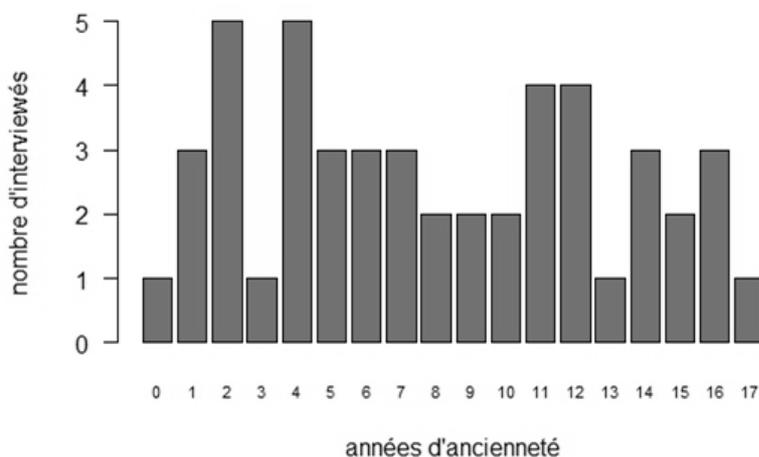
		Femmes	Hommes	Total
Non-artistiques	Moyen	4	4	8
	Intense	5	3	8
Mixtes	Moyen	2	6	8
	Intense	5	3	8
Artistiques	Moyen	5	3	8
	Intense	2	6	8
	Total	23	25	48

Les entretiens se sont généralement déroulés dans les bureaux de SMart (dans une pièce isolée) ou au domicile des interviewés. Quelques-uns ont été menés dans des lieux publics, sur le lieu de travail de l'interviewé, par Skype ou au domicile de l'interviewer. Ils ont généralement en moyenne duré 53 minutes. Chacune de ces rencontres a été enregistrée et a fait l'objet d'une retranscription intégrale par l'équipe de recherche. Le tableau proposé ci-dessous offre un aperçu détaillé de ces entretiens et permettra au lecteur de lier les citations ultérieures à chaque interviewé. Il est précédé de deux graphiques rendant compte de l'ancienneté et de l'âge des interviewés.

Distribution des interviewés selon leur âge



Distribution des interviewés selon leur ancienneté chez SMart



Présentation synthétique des membres interviewés

Artistes	Intensités	Numéro	Date interview	Antenne	Recrutement (a)	Genre (b)	Autodéfinition de l'activité	Année d'inscription	Année de naissance	Chômage (artiste)
Aucun contrat bis	entre 1 et 2 jours/mois	1	19-mai-17	Bruxelles	3	0	Formateur, Langues	2015	1975	?
		2	07-juin-17	Liège	3	1	Consultant, Formateur, Animateur	2012	1975	1
		3	07-juin-17	Bruxelles	3	0	Formateur, Langues, Traducteur, Interprète	2015	1986	1
		4	23-juin-17	Bruxelles	1	1	Technicien audio-visuel, Production, Édition	2013	1960	1
		5	30-juin-17	Bruxelles	3	1	Commercial	2016	1957	?
		6	17-juil.-17	Bruxelles	2	0	Graphiste, Impression digitale	2015	1987	1
		7	05-juil.-17	Namur	1	1	Secrétaire, Consultant	2015	1972	?
		8	25-juil.-17	Liège	1	0	Services techniques, Homme d'affaires	2016	1963	1
Aucun contrat bis	Plus de 2 jours/mois	9	15-mai-17	Charleroi	1	1	Formateur, Webdesign	2001	1965	1
		10	17-mai-17	Mons	3	1	Traducteur	2012	1981	1
		11	23-mai-17	Bruxelles	3	1	Formateur, Shiatsu, Langues	2007	1979	0
		12	23-mai-17	Bruxelles	3	0	Formateur, Webdesign	2005	1976	1
		13	30-mai-17	Bruxelles	3	0	Formateur, Langues	2012	1960	?
		14	30-mai-17	Bruxelles	3	1	Consultant, Formateur, Couture, Informatique	2011	1983	0
		15	01-juin-17	Bruxelles	3	1	Restaurateur, Graffiti	2010	1981	1
		16	04-juil.-17	Namur	1	0	Formateur, Langues	2010	1963	1
Entre autres bis	Plus de 2 jours/mois	17	21-avr.-17	Charleroi	1	0	Graphiste, Web, Sérigraphie	2006	1982	0
		18	15-mai-17	Bruxelles	3	1	Photographe, Graphiste-peintre	2009	1968	1
		19	08-juin-17	Liège	3	1	Maquilleur, Styliste	2002	1967	1
		20	13-juin-17	Bruxelles	3	0	Artificier	2003	1959	1
		21	19-juin-17	Bruxelles	3	1	Graphiste, Graveur	2011	1980	1
		22	27-juin-17	Tournai	1	0	Musicien	2001	1981	1
		23	04-juil.-17	Charleroi	3	1	Animateur, Danse, Graphisme	2013	1975	1
		24	05-juil.-17	Liège	1	0	Ebéniste, Designer	2013	1974	1
Entre autres bis	entre 1 et 2 jours/mois	25	18-mai-17	Bruxelles	2	0	Conteur, Journaliste	2005	1971	1
		26	31-mai-17	Bruxelles	3	1	Photographe, Art thérapeute	2003	1978	1
		27	15-juin-17	Bruxelles	3	0	Cartographe, Dessinateur	2008	1981	1
		28	16-juin-17	Bruxelles	2	0	Musicien, Technicien Son	2010	1989	1
		29	20-juin-17	Liège	1	0	Photographe	2004	1974	1
		30	28-juin-17	LLN	3	1	Formateur, Ji-jong, Clown	2016	1963	0
		31	03-juil.-17	Liège	1	1	Formateur, Coach, Communication	2016	1972	1
		32	05-juil.-17	Liège	1	1	Chanteur, Poète, Animateur	2015	1978	?
Uniquement bis	Plus de 2 jours/mois	33	26-avr.-17	Tournai	1	0	Musicien, Compositeur	2001	1971	1
		34	17-mai-17	LLN	3	0	Musicien	2011	1986	1
		35	24-mai-17	Bruxelles	2	0	Infographiste, Cinéma, Animation	2002	1978	1
		36	06-juin-17	Charleroi	3	1	Photographe	2013	1968	1
		37	06-juin-17	Charleroi	3	0	Artiste, Guide touristique	2009	1979	1
		38	14-juin-17	Liège	3	1	Comédien	2013	1988	1
		39	28-juin-17	Mons	1	0	Infographiste	2014	1982	0
		40	03-juil.-17	Bruxelles	3	0	Photographe, Vidéaste	2007	1985	1
Uniquement bis	entre 1 et 2 jours/mois	41	12-avr.-17	Bruxelles	1	0	Musicien, Booker	2006	1975	1
		42	11-mai-17	Bruxelles	2	1	Musicien, Vidéaste, Technicien Son	2005	1979	1
		43	18-mai-17	Liège	1	1	Musicien, Formateur, Musique, Sophrologue	2006	1963	1
		44	18-mai-17	Bruxelles	2	0	Musicien	2006	1981	1
		45	15-juin-17	Bruxelles	3	0	Musicien, Formateur, Musique	2000	1970	1
		46	27-juin-17	Tournai	1	1	Comédien, Animateur	2005	1972	?
		47	09-oct.-17	Bruxelles	1	1	Musicien, Booker	2008	1981	1
		48	13-oct.-17	Bruxelles	1	1	Musicien, Compositeur	2003	1973	1

Légende :

(a) 1 = via conseiller, 2 = Accueil, 3 = mail, 4 = AG ; (b) 1 = Femme, 0 = Homme

1.2 Permanents

Outre les membres, nous avons également interrogé 28 personnes salariées permanentes de SMart, dont 13 conseillers. Pour y parvenir, chaque équipe bruxelloise et chaque antenne wallonne a été contactée afin de nous soumettre le nom d'une personne disposée à nous rencontrer. Nous avons également interviewé un conseiller travaillant dans l'une des antennes flamandes de SMart. Il convient ici de remarquer que les volontaires sont, pour moitié, des personnes qui occupent, au sein de leur équipe, le rôle de référent financier (parmi les 13 référents financiers francophones, six ont été interviewés alors que nous ne les avons pas sollicités à ce titre). Précisons également que, au sein de l'échantillon, 11 personnes sont des sociétaires, soit près de 40 % alors qu'ils constituent 32 % de la population globale des permanents de SMart.

En outre, nous avons rencontré chacun des quatre directeurs (dont l'un n'est aujourd'hui plus en fonction) et un membre de leur équipe de soutien (y compris celle de l'administrateur délégué). Au sein de ces directions, nous avons également interviewé plusieurs travailleurs : en charge de l'accueil (DSO), de la communication (DDS), du développement territorial (DDS), de l'entretien des bâtiments (DAF), des relations humaines (DAF) et du support informatique (DSI). Outre les quatre directeurs, notre échantillon de 28 personnes comporte six hommes (dont quatre conseillers). Ils représentent donc un peu plus d'un tiers de notre échantillon. Afin de garantir l'anonymat des interviewés, quand nous rapporterons leurs propos dans les pages suivantes, nous nous contenterons d'indiquer s'il s'agit d'un directeur, d'un permanent non-conseiller (permanent), ou d'un permanent conseiller (conseiller).

Ces précautions méthodologiques étant formulées, nous pouvons maintenant rendre compte des portraits des travailleurs de SMart que nous avons pu dresser sur base du matériau constitué.

2 Portrait des membres de SMart

Dans les pages qui suivent, nous entendons dessiner à grands traits le portrait du membre de SMart en tant que travailleur autonome. Pour ce faire, nous ouvrirons la discussion en nous penchant sur la volonté, maintes fois exprimée par les interviewés, de *s'approprier le sens de leur travail*, la finalité de celui-ci, sa direction. Il importe de doubler cette lecture d'une seconde, au niveau même de « l'activité »¹⁴², où l'on voit que l'attente d'autonomie porte également sur la façon dont chacun va exercer une activité, en réduisant *in situ* l'écart instauré par le taylorisme entre conception et exécution du travail. Il apparaît ainsi que deux pans de l'autorité de l'employeur qui sont réappropriés par le membre SMart : le pouvoir

¹⁴² Nicolas Dodier, *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés contemporaines* (Paris: Métailié, 1995); Annie Borzeix et Franck Cochoy, « Travail et théories de l'activité : vers des workspace studies ? », *Sociologie du travail* 50, n° 3 (2008): 273- 86; Alexandra Bidet, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot?* (Paris: Presses Universitaires de France, 2011).

de direction et le pouvoir de contrôle. Ils correspondent à une capacité, d'une part, à déterminer les finalités du travail (le but poursuivi) et, d'autre part, à organiser concrètement les activités. Cette seconde face de l'autonomie des travailleurs comporte elle-même deux dimensions : il s'agit d'une part de définir les modalités concrètes d'exécution de chacune des tâches (comment sont réalisées chacune des prestations) et d'autre part d'organiser la succession de ces tâches (comment s'articulent les différentes prestations). Nous reviendrons en détail sur cette question au fil de ce rapport.

Notons néanmoins dès maintenant que, dans la loi de 1978 relative au contrat de travail, les pouvoirs de direction et de contrôle sont nettement définis comme relevant des prérogatives du seul employeur. Chez SMart, le pouvoir de contrôle revient à chaque travailleur, individuellement. Il ne délègue à personne cette capacité à organiser concrètement le travail (les modalités de chacune des prestations et la façon dont celles-ci se succèdent), il exerce la maîtrise sur celle-ci. Dans le même temps, il ne cède que très peu de pouvoir à la coopérative sur la détermination des finalités du travail, comme nous allons le détailler ci-dessous.

Nous proposons ensuite d'examiner comment les réponses offertes par SMart aux attentes de ces membres contribuent à la possibilité, pour les membres, de s'émanciper dans et par le travail, ou plus humblement à ne pas considérer le travail comme un espace qui serait par définition un lieu de souffrance. Dans un quatrième temps, pour conclure cette section consacrée à dresser le *portrait des membres de SMart*, nous montrerons comment les éléments abordés précédemment contribuent non seulement à interroger le capitalisme en tant que système de production, mais aussi en tant que mode de consommation. Il ne faut donc pas voir dans le titre de cette partie (*S'assurer un revenu minimal*) une mise en exergue de l'incapacité de SMart à assurer des revenus élevés à ses membres, mais plutôt une réappropriation positive de cette faiblesse du modèle, en regard des attendus du modèle de prospérité hérité de la période fordiste.

2.1 S'approprier le sens du travail

L'une des caractéristiques communes à l'ensemble des interviewés réside dans leur ambition, individuelle, de développer un « projet » dans l'exercice même du travail. L'extrait suivant en témoigne :

Et qu'est-ce qui t'a donné envie de passer via SMart plutôt que d'essayer de retrouver un emploi salarié ?

C'est mon projet. Parce que mon projet faisait que, jusqu'à présent, je n'ai pas trouvé d'employeur répondant à ce que j'ai envie de faire.

Donc SMart te donnait la possibilité de continuer ton projet en pouvant facturer et...

Oui, tout à fait. De mettre en place mon projet (30).

Le constat d'un travail précédent « vide de sens » (12) a poussé plusieurs membres à quitter un emploi salarié pour expérimenter le développement d'une activité professionnelle au sein de la coopérative.

C'est devenu une multinationale et je ne m'y retrouvais absolument plus. C'est-à-dire que j'étais un des derniers, un des plus vieux de la société, et la philosophie ne me convenait plus du tout. C'était vraiment travailler pour les actionnaires, uniquement pour les actionnaires. Et je ne trouvais vraiment plus de sens à ce que je faisais (8).

Cette ambition, que l'on propose d'interpréter comme appropriation du sens de son travail¹⁴³, n'est pas décrite en première instance comme un enjeu relevant de la « propriété des moyens de production », pour reprendre une catégorie marxiste. S'il est malgré tout question d'appropriation, celle-ci concerne plutôt les finalités de son travail. La réappropriation du sens du travail relève donc d'une réponse autre concept critique hérité de Marx : l'aliénation¹⁴⁴. L'extrait qui suit explicite cette ambition, en prenant distance avec la figure du salariat classique.

Je ne suis pas salariée. C'est moi qui cherche mes clients, c'est moi qui entretiens mes relations avec eux, c'est moi qui trouve du boulot et c'est moi qui me paye. C'est moi qui invente mon métier.

C'est une dimension que tu recherches ?

Oui, oui, oui. Je m'ennuierais à crever si on me disait quoi faire toute la journée. Mais c'est là que la SMart nous permet de fonctionner comme un indépendant au sein de leur structure (26).

En prenant comme contre-exemple le travail salarié, ce membre opère un rapprochement entre sa situation et le statut d'indépendant. Ce dernier est valorisé parce qu'il offre au travailleur la maîtrise de l'organisation de son travail, comme le permet également SMart. On perçoit ainsi comme l'ambition de définition du sens de son travail dépasse la déclaration d'intention pour s'incarner dans une capacité à déterminer les tâches à remplir, à peser sur les modalités d'exécution de celles-ci, à organiser son travail en tant qu'activité. Ce sont alors deux dimensions du pouvoir de l'employeur qui se trouvent ici appropriées par les interviewés : la direction (définition de la finalité) et le contrôle (organisation de l'activité). C'est justement de cette autorité illégitime qu'entendent se préserver les interviewés.

Tu m'as dit que pendant tout un temps tu avais travaillé comme indépendante. Pourquoi passer par SMart, quels avantages ça te donne ?

Oui, il y a d'une part la liberté. Il y a d'une part le rapport à l'autorité puisque c'est une des choses avec lesquelles je ne pourrais plus travailler, je suis trop vieille pour ça. Donc, le fait de travailler via SMart me permet de n'avoir jamais de rapport à l'autorité puisque je suis prestataire de

¹⁴³ Ferreras, *Critique politique du travail*.

¹⁴⁴ Est *aliéné* celui à qui échappe la finalité de son propre travail et qui, ce faisant, devient « étranger à lui-même ». Karl Marx, *Manuscrits de 1844*, ed. or. 1932 (Paris: Flammarion, 1996).

services ou fournisseur, mais en tout cas pas dans une hiérarchie classique.
Donc ça, ça me plaît bien (4).

Il s'agit donc d'une prise de distance très nette à l'égard du salariat tel que défini par le droit du travail. En effet, la loi de 1978 définit le contrat de travail d'employé comme celui « par lequel un travailleur, l'employé, s'engage contre rémunération à fournir un travail principalement d'ordre intellectuel *sous l'autorité* (...) d'un employeur »¹⁴⁵. Cette autorité comprend un pouvoir de direction et de contrôle sur les prestations de l'employé¹⁴⁶ : ce dernier est contraint « d'agir conformément aux ordres et aux instructions qui lui sont données par l'employeur, ses mandataires ou ses préposés, en vue de l'exécution du contrat »¹⁴⁷. Dans la relation de travail salarié instituée par le droit, c'est l'employeur qui définit tant la finalité du travail que les modalités de son exécution. C'est donc lui qui est « propriétaire » du sens du travail.

2.2 Maîtriser l'activité

Il importe de saisir comment cette réappropriation du travail dépasse la simple incantation pour s'ancrer dans le contenu même de l'activité. Pour les personnes interviewées, travailler consiste à se prêter à une activité concrète qui est importante en elle-même, comme en témoigne ce membre : « il y a une réalisation qui est faite à chaque fois, il y a aussi un côté satisfaction si le travail a été bien fait qui est aussi très plaisant » (6). Alors que cette proposition semble de prime abord réservée aux métiers manuels, y compris dans la littérature sur le travail¹⁴⁸, elle vaut en réalité de façon plus large, y compris dans les métiers où la relation de service est au cœur de l'activité :

J'aime ce que je fais parce que j'ai l'impression d'être utile aux gens avec qui je travaille, pouvoir leur apporter de temps en temps un peu de bien-être, un peu de lien, de la joie. Donc j'aime faire ce que je fais (30).

L'extrait suivant témoigne de l'inutilité de dissocier travaux manuels et relation de service :

Je ne vais pas chez les gens uniquement pour faire des travaux. J'aime bien aller chez les gens parce qu'il y a un partage, parce qu'il y a une tasse de café, parce qu'à la fin, quand le boulot est terminé, d'abord je vois la satisfaction directe des personnes, ça vaut tout l'or du monde. (8)

¹⁴⁵ Art. 3, Loi du 3 juillet 1978 sur le contrat de travail.

¹⁴⁶ Cass., 18 mai 1981. Le lien de subordination qui unit l'employeur au salarié est donc, avec la rémunération et la prestation, l'une des conditions nécessaires à l'existence d'un contrat de travail, elle en constitue son fondement, même si des règles sont venues alléger la condition de démonstration d'un lien de subordination, en permettant d'intégrer dans le régime du salariat des travailleurs de plus en plus autonomes.

¹⁴⁷ Art. 17, 2°, Loi du 3 juillet 1978 sur le contrat de travail.

¹⁴⁸ Matthew Crawford, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, ed. or. 2009 (Paris: La Découverte, 2010).

Ce rapport substantiel à l'activité et à ses effets perceptibles ne tient pas seulement ou pas principalement au type de gestes effectués, mais, plus généralement, à la capacité dont disposent les travailleurs de ne pas dissocier conception et exécution du travail, « penser et faire »¹⁴⁹ le travail. On retrouve ici les deux faces du pouvoir de contrôle abordées ci-dessus : les membres choisissent quels gestes réaliser et ont les moyens de penser la succession de ceux-ci. Pour les interviewés, travailler ne consiste pas à mettre en œuvre un plan dont tous les termes auraient été préalablement définis par un concepteur, mais plutôt de mettre en œuvre un projet individuel ou collectif défini au cours d'une négociation avec le donneur d'ordre qui apparaît alors comme un « partenaire » de travail. Telle est la condition de dépassement d'une production « standardisée »¹⁵⁰, aux dires de cet interviewé :

Pour moi, il y a toute une dimension sociale à mon boulot. Par exemple si je vais chez des gens qui ont envie d'aménager un intérieur, j'aime bien traîner un peu chez eux, observer la manière dont ils vivent, quelles sont les choses qui vont être les plus importantes pour eux et qui doivent être facilement accessibles. Des choses qu'on ne fait pas si on demande à une boîte de venir pour concevoir une bibliothèque. Eux, ils vont faire au plus pratique, ils prennent les mesures et tout ça et moi c'est : « je vois que vous avez des enfants, je vois qu'il y a des trucs qui traînent comme ça, qu'est-ce qui serait sympa pour les gosses ? ». Donc il y a ce truc-là que dans une logique classique on ne demande pas vraiment (24).

Le rôle déterminant joué par le donneur d'ordre dans la possibilité de ne pas dissocier conception et exécution du travail apparaît particulièrement clairement dans l'extrait ci-dessous, issu d'un entretien mené avec une personne ayant travaillé au sein d'une entreprise en tant que salarié et effectuant maintenant le même travail en tant que *freelance*.

Moi, j'ai tendance à faire beaucoup de recherches, inventer des logiciels, des méthodes de travail, etc. Et du coup, il arrivait souvent que le patron soit un peu pris en porte-à-faux entre les anciennes habitudes de travail et les nouvelles. Et forcément, il préférait donner raison à ses équipiers qui étaient là depuis 15 ans qu'à moi, qui étais nouveau et qui voulais un peu trop chambouler les affaires. (...). Ce qui a changé, c'est que je ne suis pas dans l'équipe, donc les collègues ne me voient pas. J'achète les logiciels que je veux, je développe les méthodes de travail que je veux, quand j'ai quelque chose à dire à mon client, je le dis, et si lui a quelque chose à dire aussi. (...). Ça paraît peu, mais c'est juste énorme le changement (39).

¹⁴⁹ John Dewey, *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*, ed. or. 1929 (Paris: Gallimard, 2014).

¹⁵⁰ Laurent Thévenot, « Governing Life by Standards: A View from Engagements », *Social Studies of Science* 39, n° 5 (2009): 793-813.

La relation entre prestataire et donneur d'ordre apparaît donc comme particulièrement importante. Le travail n'est pas « désincarné »¹⁵¹, mais implique les cocontractants, depuis la conception jusqu'à l'évaluation de la tâche. « Du moment que je vois que le prestataire qui m'a demandé le boulot est content, je suis content », résume un interviewé (12).

On voit nettement ci-dessus que le travail n'est pas une simple exécution d'un geste dont la finalité est déterminée par ailleurs, sans implication dans la définition du travail de la part de celui qui l'exécute¹⁵². Cette ambition impose dès lors d'être en mesure de prendre distance avec la ou les tâches à exécuter, de se donner le temps de (re) penser à sa conception, d'être en mesure éventuellement le réorienter. Comme l'ont esquissé Corsani et Lazzarato¹⁵³, l'intermittence de l'emploi, la discontinuité, constitue une condition nécessaire à l'appropriation du sens du travail. Elle permet, dans les moments hors emploi, d'explorer ce qui pourra être mis en œuvre dans le cadre de contrats de travail à venir, comme en témoignent les deux extraits suivants.

La plupart du temps, les idées me viennent dans des moments où je me laisse libre de divaguer, mais pas tout à fait dans le vide. Par exemple en lisant un bouquin. Ça suscite l'imagination, la créativité, l'analyse. Et là je prends note ou je m'enregistre. Je voudrais m'organiser pour avoir plus de moments comme ça. Et ça, c'est juste à l'opposé ce que l'on attend de la plupart des gens : d'être à une certaine heure au travail, de pointer et tout ça. C'est un autre rapport, une dimension plus contemplative à laquelle je tiens beaucoup (25).

Je pense que le fait d'être à l'intérieur de SMart permet justement d'avoir cette dynamique entre moments de travail, moments de recherche, moments de formation, *et cetera*, et que SMart s'implique à tous ces moments-là quelque part (4).

Plus généralement encore, ce qui apparaît ici, c'est une conception du travail qui n'est pas entièrement orientée vers la production d'un bien ou d'un service, mais qui intègre également le processus de conception. Celui-ci doit « apporter quelque chose » au travailleur, le « faire grandir », « apprendre » (40). *A contrario*, un travail inintéressant peut être refusé : « je peux me permettre de dire "ce boulot-là, non, il n'est vraiment pas intéressant, je ne le prends pas" » (12), « s'il y a quelque chose qui ne me plaît pas, je dis que je ne le fais pas » (8).

On comprend dès lors que, pour la plupart des interviewés, le statut d'indépendant ne constitue pas un but à atteindre, ni même un horizon vers lequel avancer. En effet, plusieurs membres voient dans ce statut une injonction à

¹⁵¹ Marie-Anne Dujarier, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail* (Paris: La Découverte, 2015).

¹⁵² Cette perspective, particulièrement prégnante dans les principes de l'organisation scientifique du travail, qui fait comme si elle pouvait se passer des capacités des travailleurs

¹⁵³ Antonella Corsani et Maurizio Lazzarato, *Intermittents et précaires* (Paris: Editions Amsterdam, 2008).

« accepter parfois des boulots, pour rentrer de l'argent, qui ne me [plaisent] pas » (24). En recourant aux services de SMart, ils ne doivent en effet pas provisionner d'argent pour payer la TVA ou avancer des cotisations sociales. Ces ponctions publiques sont réalisées par SMart sur base et au moment des activités réellement prestées par les membres. Les extraits reproduits ci-dessous témoignent de cet attachement des membres à l'absence d'injonction relative au volume d'activité (pas de montant annuel imposé) et donc à la possibilité de ne pas se soumettre à la logique de croissance.

Tu peux un peu me détailler, quand tu disais une certaine souplesse via SMart...

Parce que je ne suis pas tenue à un objectif de résultats. Je n'ai pas la pression de quelqu'un qui dit "il faut que tu contactes autant de clients". Pour moi, c'est important parce que mon projet devait mûrir. J'étais consciente de ça, j'ai encore fait des formations, des choses comme ça, et je pense que c'était très juste de prendre ce temps (30).

Je n'aurais pas SMart, je serais indépendante. Mais auquel cas c'est fou l'insécurité dans laquelle on est. Il faut toujours faire rentrer de l'argent, il faut toujours être dans une logique de croissance. Ici, ce n'est pas le cas. On peut être dans une logique de stabilité (21).

SMart autorise ainsi « une espèce de tranquillité » (37) que cet usager oppose à l'obligation de « devenir gros ». Elle permet plus généralement à ses membres de prendre distance avec la tendance à l'intensification du travail dont témoignent nombre d'enquêtes quantitatives contemporaines. La sixième *European Working Conditions Survey*¹⁵⁴ indique en effet que 33 % des travailleurs européens affirment devoir exercer leurs activités rapidement, 36 % dans des délais serrés et 10 % estiment n'avoir pas le temps de réaliser ce qui est attendu d'eux¹⁵⁵.

2.3 Se réaliser dans son travail

De façon plus générale, les membres apprécient que la coopérative se montre hospitalière à l'égard de ceux qui, par choix ou par contrainte, ne s'estiment pas en mesure de répondre aux attentes d'une mise au travail en régime capitaliste. « Ça m'a permis aussi de... vu que je sortais d'une période un peu difficile » indique ce membre (7). Une autre explique plus en détail :

Donc aujourd'hui si je veux travailler pour un employeur, il me vire. C'est aussi simple que ça. Parce que je suis hyper lente, parce que tout ce qui est paperasse, moi, ça me prend une plombée. {Mon conseiller}, ça lui prend deux secondes. Je veux dire, il y a plein de choses qui... Avant, j'étais multitâches. Maintenant, putain, il faut que je me concentre sur un truc et il

¹⁵⁴ Eurofound, *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*.

¹⁵⁵ voir aussi Michel Gollac et Serge Volkoff, *Les conditions de travail* (Paris: La Découverte, 2000); Nicolas Hatzfeld, « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail* 46, n° 3 (2004): 291-307; Latteur, *Travailler aujourd'hui. Ce que révèle la parole des salariés*.

ne faut pas qu'on vienne, sinon c'est foutu. Je vais faire des virements sur mon compte bancaire, je vois le truc, je suis là devant, je ne sais même pas ce que je fous là. Il y a plein de trucs... je ne suis plus moi-même. Donc c'était soit je glande et voilà, je reste comme ça et je vis sur le truc de la société. Soit je crée mon propre emploi. C'est ce que j'ai pris comme solution. Donc voilà, c'est vraiment une passion qui est devenue un job et le but c'est effectivement de pouvoir en vivre vraiment tout le temps et voilà quoi (36).

Il est intéressant de noter que plusieurs des membres interviewés (1, 7, 19, 32, 39) sont entrés chez SMart suite à un burn-out¹⁵⁶, qu'il convient de replacer dans le cadre déployé ci-dessus, autour des discours et pratiques de réappropriation du sens, du contenu et de l'organisation du travail. C'est ce cadre qui, aux yeux des interviewés, le met à distance d'un travail synonyme de « souffrance »¹⁵⁷, laquelle pourrait être compensée par un salaire plus ou moins important. Or, les membres expliquent que leur rapport au travail dépasse un cadre « instrumental »¹⁵⁸, orienté vers la seule maximisation des revenus.

Je sais bien que je ne suis pas du tout un requin, que l'argent que je demande pour mon boulot c'est tout à fait juste. Mon objectif, ce n'est pas du tout de m'en mettre plein les poches, c'est de vivre confortablement et de m'amuser dans mon boulot (24).

Il s'agit donc ici de dépasser le cadre d'un « boulot alimentaire », non seulement parce que la seule finalité du travail n'est pas de procurer un salaire, mais aussi parce que la qualité du travail serait corrélée à une forme « d'attachement »¹⁵⁹ aux tâches à réaliser et aux finalités de l'activité.

J'ai toujours cru que, pour rentrer dans le milieu professionnel, c'était "fais ce pour quoi tu es le plus adapté, ce qui t'anime et te rend précis, ce qui te fait réfléchir, ce qui te donne la possibilité d'amener de l'intelligence dans ton travail et tout ça". Et je me rends compte que dans 60 % des cas, et encore je suis généreux, les gens sont là parce qu'ils doivent bouffer et

¹⁵⁶ Dans l'entreprise traditionnelle, celle sur le modèle de laquelle le droit social est pensé, l'employeur est chargé de veiller au bien-être de ses travailleurs. « L'employeur prend les mesures nécessaires afin de promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail » (Art. 5 §1, Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail). Il n'existe aucun équivalent pour le travailleur indépendant, qui n'appartient à aucun collectif. Mais ce souci pour le bien-être des travailleurs peut aussi ne jamais trouver à s'appliquer lorsque le collectif est inexistant, même si les travailleurs sont salariés. SMart répond à ces deux limites, en tentant de créer un collectif de travail, comme nous le discuterons dans le deuxième chapitre à venir.

¹⁵⁷ Christophe Dejourn, « Travail, souffrance et subjectivité », *Sociologie du travail* 42, n° 2 (2000): 329-340; Thomas Périlleux, *Les tensions de la flexibilité* (Paris: Desclée de Brouwer, 2001).

¹⁵⁸ Max Weber, *Economie et société*, ed. or. 1922 (Paris: Plon, 1995); Laurent Thévenot, « L'action en plan », *Sociologie du travail* 37, n° 3 (1995): 411-434; Ferreras, *Critique politique du travail*; Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*

¹⁵⁹ Marc Breviglieri, « Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine », *Histoire & Société. Revue européenne d'histoire sociale*, n° 9 (2004): 18-29; Marc Breviglieri, « Le fond ténébreux de la routine. À propos des morales du geste technique au travail », in *L'ordinaire et le politique*, éd. par Sandra Laugier et C Gautier (Paris: PUF/CURAPP, 2006), 189- 217.

payer leurs factures, mais ils ne sont pas à leur place. (...). J'ai déjà essayé de faire du boulot alimentaire, je ne suis pas très bon, personne n'est content. Même le client est à moitié satisfait et finalement il ne voit pas pour quoi il devrait m'employer moi (29).

Pour ce membre, l'emploi salarié mènerait le travailleur à réaliser un travail qu'il n'aime pas, au détriment de la qualité du travail et donc du client ou de l'employeur. Ce membre s'y oppose en considérant, pour reprendre les termes de Bernard Stiegler, que l'emploi constitue un vecteur de « prolétarianisation cognitive »¹⁶⁰.

La focalisation sur les revenus du travail est donc mise en cause à plusieurs titres. On l'a vu dans les extraits précédents, elle impose une subordination, contraire à l'ambition de « liberté » dans l'activité portée par plusieurs membres et d'un travail défini par soi-même. Apparaît aussi l'espoir d'un travail « intéressant » ou « amusant », ou « de qualité ». Les deux extraits suivants permettent d'avancer dans la compréhension de cet enjeu en le reliant à la question du revenu.

C'est vrai que c'est mon gagne-pain. Mais je ne suis pas là pour venir tirer toutes les thunes qu'il y a derrière. Pour moi, c'est avant tout aussi... Ça m'apporte aussi un bien-être personnel.

De faire de la musique ?

Oui, de faire la musique, de pouvoir faire tout ça et ne pas me retrouver à l'usine à devoir gagner quelques centaines d'euros en plus par mois et à aller me faire chier sur un boulot qui ne va pas m'épanouir. Voilà, ça, c'est mes concessions personnelles (22).

En fait, c'est plutôt une activité, on ne gagne pas beaucoup. Si {l'école de langue} paie 30 €, on en touche la moitié. C'est plutôt un hobby, une manière de participer à une vie sociale. J'aime bien avoir des contacts avec les gens. Pour les langues rares, une majorité de profs c'est comme ça. Il n'y a pas moyen de gagner sa vie grâce à ça (16).

Une finalité alternative ou concomitante au rapport instrumental au travail apparaît ici : la recherche du bien-être, voire de l'épanouissement personnel généralement associé à la réalisation d'une activité par passion. Celle-ci ne se manifeste pas nécessairement dans le rapport à une activité unique, mais tend généralement à se déployer au travers de la capacité à articuler plusieurs activités généralement dissociées par les conceptions classiques du métier.

Ce qui était encore un frein pour la société actuelle est en fait une grande force : pouvoir passer d'un sujet à l'autre, faire le lien entre différentes choses. C'est encore assez mal vu, mais ce n'est pas grave, ça va changer. J'aime bien passer d'un truc à l'autre et je trouve ça très enrichissant. Par

¹⁶⁰ La pauvreté du travailleur est cognitive au sens où la plupart des travailleurs sont littéralement rendus incapables de réfléchir, de mettre en œuvre leurs connaissances et d'élaborer des nouveaux savoirs. Pour Stiegler, le capitalisme produit aujourd'hui de la « bêtise systémique ». Voir Bernard Stiegler, *La société automatique, 1. L'avenir du travail* (Paris: Fayard, 2015)..

exemple, les cours d'informatique aux seniors, je leur dis tout de suite que je suis consultante en marketing digital et que s'il y a des problèmes de virus je ne pourrai pas les aider. Par contre, tout ce qui est recherche sur internet, recherche sur site, j'explique plein de choses que plein de gens ne connaissent pas : sur la publicité, c'est quoi AdWords, qu'est-ce qui fait que certains sites sont en première page... Et ils posent plein de questions et c'est gai de pouvoir y répondre. Un informaticien pur et dur ne pourrait pas répondre. Mais d'un autre côté, les réactions qu'ils ont m'enrichissent par rapport à mon activité de consultante. Parfois, ils font des commentaires sur les sites : « ça, ça ne va pas », « ça, je ne comprends pas ». Et donc, moi aussi, ça vient nourrir ma réflexion en étant de l'autre côté de la barrière. Et les cours de couture, c'est aussi quelque chose que j'aime bien. Il y a le cours en lui-même et toute la gestion derrière, des réseaux sociaux, et cetera, le contact (14).

J'aime bien tout parce que quand je commence à faire trop de trucs sur le côté des fois ça me manque de faire le safari. Et quand je fais trop de safaris, des fois ça me manque de faire des trucs sur le côté. J'essaye de trouver une espèce d'équilibre. J'ai besoin de cette liberté et du coup, grâce à SMart ça c'est possible (37).

La diversité des activités est valorisée par la plupart des interviewés qui y voient une forme d'émancipation à l'égard des « conventions »¹⁶¹ qui organisent le marché du travail. Apparaissent alors des articulations entre des activités qui sont généralement distinguées les unes des autres : formateur en informatique, consultante en marketing digital et professeure de couture (14), professeure de danse contemporaine et d'arts plastiques, créatrice de spectacle et animatrice en médiation culturelle (23), musicien et technicien son (22)... Ceci tend à consolider l'hypothèse selon laquelle SMart mobilise le contrat de travail comme un pur instrument pragmatique permettant à des travailleurs d'ouvrir des droits qui, sans SMart, leur sont difficilement accessibles.

2.4 S'assurer un revenu minimal

Au fil de cette section, nous avons montré que les attentes des utilisateurs de SMart à l'égard du travail dépassent celles inhérentes à un rapport strictement instrumental à l'activité professionnelle. Pour autant, cet horizon ne disparaît pas. L'intention qui se dégage principalement consiste à s'assurer un « revenu minimal ».

¹⁶¹ Alain Desrosières et Laurent Thévenot, *Les catégories socioprofessionnelles* (Paris: La Découverte, 1988); Luc Boltanski et Laurent Thévenot, éd., *Justesse et justice dans le travail* (Paris: Cahiers du Centre d'études de l'emploi, 1989); Nicolas Dodier, « Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique », *Réseaux* 11, n° 62 (1993): 63-85, <https://doi.org/10.3406/reso.1993.2574>; François Eymard-Duvernay, *L'économie des conventions. Méthodes et résultats*, La Découverte, vol. 1 & 2 (Paris, 2006); Laurent Thévenot et Rainer Diaz-Bone, « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », trad. par Isabelle Dujet, *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales - Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes- und Sozialwissenschaften*, n° 5 (2012), <http://trivium.revues.org/3626>.

Par là, nous entendons une rémunération conforme au Revenu minimum mensuel moyen garanti (RMMM), un seuil en deçà duquel il est illégal de travailler en tant que salarié et qui pourra être imposé par le membre dans la négociation d'un tarif avec le donneur d'ordre. En parlant de revenu minimal, nous visons également une rémunération qui permet de répondre aux besoins de base de l'individu. Si l'expression n'indiquait pas la perte de sens du travail, l'idée d'un « boulot alimentaire » (24) pourrait qualifier la situation valorisée par la majorité des interviewés.

Je pense qu'effectivement si tu te mets à gagner beaucoup plus, t'as peut-être plus intérêt à être à la SMart. Mais moi, ce n'est pas mon but. Enfin, je veux bien gagner peut-être un petit peu plus que ce que je gagne éventuellement. (...) Moi je veux juste arriver à payer mon crédit, et une fois que ça, c'est fait, pouvoir faire ce que j'ai envie. Voyager si j'ai envie de voyager et voilà. (17)

Cette mise à distance du rapport instrumental au travail (qui s'explique sans doute en partie par l'accès aux allocations de chômage ou à d'autres sources de revenus, comme nous l'expliquons ci-dessous) marque une prise de distance relativement claire avec les stratégies syndicales contemporaines, focalisées sur une conception « redistributive » de la justice¹⁶², qui se matérialise dans la volonté d'obtenir la compensation monétaire la plus importante possible en échange du temps passé à travailler (ou plutôt perdu, dans ce cadre-là). Les slogans contemporains en faveur du « pouvoir d'achat » témoignent particulièrement bien de cette orientation, mise à distance par les personnes interviewées. L'extrait suivant nous montre comment la question de la rémunération est systématiquement mise en regard d'autres attentes à l'égard du travail :

Chaque fois que j'ai un nouveau projet, je me pose trois questions. Si je réponds oui à deux des trois questions, alors je fais le projet. Est-ce que c'est bien payé, est-ce que ce n'est pas bien payé ? Est-ce que c'est musicalement intéressant ou inintéressant ? Et la troisième question, qui a mon sens est la plus importante : est-ce que c'est avec des gens chouettes ou moins chouettes ? Si je réponds oui à deux de ces questions, je fais le projet. C'est un petit peu l'idée, pour avoir des critères de sélection. (...) C'est quand même des boulots où il arrive souvent que deux projets tombent en même temps et il faut en choisir un et donc laisser tomber l'autre. Et donc, ça, c'est une clé qui m'aide à définir lequel je dois faire (33).

Cette capacité à refuser un travail s'inscrit non seulement dans une critique du capitalisme en tant que système de production (où les travailleurs sont dépossédés des moyens de définir leur activité), mais aussi en tant que système de consommation, bref une critique de la définition de la prospérité contenue dans le

¹⁶² Nancy Fraser, *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution* (Paris: La Découverte, 2011).

fordisme¹⁶³. En effet, les personnes interviewées tendent à valoriser un rapport plus autonome à l'activité de production et une certaine frugalité dans la consommation. Si cette frugalité n'est pas présentée sous le registre de la « plainte », elle n'est pas pour autant grandie en « conviction »¹⁶⁴ articulée en faveur de la décroissance (à deux exceptions près, les interviewés 12 et 15). Les quelques extraits suivants en témoignent : « j'ai l'âge où, quand je travaille, ce n'est plus vraiment pour gagner ma vie » (8), « mon objectif, ce n'est pas du tout de m'en mettre plein les poches, c'est de vivre confortablement et de m'amuser dans mon boulot » (24), « avec 900 euros je peux vivre, mon but ce n'est pas de rouler en Porsche » (36), « cette concession financière est moins nocive dans l'idée de me sentir à ma place qu'une concession sur des valeurs propres » (43), « comme je travaille maintenant, je gagne beaucoup beaucoup moins d'argent, mais je suis beaucoup plus à l'aise au point de vue de l'horaire » (5), « moi je veux juste arriver à payer mon crédit et une fois que ça, c'est fait, pouvoir faire ce que j'ai envie » (17)... Un autre témoigne :

Je m'en sors avec un petit loyer et avec peu de revenus. Mais clairement, je gagne pas bien ma vie, je n'ai pas beaucoup de sous. Mais j'avais un peu de sous de côté, ça s'équilibre. Bizarrement, j'arrive à joindre les deux bouts et en plus à mettre un peu d'argent de côté, très légèrement. Mais, en gros, je n'ai pas de grosses rentrées. Des fois, je fais une musique de pub, du coup ça fait plein de sous d'un coup, mais des fois je n'ai rien (28).

Globalement, ces différentes formulations tendent à indiquer que le rapport au revenu est lui aussi d'un ordre expressif plutôt que strictement instrumental, puisque les individus ne cherchent pas à le maximiser ni à l'accumuler, mais plutôt à répondre à des finalités qu'ils définissent eux-mêmes¹⁶⁵.

Je ne pense même pas devenir indépendante. Parce que même si mon métier décolle, j'aurai toujours des années avec et des années sans. C'est comme ça. Après, c'est un rapport général à la société, je pense plus à aller vers de la décroissance, la simplicité volontaire, la permaculture...

T'as l'impression que SMart va dans ce sens-là ?

Oui, oui. Mais je serais dans une autre posture clairement si je n'avais pas le chômage. Ça m'enlève une forme d'inquiétude. Là, si je n'avais pas du tout de chantier et qu'en plus je n'avais pas de chômage, je serais en hyper

¹⁶³ Charles et Périlleux, « Quel travail prospère? Perspectives croisées sur les "saisies" de l'expérience du travail dans les conceptions de la prospérité ».

¹⁶⁴ Thévenot, *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*; Marc Breviglieri, « L'attachement au lieu d'origine. Entre tonalités d'habitation et convictions communautaires, le sol glissant de l'appartenance », 2009; Joan Stavo-Debaugue, « L'idéal participatif ébranlé par l'accueil de l'étranger. L'hospitalité et l'appartenance en tension dans une communauté militante », *Participations* 9, n° 2 (2014): 37- 70.

¹⁶⁵ Le caractère non problématique de la faiblesse des revenus monétaires apparaît cependant de façon moins tranchée dans le cadre des membres ayant des enfants à leur charge (4, 29, 45, 46...). Ce qui ne les empêche cependant pas de continuer à recourir aux services de SMart, les allocations familiales venant alors contribuer au maillage de revenus dont nous allons maintenant discuter.

stress, tu comprends ? Peut-être que je me bougerais plus aussi, mais je n'ai pas envie de faire n'importe quoi (15).

Ce dernier extrait nous invite à rappeler que, dans le droit du travail, les formes d'emploi discontinu — travail à durée déterminée, travail à temps partiel, flexi jobs, intérim — sont présentées comme « atypiques ». Leur encadrement juridique consiste en une déclinaison du standard général (CDI à temps plein, où le travailleur perçoit un salaire présenté comme la contrepartie du temps presté au bénéfice de l'employeur, qui est censé couvrir ses besoins matériels) aux situations de travail particulières. Dans les cas de discontinuité d'emploi comme celles que rencontrent de nombreux interviewés, cette exception est devenue la règle. D'autant que derrière des contrats de travail précaires ou courts, on retrouve des heures de prestations parfois très nombreuses ou qui, en tout cas, dépassent le cadre temporel prescrit par le contrat de travail. On l'a en effet noté à plusieurs reprises ci-dessus : les moments de travail et de non-travail ne peuvent être clairement distingués les uns des autres. Dès lors que le rapport au travail dépasse le cadre de l'emploi salarié conventionnel, le salaire ne constitue pas la seule source de revenus pour les interviewés. Ils pratiquent une forme de maillage sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir plus loin.

3 Typologie des relations des travailleurs autonomes à SMart

Après avoir dessiné dans les pages précédentes un regard homogénéisant sur les attentes des membres de SMart à l'égard du travail, il convient de nuancer le propos en construisant ici trois idéaux types de membre de SMart, trois catégories de membres qui permettent de comprendre la diversité des membres dans leurs rapports à SMart. Dans le sens que Max Weber¹⁶⁶ donne à cette notion, on retiendra ici que l'idéal-type est une modélisation, une formulation abstraite dont les caractéristiques ne se retrouvent pas systématiquement dans la réalité du mode social. Autrement dit, ces trois figures du membre permettent d'affiner le regard sur SMart, sans pour autant que chacun des membres en chair et en os puisse être placé dans l'un ou l'autre de ces modèles. Il permet de complexifier notre compréhension de l'expérience du travail des membres SMart tout en l'organisant. Avec cette formulation, nous proposons d'identifier trois façons dont sont interconnectées les attentes principales des membres à l'égard de SMart, leurs rapports à la norme juridique en général et à leurs activités particulières et, à partir de là, leurs relations à SMart. Il faut considérer ces idéaux-types pour ce qu'ils sont : des propositions conceptuelles et non des photographes de la réalité.

Nous proposons ici d'éclairer ces modélisations à partir des données qualitatives issues des entretiens et des observations. Elles pourraient, dans un temps ultérieur, servir à construire des indicateurs statistiques capables de mesurer la répartition de la population des usagers de SMart entre ces trois figures et leur

¹⁶⁶ Max Weber, *Essais sur la théorie de la science*, éd.or. 1922 (Paris: Plon, 1965).

éventuelle corrélation avec des dimensions ignorées ici (ancienneté, secteur d'activité, territoire, niveau de diplôme, volume de chiffre d'affaires...). La proposition que nous construisons ici, répétons-le, ne se donne donc pas pour prétention d'être représentative au sens statistique du terme, mais plutôt significative : elle dispose d'un ancrage empirique solide, elle est construite analytiquement et théoriquement pour faire sens du matériau d'enquête que nous avons construit.

Pour limiter les mécompréhensions liées à l'usage de cette proposition de classement, nous proposons de dresser ici trois portraits de membres types, de façon très incarnée, qu'il ne faut pas confondre avec les extraits d'entretiens reproduits ci-dessus. Il s'agit en effet de reconstructions de notre part, et non pas de transcriptions d'extraits d'interviews. Néanmoins, chaque détail est issu d'un moment d'observation ou d'entretien. À titre d'exemple, nous n'avons pas invité le passé de sans-abrisme du *primo-arrivant* : nous l'avons mobilisé à partir de l'entretien réalisé avec la membre 42. C'est pourquoi nous indiquons, en note de bas de page, à côté de chaque titre, les entretiens sur lesquels nous nous sommes appuyés pour la rédaction de chacun des idéaux types.

3.1 Le primo-arrivant¹⁶⁷

Je pousse la porte des bureaux de SMart après en avoir entendu parler en classe. Je suis inscrit en cours de soir à une formation de web designer ; je termine ma dernière année de formation. C'est un assistant social du CPAS qui m'avait suggéré de m'y inscrire, alors que j'arrivais en fin de droits au chômage et que ma situation se compliquait fameusement. Je n'ai jamais eu de vrai boulot, mais j'ai toujours donné des coups de main à gauche, à droite avec les ordinateurs. Pour être tout à fait honnête, j'ai même été sans abri pendant quelques mois. Maintenant, ça va mieux, j'habite chez mes parents.

Chez SMart, quand on arrive à la première session d'information, il y a du café, des stylos, du papier... Je me sens attendu ici. Je me souviens avoir été accueilli chaleureusement par la personne qui animait la session. C'était globalement plutôt sympa, tout le monde se tutoyait dès le début, on se considérait comme des êtres humains et pas comme des numéros. À cette session d'info, on a commencé par faire un tour de table. J'ai été un peu surpris par le parcours professionnel des personnes qui parlaient avant moi, même s'ils avaient presque tous connu des périodes de chômage. Mais jamais autant que moi. Par contre, ce qui était chouette, c'est qu'on était tous très motivés par l'idée de pouvoir travailler chez SMart, on

¹⁶⁷ 0, 3, 18, 30, 36, 42...

avait tous plein d'idées, on aimait en parler... Mais à la fin du tour de table, j'en avais quand même un peu marre d'entendre tous ces détails sur les envies et activités de chacun.

Quand la session d'info a commencé, je ramais un peu pour suivre. Il y avait plein d'expressions que je n'utilise jamais et avec lesquelles je n'ai pas l'habitude de me débrouiller seul : TVA, salaire, cotisations sociales, cotisations patronales, précompte professionnel... Et puis, toutes ces explications théoriques pendant une heure, ça me passait un peu au-dessus de la tête. Il m'a fallu du temps pour comprendre comment ça se fait que SMart prend 6,5 % et que, en même temps, le montant que je recevrai sur mon compte, c'est à peu près la moitié de ce que je ferai payer à mes clients.

Il y a aussi des termes que je n'ai pas compris et que je ne comprends toujours pas d'ailleurs : droits d'auteur, frais professionnels, leasing, mise à disposition... Je n'ai jamais entendu parler de ça, même à l'école. Je me souviens avoir demandé à mes parents en rentrant à la maison, eux nous plus ils ne savaient pas ce que c'est.

La personne qui animait la réunion a bien compris, suite à mes questions, que j'étais un peu dépassé par tout ça, alors elle m'a proposé un rendez-vous deux jours plus tard. Elle m'a réexpliqué tout à partir de ma propre situation et par des exemples concrets. Elle a vraiment pris le temps d'essayer de comprendre ce que je voulais faire, elle m'a posé plein de questions auxquelles je n'avais jamais songé moi-même à propos du boulot de web designer. C'était un peu difficile sur le coup de me rendre compte que cette idée de travailler avec SMart n'était pas encore tout à fait mûre, que je devais encore faire des calculs et définir mon projet. Mais, avec le recul, je crois que ça m'a vraiment aidé. En fait, je croyais qu'ils allaient en faire plus pour moi. Je n'avais pas très bien compris que j'allais devoir chercher moi-même mes clients pour payer moi-même mon salaire...

Après 40 minutes de discussion, le conseiller m'a dit que je devrais peut-être commencer par des contrats simples (il appelle ça "trois en un", on dirait de la publicité pour un shampoing...). C'est vrai que ça avait l'air moins compliqué que la gestion de l'activité. Mais je me demandais quand même si j'allais être capable de gérer tout ça. Peut-être qu'une agence d'intérim, qui cherche du boulot à ma place, même si c'est moins dans ma branche, ça me conviendrait

mieux... Vraiment, j'avais peur de ne pas être à la hauteur, de ne pas encoder toutes les informations dans les temps et dans les bonnes cases.

Enfin, après quelques mois, j'ai trouvé mon premier client : une petite boîte dans laquelle j'avais fait un stage pendant mes études. Mais j'avais tout oublié par rapport à l'encodage sur le site de SMart, même mon mot de passe. Alors, je suis retourné à une nouvelle session d'information. J'ai mieux compris que la première fois, mais je suis quand même repassé voir le conseiller : je ne parvenais pas à encoder sur le site tout seul, et personne chez moi ne pouvait m'aider. Avec lui, en cinq minutes, c'était réglé. Dire que j'ai passé deux heures à m'énerver devant mon ordinateur... En plus, il m'a donné une petite note qu'il a écrite en me donnant les explications oralement. Grâce à ça, le contrat suivant, même si c'était deux mois plus tard, j'ai pu l'encoder moi-même.

Au final, c'est quand même très confortable d'avoir quelqu'un derrière moi pour m'aider à faire les choses, contrôler ce que je fais, voir si tout est en ordre... un peu comme un prof à l'école. Je n'ai pas fait attention, mais j'avais sélectionné la TVA des artistes, heureusement qu'il a corrigé derrière moi. Maintenant, quand j'ai une question, je l'appelle directement. Parce qu'avec les mails, ce n'est pas toujours lui qui répond alors je ne comprends pas tout.

Au final, je me rends compte que j'ai appris plein de choses sur le fonctionnement de la sécurité sociale grâce à mon conseiller. Ce n'était pas facile, mais ça m'aide un peu à mieux comprendre quand j'entends parler de ça au journal télévisé. Je l'ai déjà dit à mon conseiller : je crois que SMart m'a un peu sauvé la vie. D'abord parce qu'on m'a écouté, vraiment. On a pris le temps avec moi alors que je ne comprenais rien à la comptabilité. Mais SMart, c'est aussi avec eux que j'ai récupéré progressivement mes droits au chômage, que j'ai des contrats un peu plus réguliers maintenant, que je peux penser à faire un CV sans être honteux, même s'il y a plein de trous dedans.

3.2 L'utilisateur¹⁶⁸

Je suis rentré chez SMart il y a deux ou trois ans maintenant. Avant cela, j'étais à mi-temps dans un boulot salarié classique. J'avais réduit mon temps de travail pour m'occuper de mes enfants qui demandaient beaucoup d'attention. Progressivement, ils ont grandi et j'avais un peu plus de temps pour moi. Comme les gens autour de moi le savaient, ils ont commencé à me demander quelques petits services. J'ai une bonne orthographe, donc j'ai commencé par relire et corriger des travaux pour des étudiants. Puis, j'ai eu envie d'être plus en contact avec des gens alors j'ai développé une activité de formation de prise de parole en public. Ça fonctionne assez bien maintenant et comme ma compagne gagne pas trop mal sa vie, j'ai pris le risque d'abandonner complètement mon mi-temps. J'en avais un peu marre de mon chef, je devais suivre ses ordres alors qu'il ne connaît pas le boulot.

Aujourd'hui, j'ai des donneurs d'ordre réguliers, qui me demandent la même formation d'année en année. Mais je sais que ce n'est jamais gagné, qu'il faut se battre pour que les clients achètent ton service. C'est comme quand on est indépendant en fait, sauf qu'on est salarié de SMart. En fait, SMart, c'est surtout utile pour déclarer rapidement mes prestations. C'est assez efficace leur système. Ce n'est pas trop cher non plus, quand je compare avec ce que les indépendants doivent donner à un comptable. Et puis, honnêtement, la sécurité des allocations de chômage pour les mois où je n'ai pas de contrat, c'est vraiment confortable.

Au début, j'étais surpris par l'usage du tutoiement chez SMart. C'est pas très professionnel, je n'étais pas habitué à cela avec mon boulot précédent. Mais maintenant, je me dis que c'est vrai que c'est plus sympa. Ça fait quand même quelque temps que j'ai le même interlocuteur. On commence à se connaître. Il a même déjà conseillé mes services à un autre membre SMart à qui j'ai fait un coaching personnalisé et qui m'a payé avec un transfert d'activité. Depuis lors, je l'ai refait une fois ou deux, quand j'ai répondu à un appel d'offres avec d'autres formateurs que je connaissais depuis longtemps et qui, par hasard, utilisent aussi SMart.

¹⁶⁸ 6, 9, 12, 21, 33, 45... Cet idéal-type est également inspiré des travaux de Laurent Thévenot, dont : « L'action en plan » ; « Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information », in *Cognition et information en société*, éd. par Bernard Conein et Laurent Thévenot (Paris: Editions de l'EHESS, 1997), 205-42; *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*.

Ce que j'attends de SMart, c'est surtout qu'ils répondent rapidement à mes mails et qu'ils trouvent les réponses aux questions que je leur pose. Pour ça, je dois dire que c'est assez efficace comme service. Toute la paperasse qu'ils prennent en charge, c'est ça en moins pour moi, ça en plus à consacrer à développer mon activité. Et le fait qu'ils ne viennent jamais mettre leur nez cet aspect-là de mon travail, c'est vraiment précieux. En fait, mon conseiller ne vient jamais vers moi, c'est moi qui viens avec mes questions. J'en avais beaucoup au début, mais maintenant ça devient rare. Comme cet aspect administratif, je le gère, ça me laisse entreprendre comme je l'entends. Dans mon autre boulot, j'avais parfois des contacts avec le secrétariat social de mon employeur. SMart offre un peu le même type de service, pas pour les entreprises, mais plutôt pour les débutants.

Maintenant, je me demande si je ne vais pas passer indépendant. Après trois années de test chez SMart, je voudrais pouvoir voler de mes propres ailes. Pour être honnête, je ne comprends pas trop ce qu'ils veulent avec cette histoire de coopérative, je n'ai pas envie que tout le monde puisse venir mettre mon nez dans mes affaires. Si j'ai du temps, je préfère le consacrer à mettre à jour mon site plutôt qu'à venir discuter avec des gens que je ne connais pas. Il faudrait que je fasse les calculs parce que, passer par SMart, ça me fait aussi gagner pas mal de temps au niveau des contributions... Et même si je ne fais jamais rien d'illégal, je sais que s'il y a un contrôle fiscal, c'est eux qui y répondent et pas moi, seul dans mon coin. Il faudrait que je prenne tout ça en compte dans la balance.

3.3 L'explorateur¹⁶⁹

Il y a longtemps, j'ai fait des études d'architecte d'intérieur. En sortant de là, ce n'était pas facile de trouver du boulot dans le secteur. Alors, comme j'en faisais déjà pendant que j'étais à l'école, j'ai continué à faire pas mal de montage dans l'événementiel. C'était souvent du black ou des RPI, des trucs pas toujours très clean. À ce moment-là, il y a des gens avec qui je travaillais qui passaient par SMart. J'ai suivi leurs conseils et j'ai fait pareil.

¹⁶⁹ 15, 20, 24, 27, 39, ... Cet idéal-type est également inspiré des travaux de Nicolas Auray : Nicolas Auray, « Le sens du juste dans un noyau d'experts: Debian et le puritanisme civique », *Internet, une utopie limitée: nouvelles régulations, nouvelles solidarités*, 2005, 71; Nicolas Auray, « Le modèle souverainiste des communautés en ligne: impératif participatif et désacralisation du vote », *Hermès*, n° 47 (2007): 137-144. Et son ouvrage posthume : *L'Alerte ou l'enquête. Une sociologie pragmatique du numérique* (Paris: Presses des Mines, 2016).

Quelques années plus tard, j'ai commencé à retaper des meubles et de fil en aiguille, à en construire moi-même et à les vendre. Alors, je me suis mis en société, mais je suis revenu chez SMart après un an ou deux : ça m'a rendu dingue de devoir gérer ça, j'avais de moins en moins de temps à consacrer à mes meubles et aux répétitions avec mon groupe de musique. Comme je gère pas mal l'outil SMart, c'est moi qui suis gestionnaire de l'activité du groupe, en plus de la mienne. Avec un pote qui fait aussi du mobilier sur mesure et avec qui on échange pas mal de clients quand il y a trop de boulot, on est en train de réfléchir à faire une activité commune en plus. Ça m'en ferait trois. Mais à chaque fois, c'est moi qui suis un peu aux manettes parce que j'aime bien vérifier. C'est la même chose avec les meubles que je conçois : j'ai du mal à déléguer à quelqu'un d'autre la moindre découpe. C'est aussi lié à ma façon de travailler : même si je fais pas mal de recherches en amont, même si je prends le temps de faire des plans précis sous toutes les coupes, j'aime bien me laisser la liberté d'ajuster les choses jusqu'au dernier du moment. Et pour faire travailler comme ça à plusieurs, ce n'est pas facile.

Pour moi, SMart, c'est vraiment ce qui me permet de bosser comme je l'entends. Je leur dois énormément et j'essaye, à ma mesure, de rendre un peu de tout cela à la communauté. Par exemple, quand je négocie un tarif avec un fournisseur, j'essaye toujours de faire en sorte que ce soit lié au numéro de TVA de SMart et pas à ma tête, pour que les autres puissent aussi en profiter. Là, on est en train de discuter avec mon conseiller pour voir comment acheter une grosse scie à ruban professionnelle avec plusieurs ébénistes qui travaillent chez SMart, à placer dans un atelier qu'on loue ensemble via le CRC. Ça coûte cher et puis surtout on n'en a pas toujours tous besoin, on va pas acheter quatre fois la même scie alors qu'on peut en partager une. C'est sans doute ma fibre un peu écolo qui s'exprime.

Je dis souvent que mon conseiller, c'est mon partenaire. On comprend tous les deux le boulot de l'autre, on a besoin l'un de l'autre pour avancer, alors on essaye de se faciliter la vie mutuellement. Par exemple, je sais que quand il m'appelle, c'est parce que c'est urgent, parce qu'il y a un truc à régler tout de suite, ce n'est pas juste pour que ce soit fait proprement. Et c'est la même chose dans l'autre sens : si je l'appelle, c'est parce qu'il y a quelque chose qui coince et qu'il faut faire sauter le verrou tout de suite sinon je perds un contrat.

Mais en fait, avec le temps, mon conseiller n'est plus mon seul collègue chez SMart. Je connais pas mal de gens qui travaillent ici, je les croise de temps en temps en soirée ou ailleurs. Il y a aussi des gens que je n'ai jamais vus, qui travaillent à Bruxelles à la compta, aux assurances ou au service juridique, qui sont tous des chouettes gens. Maintenant, avec le temps, je sais quand je dois les appeler eux plutôt que mon conseiller, je sais comment je dois faire aussi pour accélérer la validation de certains frais, demander une avance pour payer du matériel et des trucs comme ça. Mais c'est quand même avec mon conseiller que je parle le plus. On discute souvent de notre difficulté à nous, ceux qui créent des objets, de subir les 6,5 % sur les marchandises qu'on vend. Ça nous coûte quand même vachement plus cher qu'à ceux qui vendent un service, qui achètent juste un ordinateur tous les trois ans. Moi, j'achète des tonnes de trucs que je revends après les avoir travaillés. Je sais qu'il en a déjà parlé avec son directeur et que ça pourrait changer un peu dans les mois à venir. C'est comme ça que SMart évolue, en écoutant ce qu'on a à en dire, en ne nous considérant pas comme des clients, mais vraiment comme des collègues. Cette souplesse, c'est vraiment ce qui fait que je resterai chez SMart, que j'ai envie que SMart s'ouvre à plus de gens pour qu'on soit nombreux à en profiter.

Le passage en coopérative, au début, j'ai pas trop compris pourquoi. Je n'étais pas mal à l'aise avec l'idée, parce que ça colle à mes valeurs. Mais franchement, passer du statut d'association à celui d'entreprise, ça n'allait pas de soi pour moi. Je suis plutôt contre l'idée d'une entreprise qui essaye de faire de l'argent à tout prix. Puis j'ai lu le livre de l'administrateur délégué, j'en ai un peu parlé avec mon conseiller et j'ai compris que ce n'était pas ça l'enjeu. Alors, je me suis décidé à aller à l'Assemblée générale et j'ai vu que c'est un bon esprit, qu'il y a plein d'efforts qui sont faits pour qu'on s'implique et que l'on comprenne ce qui se passe au niveau de la boîte. Mais, pour être sincère, ça me dépasse un peu. Je préférerais des activités qui soient plus ancrées dans nos secteurs d'activité ou dans nos régions. Je ne sais pas très bien à quoi ça peut ressembler, mais j'aime bien l'idée d'une Tournée générale comme en France plutôt qu'une Assemblée générale, un truc où on va chercher les gens là où ils sont plutôt que de leur imposer de perdre toute une journée de travail pour venir à Bruxelles.

3.4 Ouvertures

Cette typologie des *usagers* de SMart, distinguant primo-arrivant, utilisateur et explorateur, permet de cerner rapidement des *usages* différenciés de SMart. Le

besoin principal auquel répond l'organisation n'est pas le même pour les uns ou les autres : fournir des informations générales sur le monde du travail et la sécurité sociale (primo-arrivant), effectuer des tâches administratives clairement définies en soutien au développement de l'activité individuelle du membre (utilisateur), proposer un service ajusté aux spécificités de l'activité du membre et de son secteur d'activité dès lors que les réponses standardisées montrent leurs limites (explorateur). La figure du primo-arrivant se caractérise en effet par une méconnaissance du contexte juridique du travail et SMart doit alors remplir une mission d'éducation à la citoyenneté économique auprès d'une part de ses membres, avant même de pouvoir les former à l'utilisation de la plateforme. L'utilisateur se montre, au contraire, relativement bien informé sur ces questions générales et utilise plutôt SMart afin de pouvoir se conformer sans trop de difficulté à ces exigences légales. La focalisation sur le service offert par SMart suscite d'ailleurs chez ces membres une compréhension de SMart comme « secrétariat social » avec lequel il n'a pas d'échange relatif au contenu de son activité : la relation à SMart est tout entière orientée vers l'utilisation des outils proposés par la structure. Dans le cas de l'explorateur, la situation est différente : par son usage régulier de l'outil et les spécificités de son secteur d'activité, il se heurte aux limites de l'outil. Ayant un rapport à la norme juridique que l'on pourrait qualifier de « détendu » ou « ludique », il est disposé à s'engager avec l'un ou l'autre interlocuteur chez SMart dans l'ajustement de l'outil à ses attentes, à transformer le cadre pour l'élargir.

On comprend alors que, dans ces trois situations, les interactions avec les conseillers vont prendre des formes très différentes. Dans le cas du primo-arrivant, le conseiller va devoir prendre le temps d'expliquer les outils SMart en s'appuyant directement sur l'activité du membre, voire d'encoder avec lui certaines informations. Tout ceci demande du temps au conseiller, qui est alors placé dans une position d'assistant social, dont la rentabilité économique est quasiment nulle. C'est sans doute ici que se joue le plus clairement l'idée d'une « démocratisation de l'entrepreneuriat » dont certains se font les défenseurs au sein de SMart.

Avec l'utilisateur, le conseiller se trouve placé dans une tout autre relation, au sens où sa légitimité tient alors à sa capacité à fournir des réponses claires et rapides au membre. Ce dernier considère en effet avoir un usage tout à fait « normal » des services de SMart, conforme aux contrats et règlements, considérant SMart dans sa « fonctionnalité »¹⁷⁰. Ils attendent donc de SMart d'être défendus individuellement en cas de problème juridique ou administratif, sans attendre nécessairement de forme de représentation plus collective ni de constitution d'une communauté de travail.

Pour les explorateurs, au contraire, cette communauté de travail est constitutive de leur attachement à SMart. Ils sont impliqués dans un collectif qu'ils contribuent eux-mêmes à faire vivre (entre autres en recourant régulièrement à des

¹⁷⁰ Sur cette conception du « normal » et de la « fonctionnalité », voir les travaux de Thévenot cités précédemment (note de bas de page 168).

transferts d'activité qui témoignent d'une dynamique de coopération entre membres). Ils considèrent SMart comme une expérimentation au service de cette communauté, une proposition toujours améliorable sur base des retours des utilisateurs. On constate alors que les conseillers doivent mobiliser d'autres ressources face à ce type de membres, entrer dans une compréhension large de leur activité et jouer parfois un rôle de représentant auprès de la direction ou des autres services afin d'assouplir les cadres imposés et d'accueillir l'ensemble des activités professionnelles de ces membres au sein de l'entreprise partagée.

On imagine aussi que la transformation de SMart coopérative s'expérimente différemment selon le type de membres. Nous reviendrons sur cette question en détail dans une section ultérieure, car il nous importe, préalablement, de faire place dans notre description de SMart à l'autre de ses parties constituantes : les travailleurs permanents. Comme nous l'avons fait concernant les membres, nous proposons ci-dessous d'en dresser le portrait.

4 Portrait des travailleurs permanents SMart

Dans cette section, nous aborderons au départ (4.1) les questions relatives au sens du travail, tel qu'il est décrit par les interviewés. Nous traiterons ensuite (4.2) les questions relatives au contenu de l'activité des permanents (nous reviendrons en détail sur l'activité des permanents conseillers ultérieurement). Nous aborderons par après (4.3), comme nous l'avons fait dans le cadre de l'analyse des entretiens des membres de SMart, des questions relatives à la réalisation de soi au travail, qui dépasse les concepts juridiques de « travail décent » et « bien-être au travail » tout en les intégrant. Nous examinerons aussi la problématique de l'expérimentation dans le travail (4.4). Nous considérerons, pour terminer, les cadres organisationnels ou managériaux dans lesquels se déploient ces activités et se réalisent les travailleurs (4.5).

Nous les avons interviewés sur base d'une grille d'entretien relativement semblable à celle utilisée pour comprendre l'expérience de travail des membres. Alors qu'avec ces derniers la question de la rémunération est apparue comme centrale, elle a été relativement peu abordée avec les permanents. Seuls trois d'entre eux, plutôt des anciens dans la structure, ont soulevé cette question et ont affirmé pouvoir considérer qu'ils étaient « bien payés » (5 et 6, conseillers ; 27, permanent).

4.1 Sens du travail

Certains travailleurs permanents interviewés considèrent que SMart constitue une réponse aux limites du compromis fordiste, telles que nous les avons identifiées dans le premier chapitre. Ces personnes, qui ne sont majoritairement pas (ou plus) des conseillers, affirment que le modèle de l'emploi à temps plein et à durée indéterminée, dans une même usine et tout au long de la vie du salarié ne peut constituer un modèle de développement souhaitable (entre autres 15, 16 et 17,

directeurs ; 19 et 27, permanents). Ils poursuivent en soutenant que la sécurité sociale doit s'adapter aux transformations contemporaines du monde du travail. « On vient se positionner pour offrir une solution qui maximise la sécurité dans un monde du travail effrité », résume un directeur (15). SMart constitue donc, à leurs yeux, un opérateur de sécurisation de cette transformation du monde du travail. L'extrait reproduit ci-dessous en témoigne.

Je pense que ce qu'on fait nous apporte une expérience qui peut être intéressante à l'échelle européenne. Je pense que des gens, à d'autres endroits, pourront véhiculer le message sur le monde du travail qui est vraiment en train de changer. Ça, j'y crois très fort. Je crois que ce qu'on fait, c'est la preuve qu'il faut arrêter de penser le travail comme étant une carrière de 20 à 60 ans chez le même employeur, de 9 à 17 h. Je crois qu'on n'est plus du tout là-dedans. Et tout ce qu'on fait permet de prouver qu'on n'est plus là-dedans (27, permanent).

Cette compréhension du rôle social de SMart se trouve incarnée de façon beaucoup plus pragmatique chez la plupart des conseillers interviewés. Il serait tout à fait inapproprié de considérer que les conseillers se désintéressent du sort des membres, de ceux qui subissent la difficulté à articuler autonomie et sécurité dans le travail. Au contraire, ils affirment unanimement travailler chez SMart pour répondre aux besoins d'une catégorie de travailleurs négligés par d'autres institutions. En cela, ils semblent donc partager l'ambition soulignée ci-dessus par le personnel d'encadrement. C'est ce que relate une conseillère dans l'extrait suivant, en faisant de l'inadéquation du droit social à la réalité du monde du travail contemporain la raison d'être de SMart.

La législation va beaucoup plus lentement que la réalité. Je trouve que ce serait vraiment dommage d'être des dinosaures et de s'en tenir *stricto sensu* à ce qui est écrit. De toute façon, je n'ai pas l'impression qu'on met des gens en danger. Je n'ai jamais entendu personne qui m'amenait une situation sociale, juridique, fiscale, au niveau de sa mutuelle ou n'importe, qui était vraiment pourrie par le fait qu'il avait utilisé notre système. Parfois, c'est complexe à expliquer aux administrations, mais je n'ai jamais rencontré quelqu'un, que du contraire, qui s'était retrouvé dans une situation plus délicate qu'il aurait pu avoir sans nous. (...). J'ai tout le temps l'impression qu'on cherche à répondre à des situations qui ne sont pas encore écrites dans le droit, des nouvelles réalités, plus si nouvelles, mais qui ne sont toujours pas intégrées. On fait un boulot beaucoup plus souple, attentif et adapté à la réalité que les syndicats par exemple. Ils restent très "nous, on défend les travailleurs". Mais nous, la vision qu'on a, les retours qu'on a des membres par rapport à leurs syndicats, ce n'est pas du tout le fait qu'ils les défendent, loin de là. Parce qu'ils ne sont pas dans des cases chez eux et donc ils ne se retrouvent pas du tout (10, conseiller).

Pour comprendre l'expérience du travail des permanents de SMart, il convient donc de souligner que nombre d'interviewés, tous statuts confondus, indiquent

partager le projet général de l'entreprise, se retrouvent dans l'objet social de la coopérative, s'associent à l'analyse de la situation du marché du travail contemporain qui justifie l'existence de SMart. « On remplit vraiment une mission d'utilité publique », affirme par exemple un permanent (22). Nous reproduisons d'autres extraits d'entretiens qui témoignent de ce partage de l'analyse et de la réponse de SMart par ses collègues.

Je ne sais absolument pas imaginer comment ces travailleurs travaillaient avant SMart hein. À mon avis, tout le monde faisait du black quoi. (...). À mon sens, SMart est incontournable. Quand je vois en plus nos rapports maintenant avec l'ONSS, la TVA, *et cetera*. On est des partenaires, on remplit vraiment une mission d'utilité publique (22, permanent).

C'est bien dommage que SMart ne soit pas plus connu parce que ça répond clairement à un besoin en termes de réalité de travail de plein de gens. Et c'est dommage finalement qu'il n'y ait pas plus de soutien, même si c'est un peu revendiqué par SMart de ne pas dépendre du public. (...). Il y avait certains organismes publics qui nous diabolisaient. Alors que, en fait, on permet aussi à des tonnes de gens de travailler légalement, de sortir du noir (11, conseiller).

Il y a du sens à ce que je fais, il y a du sens pour toute une partie de la population et, en plus, il y a un sens qui n'est pas romantique, mais qui est à la pointe de l'innovation en termes de transformation du monde du travail (16, directeur).

Ce qui me fait rester, c'est vraiment le but premier de SMart qui n'a jamais changé : c'est offrir une protection sociale à des entrepreneurs ou des gens qui veulent... On est face à des gens qui parfois sont au chômage depuis longtemps, ou à la mutuelle, ou qui ont un autre job, mais qui ont envie de le quitter, ou qui ont été en burn-out. J'ai l'impression qu'on apporte une solution à ces gens-là qui veulent innover tout en préservant la sécurité sociale du salariat (12, conseiller).

Le dernier extrait indique que SMart répond à un besoin social, mais aussi à des situations individuelles parfois précaires. Pour nombre de conseillers, cette capacité à rendre très directement service à autrui en travaillant chez SMart constitue un véritable « moteur »¹⁷¹ à leur implication. Nous reviendrons en détail sur cette question plus loin, mais il convient néanmoins de prendre rapidement la mesure de l'intensité avec laquelle cet horizon donne sens au travail des conseillers.

On est utile pour les personnes. Moi, quand je vois leurs yeux qui s'éclairent, qu'ils disent "ça fait des années...". Quand je vois que ça va rencontrer leurs besoins de sécurisation de leur situation, et que c'est plus

¹⁷¹ Joan Stavo-Debauge, « Venir à la communauté. Une sociologie de l'hospitalité et de l'appartenance » (Thèse pour le doctorat de sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2009); Frédéric Lordon, *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza* (Paris: La fabrique, 2010).

simple que de créer une ASBL, de se lancer comme indépendant ou de créer une société, je trouve que c'est super. On a vraiment un outil, particulièrement l'activité, qui est incroyable. Ça, j'adore : pouvoir leur expliquer que c'est possible, que ça existe, qu'en plus on est là pour les aider par rapport à ça (10, conseiller).

Je suis quelqu'un qui a besoin d'un boulot dans lequel j'ai vraiment l'impression d'aider quelqu'un. Vraiment de le conseiller le mieux qu'on peut, de prendre le temps d'écouter les gens, d'analyser la situation avec eux et de trouver la meilleure solution avec eux. (...). Souvent, ils arrivent chez nous et ils n'ont jamais trouvé un endroit où on prend le temps d'écouter ce qu'ils veulent faire et de voir un peu comment ça peut se structurer, quelles solutions ils ont. Je pense que ça, c'est quelque chose que j'aime beaucoup dans mon travail. J'ai l'impression d'être utile (1, conseiller).

J'ai des gens dans la précarité et ils sont contents de pouvoir déclarer du travail. Ils savent que ça coûte cher, parce que le salariat, ça coûte cher. Et donc ils doivent bosser pour y arriver. Quand on leur dit : "maintenant tu passes par une entreprise, t'es salarié, tu es quelque part assujetti à la TVA", ça les valorise et ça les encourage à sortir de la précarité (3, conseiller).

Moi, ce qui me plaît, c'est qu'on est dans une démarche constructive avec des gens qui essayent de mettre en place des choses. Donc moi j'ai envie d'aider ces personnes, leur simplifier un peu la vie, montrer qu'il y a moyen de démarrer, de leur offrir le meilleur service qu'il soit en termes d'accompagnement. Pour moi, le contact est quand même vachement important. C'est aussi pour ça que ça me plaît. (11, conseiller).

Ce que j'aimais bien avant, et même maintenant, c'est surtout que les membres ont besoin d'aide directement, de réponses à leur question assez rapidement, et je réponds et c'est fini. Je réponds bien, parce que je fais bien mon boulot. Je les aide directement et s'ils ont besoin d'autre chose, je les dirige. Ce que j'aime bien, c'est le contact, être en première ligne. Même si c'est assez répétitif, c'est toujours les mêmes questions : un peu de chômage, comment facturer, comment calculer mon prix et tout ça. Mais c'est OK (6, conseiller).

Ce dernier extrait laisse entrevoir que le service rendu aux membres constitue un ancrage important pour les conseillers, un ancrage qui permet de donner du sens à des tâches qui ne sont parfois pas intrinsèquement intéressantes à leurs yeux. Pour certains d'entre eux, l'extension de la population de SMart vient perturber ce moteur de leur engagement professionnel. Alors que le service était initialement destiné principalement aux professions artistiques et connexes, SMart s'adresse aujourd'hui à un public plus large. Cet élargissement contribue, s'il se fait aux

dépens de la population initiale, pourrait affaiblir le rapport expressif au travail de certains d'entre eux et, dans le même temps, leur motivation.

Je suis arrivé parce qu'il y avait tout ce côté militant, l'amélioration du statut d'artiste et autre. Maintenant, on a des dames qui font de la manucure, on a des esthéticiens pour chiens, des gens qui font de la peinture dans le bâtiment. La part administrative, elle était chouette parce qu'on avait des projets stimulants et innovants en face de nous. Ici, un livreur à vélo qui vient s'inscrire chez SMart, c'est pas très stimulant. Donc ça pourrait atteindre mon seuil de motivation de n'avoir affaire qu'à des métiers pour lesquels on n'a pas été créé au départ.

Donc tu serais plutôt réticente à...

Non, mais il faut que ce soit bien équilibré. Je comprends l'intérêt de SMart. Stratégiquement, c'est intéressant. Et financièrement aussi : à un moment, il en allait de la viabilité de SMart de s'ouvrir au niveau des publics. Donc je pense que ce sont des décisions mûrement réfléchies et ce n'est pas à moi en tant que conseillère de dire si c'est bien ou si ce n'est pas bien. Mais, dans mon quotidien, ce n'est pas forcément ce qui va motiver le plus (4, conseiller).

Pour autant, cet élargissement du public n'a pas le même effet sur l'ensemble des conseillers. Certains font même de celui-ci un combat personnel en faveur d'une plus grande égalité de traitement.

Je pense que la difficulté elle est beaucoup plus palpable auprès des anciens conseillers qui étaient dans une optique "je vais travailler pour SMart, je vais me battre pour ce qui est culturel et artistique, je travaille dans ce monde-là". (...) Pas pour des masseurs, ou pour des toiletteurs canins, ou ce genre de choses. Moi, je n'ai pas du tout de préjugé et je vais prendre mon travail tout autant à cœur que pour une chanteuse, un peintre, un toiletteur canin. Je vais m'investir tout autant. Je n'ai pas du tout d'*a priori*. (...) Il n'est pas juste de faire des préférences, simplement. Que ce soit parce que t'as un bon feeling avec les gens, que ce soit parce que tu as plus d'intérêt pour telle ou telle fonction, c'est pas juste. Voilà, c'est mon avis. Et puis, je me dis que peut-être ce n'est pas juste non plus de faire des préférences par rapport à des personnes qui ne tournent pas souvent, parce que ces personnes-là, peut-être qu'elles n'ont pas beaucoup tourné parce qu'elles n'ont pas senti cet attrait, de répondant de la part du conseiller. Et justement, je pense que c'est important de travailler là-dessus, de montrer qu'on est ouvert aussi à ces autres métiers-là, peut-être que ça va les pousser aussi à essayer de s'impliquer de plus en plus, les motiver (13, conseiller).

Nous avons montré ici que le sens du travail consistait essentiellement à rendre concrètement service à une population négligée par les institutions publiques (car non conforme aux catégories traditionnelles du salariat et étant pour cette raison peu défendue par les organisations syndicales). Il convient d'ajouter que

la plupart de ceux qui ne sont pas en contact direct avec les membres affirment souffrir de cet éloignement, de ce manque d'impact direct de leur travail, de leur incapacité à percevoir l'utilité sociale de leur activité professionnelle. C'est ce dont témoigne l'extrait reproduit ci-dessous.

Du coup les membres tu les vois très rarement ?

Jamais. Il n'y a pas de raison. Et quand ça arrive, c'est vraiment très fortuit. (...).

Tu serais demandeuse de voir plus les membres ?

Oui. (...). Là, dans mon métier, ça me manque l'interaction avec des gens. Mais encore une fois, c'est la nature du boulot qui le veut. Mais c'est vrai que s'il y avait plus de... Je ne sais pas d'ailleurs comment ça pourrait être possible... je ne vois pas (25, permanent).

Les personnes occupant des fonctions de support direct au travail des conseillers donnent alors sens à leur travail en référence à l'aide qu'elles fournissent aux conseillers. « C'est évidemment très motivant de venir en aide tout de suite quand il y a un souci, débloquer une situation » (25, permanent) explique l'un. Un autre avance dans le même sens : « Se rendre compte qu'il y a des gens qui utilisent ton truc qui sont contents et que tu sauves la vie de gens, que tu leur sers, c'est hyper motivant » (22, permanent).

4.2 Contenu du travail et activités des permanents

Nous avons noté ci-dessus que le sens du travail contribuait directement à renforcer la capacité des personnes à réaliser des tâches qui, en tant que telles, ne revêtent pas nécessairement un grand intérêt à leurs yeux. À ce titre, la situation des travailleurs permanents de SMart peut être rapprochée de celle des membres dont l'autonomie ne se joue pas seulement dans l'exécution de chacune des missions, mais au moins tout autant dans la capacité à arbitrer la succession et l'articulation de ces missions pour définir une finalité à l'activité professionnelle. Tel semble d'ailleurs être l'horizon de l'action du directeur opérationnel :

Et dans la multiplicité des missions dont tu viens de parler, qu'est-ce qui t'importe le plus, qu'est-ce qui te tient à cœur ?

Que les équipes dont je m'occupe se sentent bien dans leur travail. Il y aura toujours des parties chiantes dans leur travail, mais qu'ils comprennent pourquoi ils le font, même si je peux admettre qu'on ait un désaccord, qu'ils aient compris où je veux en venir, que les directions que je donne soient bien intégrées et qu'ils soient le plus possible en accord avec ça, qu'ils acceptent et que dans l'acceptation ils trouvent du plaisir à le faire (15, directeur).

Il n'en reste pas moins que lorsqu'elles sont examinées pour elles-mêmes, déconnectées de cet horizon, certaines tâches apparaissent particulièrement peu stimulantes aux yeux des conseillers.

Tous les conseillers se passeraient bien de l'aspect administratif, la validation dans CTQ. Il y a des personnes qui adorent ça, mais c'est assez rébarbatif. Il y a surtout beaucoup de personnes qui s'en passeraient bien (13, conseiller).

Chez les conseillers, il y a un plus grand turnover parce que c'est un job qui a ses limites, qui est un peu répétitif à la fin. Et même si tu le fais évoluer vers un accompagnement plus économique, plus en contact avec l'extérieur, ça reste quand même, du travail de bureau. Ça reste un peu administratif. (...) Le *people management*, c'est emblématique parce que tu n'arrives pas forcément à faire évoluer les carrières en interne. Ça peut être à la DDS, à la direction financière, ou en prenant des MIC... Mais tout le monde n'arrive pas à faire ça, donc il y a quand même une frustration latente qui est là et qui fait que, de temps en temps, on a un pic de mécontentement. Et ensuite, ça se remet (20, permanent).

Nombre de conseillers ont donc l'impression de subir une forme très classique de division du travail. N'étant pas en mesure d'alléger la charge de travail d'exécution qui est attendue d'eux, ils ne parviennent pas à s'investir dans les dynamiques exploratoires et novatrices qui leur semblent alors réservées aux membres de la Direction du développement et de la stratégie.

Le boulot de conseiller est très prenant. Pour moi, il est très précieux aussi, j'adore ce boulot. C'est vrai que j'ai essayé à plusieurs reprises de participer à d'autres projets, de signaler mon intérêt pour tel sujet, mais je pense que je m'y suis peut-être mal prise. Et surtout, chaque fois que j'essayais de participer à un autre projet, mon boulot de conseillère me rattrapait. Probablement parce que j'ai un peu plus de difficultés d'organisation que d'autres, ce que je conçois tout à fait. Mais ça ne signifie pas que j'aie moins de compétences. Du coup, je n'ai jamais vraiment pu m'investir dans des tâches un petit peu à côté de mon boulot de conseiller (8, conseiller).

Cette difficulté à gérer le flux des demandes des membres afin de s'impliquer dans des activités moins orientées vers l'aide directe aux utilisateurs se manifeste à de nombreuses reprises dans nos entretiens. Elle apparaît entre autres lorsque certains interviewés parlent de leur rôle de référent financier au sein de leur équipe, lequel ne va pas de pair avec un allègement de la charge de travail. Le temps qu'ils y consacrent est dès lors du temps qu'ils ne pourront accorder au suivi des membres et de leurs activités. Comme chez les membres eux-mêmes, cet enjeu s'exprime également concernant l'investissement dans le gouvernement de la coopérative, bien qu'il ne soit pas considéré comme du temps de travail (nous reviendrons en détail sur cette question plus tard). Néanmoins, malgré le caractère déplaisant du travail administratif et répétitif, une part importante des conseillers tient à ne pas le voir totalement disparaître.

Ce que j'aime moins, c'est le côté administratif du truc. Il y a quand même une grosse part d'admin où on doit vérifier des frais et des tickets pour voir

si le montant est bon. Tout ça, c'est du boulot nécessaire, mais ce n'est pas ce qui me fait rêver au quotidien (...). Valider des contrats, ce n'est pas le boulot le plus tripant, mais en même temps je ne vois pas comment je pourrais faire mon boulot sans valider des contrats. Donc ça prend du sens (4, conseiller).

Faire tout ce qui est *a priori* chiant comme le suivi administratif, ça reste important parce que, pour faire un bon accompagnement, il faut quand même être au courant de ce que le membre fait (14, conseiller).

Pour les conseillers, si certaines activités ont du sens malgré leur caractère répétitif, c'est parce qu'elles permettent de mieux connaître les membres de SMart, de suivre leurs activités à une échelle individuelle et aussi de percevoir l'évolution globale de la population des utilisateurs de SMart. Ce discours se retrouve également au sein du personnel de direction :

Il y a des zones de confort chez moi qui sont la gestion chiffrée, la technique, le juridique plutôt en lien avec le droit des sociétés. Mais ce n'est pas tellement comme ça que je définirais mon boulot. Par exemple, il n'y a pas longtemps, j'ai travaillé sur la fusion de deux coopératives. Ça, ça me passionne. Alors que travailler sur des fusions dans un cabinet juridique, ça ne m'intéresserait pas. (...). C'est l'application à notre modèle qui est intéressante, parce qu'on ne fait pas toujours des choses très intéressantes. (...). Quand on me dit qu'il faudrait réaménager l'accueil, ça devient autre chose qu'un projet de travaux. Ça devient le nouvel espace de vie de SMart, où on va essayer de créer de nouveaux échanges. (...). Je fais des choses tellement larges que, des fois, ça peut me passionner d'aménager les chiottes là-bas, alors que ça va me faire chier de faire du juridique ici. Ça dépend vraiment à quoi ça sert (17, directeur).

L'enjeu du suivi des membres est tel que nombre de personnes ayant été conseillers, mais occupant aujourd'hui d'autres fonctions au sein de SMart, n'ont pas voulu abandonner certaines activités (ou plutôt certains membres).

Je garde tant que c'est possible un peu de contact avec des activités. Peu importe la taille, mais des activités de membres parce que c'est réellement intéressant de pouvoir être en dialogue direct avec des membres. Surtout ne pas s'enfermer dans des fonctions comme ici (17, directeur).

Je pense que c'est important malgré tout que je continue à le faire de temps en temps parce que c'est ça qui garde le lien avec le terrain, avec la réalité, avec les cas concrets. C'est super important de continuer avec les mains dans le cambouis si tu veux vraiment bien faire le lien avec les demandes de développement, la direction (21, permanent).

En fait, les activités que j'ai ouvertes au tout début, avec qui je m'entends vraiment bien, avec qui maintenant j'ai des relations en dehors du boulot parce qu'on a fini par développer des relations d'amitié, eux je continue à

les suivre. (...). Je ne voulais pas être complètement déconnectée du terrain (19, permanent).

J'ai quelques activités que je gère, que j'ai gardées pour avoir le contact et pour être au courant des changements des outils. Mais c'est vraiment des grosses activités qui tournent, qui ont une grande autonomie. Mais j'essaye de garder un peu le contact avec le terrain (20, permanent).

Tu suis encore des activités ?

Non, mais oui... J'en ai quelques-unes. Il y a des membres historiques, comme [le groupe de musique]. Ils me connaissent, ils ont été en activité avant le chamboulement de l'équipe. Il y a des gens pour qui je reste une personne de contact. (...). Et donc il y a eu un souci à régler, et comme ça faisait deux ans qu'ils n'avaient plus jamais eu besoin de SMart et que maintenant c'est une conseillère qui ne les connaît pas vraiment qui a repris le dossier, je suis un peu intervenu là-dedans (30, permanent).

J'étais encore officiellement son conseiller il y a quelques semaines. Mais là, ce n'était plus possible de traiter administrativement parce que ça tourne beaucoup son activité. Donc, j'ai fini par le transférer à quelqu'un. J'ai gardé trois ou quatre activités. D'une part pour garder la main, d'autre part parce que ce sont des proches et qu'on avait l'habitude de bien travailler ensemble. Avec [ce membre] ça a été un peu un déchirement de transférer son activité à un collègue conseiller. Mais j'étais obligé de la faire, je n'ai plus le temps (16, directeur).

Avec les derniers extraits, on notera que toutes les activités ne restent pas dans le giron de ceux qui ne sont plus conseillers. Il s'agit non seulement de membres étant déjà autonomes dans leur utilisation de SMart, mais aussi d'amis ou de personnes plus reconnues dans l'espace médiatique. Plus généralement, il ne faudrait donc pas considérer que ces permanents partagent l'ensemble des tâches que doivent remplir les conseillers au quotidien.

4.3 Réalisation de soi au travail

L'une des conséquences de l'adhésion forte des salariés permanents à l'objet social de l'entreprise, dont il était largement question dans les pages précédentes, se laisse percevoir chez la conseillère dont les propos sont reproduits ci-dessous. Elle mobilise l'expression « avoir une vie dans mon travail » pour indiquer que ses activités professionnelles rencontrent ses intérêts personnels (ce que l'on peut rapprocher de la situation de nombreux membres qui considèrent leur activité comme une passion).

J'ai l'impression que je peux avoir une vie dans mon travail, intéressante. Je ne dis pas que ma vie c'est mon travail, parce que je n'ai pas envie que ce soit ça, mais disons que, avant, mon travail n'avait pas de sens pour moi. Je travaillais pour gagner de l'argent et payer mon loyer. Je ne me disais pas

"ça me nourrit, j'apprends des choses vraiment intéressantes, je participe à quelque chose d'intéressant". Je n'avais pas ça en plus (14, conseiller).

Comme en témoigne cette conseillère, si le travail revêt un tel attrait pour les salariés permanents de SMart, c'est entre autres parce qu'il permet des apprentissages, une forme de développement cognitif qui se réalise soit directement dans l'activité, soit à l'occasion de formations. Nombre d'interlocuteurs considèrent en effet que les métiers exercés chez SMart, et en particulier celui de conseiller, requièrent des compétences larges et variées. Ils mettent alors en exergue l'importance (mais aussi l'incomplétude) de la formation initiale des conseillers.

Les spécificités sont telles que t'as besoin de six mois pour maîtriser un peu et te sentir à l'aise. (...). Après six semaines, tu n'es pas prêt pour faire tout, ça, c'est clair. Tu peux déjà commencer à faire certains trucs, mais, tous les jours, j'ai encore des questions parce qu'il y a des nouveaux trucs qui arrivent. C'est très large, les gens viennent avec n'importe quelle question (5, conseiller).

Dès lors que ce constat est partagé par la direction, bon nombre d'interviewés soulignent bénéficier de formations régulières qui contribuent à rendre leur travail « intéressant » (13, conseiller) ou « gai » (14, conseiller). Une ancienne conseillère affirme : « Niveau formation, quand on en demande, on en a. Ca aussi c'est un point positif de SMart (...). Même les formations données par les membres on peut tous s'y inscrire et ça nous permet de mieux comprendre et de mieux travailler avec eux » (12). Une conseillère donne ci-dessous plus de détails, en expliquant comment l'offre de formation de SMart à l'égard des permanents contribue à faire naître le sentiment d'être « soutenue » par l'organisation dans la réalisation des tâches attendues d'elle, d'être compétente et de son montrer à la hauteur des attentes des membres. Elle aborde ensuite une dimension importante de ces apports cognitifs : il ne suffit pas que des informations soient diffusées pour qu'elles puissent être appropriées et mobilisées à bon escient.

Par exemple, on a eu la crise ONEM quand je suis arrivée, et là on a eu plusieurs réunions avec les juristes, on nous a fait de la formation continue importante sur l'évolution des lois, comment expliquer aux membres, pour bien comprendre les enjeux, bien comprendre ce qu'on attendait de nous et qu'on soit équipé pour faire face à des situations personnelles de certains membres qui étaient assez critiques. Moi, je me sentais fort soutenue dans mon boulot par rapport à ça. Et depuis 2014 (...), il n'y a plus de réunion de l'ensemble des conseillers parce qu'on est beaucoup aussi. Mais, du coup, on n'a pas non plus... on reçoit les consignes principalement par l'intranet. Et donc on a régulièrement des longs courriers à lire avec des consignes. Et on les comprend tous comme on peut et parfois on se rend compte que d'une équipe à l'autre, on ne gère pas du tout les problèmes de la même façon. Alors suite à ça, avec plusieurs conseillers, on a mis en place des réunions d'échanges sur les nouvelles qu'on avait reçues sur l'intranet et on peut aussi consulter nos responsables bien sûr, c'est juste un autre

mode de fonctionnement qui peut être déconcertant pour quelqu'un qui a besoin de l'oral et de l'écrit pour bien comprendre les enjeux (8, conseiller).

Dans ce cadre, la dynamique d'ouverture de SMart au-delà du secteur artistique revêt également un intérêt intellectuel pour certains conseillers, qui doivent apprendre des nouvelles choses pour réaliser leur métier. Ces deux extraits d'entretiens en témoignent :

J'ai trouvé que c'était super enrichissant de ne pas se cantonner qu'à ce qu'on connaît. Parce qu'on est sûr de soi, on connaît les gens, on sait comment ça fonctionne, on est rassuré quelque part. Mais en fait, s'ouvrir à d'autres métiers, c'est aussi aller chercher l'info plus loin, essayer de comprendre comment ça fonctionne de ce côté-là, et donc, ça reste toujours un plus je trouve. Ça demande quand même une certaine ouverture d'esprit pour pouvoir traiter différents dossiers, qu'ils soient artistiques ou non artistiques. Et même quand c'est non artistique, ça peut aller dans des directions tellement différentes que c'est enrichissant (3, conseiller).

Tu en penses quoi de ça, des livreurs à vélo et plus globalement de cette ouverture des profils ?

De nouveau, c'est très chouette. On s'ouvre à plein de métiers et c'est stimulant intellectuellement parce que tu dois aller investiguer dans plein de nouveaux métiers que tu vas accepter. Et tu découvres tout un pan que tu ignorais sur les esthéticiens pour chiens ou bien sur les vendeurs de médicaments de curcuma, *et cetera* (4, conseiller).

De façon générale, la diversité des missions que peuvent remplir les conseillers, qu'elles soient directement ou indirectement liées à leur métier de base, participe à leur attachement à SMart. C'est le cas par exemple d'une conseillère qui a contribué activement à l'ouverture d'une antenne et qui explique :

Je suis contente que ce soit arrivé parce que je voulais quitter SMart à un moment donné. Je m'encrotais dans un outil de facturation, j'avais fait le tour et je ne voulais pas faire ça toute ma vie. Et donc, à un moment donné, je me suis dit que si on me laissait là comme gestionnaire d'activités, j'allais m'ennuyer (3, conseiller).

4.4 Expérimentation dans le travail

Il nous faut maintenant revenir sur un ensemble d'éléments abordés de façon disjointes dans les trois sections précédentes : la dimension expérimentale du travail des permanents. Celle-ci concerne l'entreprise en tant que telle, qui cherche constamment à innover pour mieux répondre aux attentes des membres. Mais pour qu'elle puisse se réaliser à ce niveau, l'expérimentation doit également être permise dans l'expérience quotidienne du travail, laquelle ne peut se cantonner au suivi de procédures établies par la direction. C'est alors l'enjeu de l'autonomie des

travailleurs permanents qui sera abordé de façon transversale dans cette section, avant de faire l'objet d'une attention plus fine dans une partie ultérieure du rapport.

Nous l'avons vu, SMart peut être considéré comme une réponse aux limites du compromis fordiste qui a structuré les relations de travail depuis la fin de la Deuxième guerre mondiale jusqu'au milieu des années 1970. Et « dans ce cadre-là, on a essayé de faire au mieux pour proposer des solutions à des problèmes de terrain (...), on va proposer des solutions qui permettent de rencontrer ces besoins tout en restant le plus possible dans les cadres légaux existants » (16, directeur). Ce discours sur les limites du droit se retrouve également chez plusieurs conseillers qui, comme ceux dont les propos sont transcrits ci-dessous, assument s'immiscer dans les interstices du droit et considèrent que SMart joue ainsi un rôle moteur dans l'évolution législative.

Tu sais que t'es en permanence à la frontière de ce qui est légal ou pas. Et c'est la raison de l'évolution de nos outils. En gros, on essaye, et si ça ne va pas on recule, ou on avance dans une autre direction et en fait je trouve ça stimulant de se dire que ce sont un peu des pirates nos juristes. Honnêtement, en 15 ans, SMart a fait avancer les choses (4, conseiller).

On reste une entité innovatrice d'un système qu'on a créé, qui peut vaciller à certains moments, mais comme n'importe quel système innovateur peut vaciller. Pourquoi ? Parce que quand on essaye de nouvelles choses, pas à l'encontre du système, mais dans les marges du système, sans être dans l'illégalité (...) je pense que quand on est dans un système économique comme le nôtre il faut essayer des choses pour avancer (3, conseiller)

Cette dynamique ne se manifeste pas seulement dans la relation de SMart au corpus juridique qui encadre son action, mais se réplique également en interne, imposant de réviser les outils proposés par SMart à ses membres.

Ce qui est ou était particulier, c'est vraiment l'innovation, la recherche de l'innovation pour trouver des solutions pour les gens qui ont des projets. Dans les autres entreprises que j'ai connues, c'est : "nous avons un produit, nous avons un service, voilà comment on le vend, voilà comment on le promeut, voilà ton travail, voilà ta manière de faire le travail, voilà ce qu'on attend de toi". Donc c'est très clair. Ici, c'est : "bon, on a des membres qui viennent avec des questions". Alors il y a des questions hyper récurrentes sur les statuts sociaux, et cetera. Mais il y a d'autres questions plus complexes, sur comment ils peuvent collaborer entre eux. Il y a des membres qui engagent d'autres membres, c'est ça que j'aime bien, c'est l'innovation (7, conseiller).

Il n'en reste pas moins, comme nous l'avons noté précédemment, que ce rapport exploratoire au travail est rendu parfois difficile à entretenir dès lors que les conseillers doivent répondre au « flux »¹⁷² des attentes des membres. Hors de la

¹⁷² Koïchi Shimizu, *Le toyotisme* (Paris: La Découverte, 1999); Jean-Pierre Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire* (Paris: Seuil, 2004).

direction opérationnelle, cette dynamique semble plus facile à se réaliser. La permanente dont les propos sont repris ci-dessous rend compte de cette capacité d'initiative à travers le terme « flexibilité » :

Quand tu arrives chez SMart, dans les équipes de stratégie, tu as cette flexibilité. Ça fait vraiment, pour moi, partie de la culture de l'organisation.

Qu'est-ce que tu entends par flexibilité ?

Flexibilité et une possibilité d'initiative. (...). Chez SMart, tu peux proposer. Si tu as des bonnes propositions, si tu as cette capacité de voir les manques ou les possibilités, les potentiels de développement (...), il y a cet espace, il y a cette ouverture. Dans certaines équipes, tu n'as pas de description de fonction claire (23, permanent).

On retrouve alors, dans ces fonctions dites « back-office », des discours semblables à ceux des membres. Certains allant jusqu'à affirmer « c'est comme si j'étais indépendante » (26, permanent). Il faut aussi y lire l'isolement d'une partie de ces travailleurs qui, contrairement aux conseillers, sont peu structurés sous forme d'équipe (en particulier au sein de la Direction du développement et de la stratégie, comme l'organigramme reproduit dans le premier chapitre l'indiquait déjà). Nous reviendrons sur ces questions lorsque nous traiterons de l'autonomie des travailleurs permanents et des équipes. Mais avant cela, il nous paraît important de poursuivre la description des discours des permanents sur l'organisation du travail.

4.5 Bonne ambiance et respect des rôles de chacun

Dans le cadre de la réflexion autour de l'intérêt des permanents pour leur activité professionnelle, outre l'objet social de la coopérative et la réalisation de soi dans l'activité, il faut rendre compte de l'importance accordée par les interviewés à la qualité des relations entretenues au sein de leurs équipes de travail.

Je crois que tout le monde pourrait aller, en dehors du boulot, boire un café avec d'autres personnes. Il y a une atmosphère de gens qui ont de l'humour, qui ne sont pas trop fonctionnaires, qui aiment bien rire avec leurs collègues, qui sont curieux, ouverts. Il y a très peu de collègues avec qui ça ne fonctionne pas dans le groupe quoi. Et en cas de problème, quand une personne ne se sent pas bien dans sa peau, il y a un suivi. Ou il y a une empathie pour la situation des gens. J'ai rarement vu que les gens sont laissés tout seuls ou qui doivent gérer leur problème dans leur coin. Il y a une attention humaine sur les problèmes de chacun (6, conseiller).

Cette bonne « atmosphère » et cette « empathie » constituent le fondement d'une confiance qui permet de gérer sereinement les aléas de l'organisation collective du travail.

Ça se passe hyper facilement. Je travaille avec deux personnes qui sont hyper faciles, conciliantes. Il y a aussi une ouverture d'esprit chez SMart, même au niveau du travail. Et il y a une confiance aussi.

C'est-à-dire ?

S'il y a quelqu'un qui a un problème de réveil et qui arrive à 10 h, on sait très bien qu'elle va récupérer cette heure, soit sur son heure de midi, soit un autre jour, soit le soir. On sait très bien que c'est quelqu'un qui va faire des heures sup'. Il n'y a pas ce petit truc de contrôle. Ça facilite déjà le travail (12, conseiller).

Il importe de noter que ce sentiment semble partagé au-delà des équipes de conseillers, comme par exemple ici auprès d'une travailleuse chargée du nettoyage des locaux bruxellois de SMart.

J'aime bien le travail chez SMart, j'aime bien parce que les gens sont très ouverts, très accueillants, très polis, très gentils. Parfois, on a difficile parce qu'on demande, les gens oublient, mais par exemple, ranger les tables, descendre les tasses, mais c'est un peu normal voilà. C'est pour faciliter notre travail (28, permanent).

Il faut cependant contraster ce tableau en mettant en exergue les propos de plusieurs personnes interviewées, propos relatifs à « la façon de communiquer » de l'équipe de direction. Nous reviendrons en détail sur les attentes qui pèsent sur la direction dans la gestion quotidienne de la coopérative dans une partie ultérieure du rapport.

Il y a de la bonne volonté des deux côtés, je n'en doute même pas. Mais la façon de communiquer n'est pas toujours optimale, est parfois un peu trash. C'est peut-être un mot trop fort. Comment dire ? On ne se voit presque pas, donc il y a peu de communication. Et s'il y a un souci, ça va plutôt être par mail, avec le risque que ça arrive un peu sec. Donc voilà, il y a eu quelques soucis, et nous, on est en train de se poser la question : comment améliorer ça ? Parce qu'il y a des frustrations (5, conseiller).

Je pense que ça dépend clairement des caractères des gens. J'adore le directeur opérationnel, on travaille ensemble depuis très longtemps, mais il faut savoir comment le prendre. Moi je le connais depuis six ans maintenant. (...). Mais quand il y a quelqu'un de nouveau qui arrive ici et qui voit comment il parle à ses employés, ça peut poser problème (1, conseiller).

Au-delà de cette relation au personnel de direction, pour nombre d'interviewés, la qualité des relations qui unissent les travailleurs de SMart se comprend à l'aune de l'histoire de l'entreprise, qui rassemblait initialement quelques personnes extrêmement motivées par le projet et partageant d'autres centres d'intérêt.

Au début, tu sais, c'était un peu des pirates, ils avaient le feu sacré quoi. C'était vraiment une équipe. Quand tu parles aux gens qui sont là depuis le départ, c'était vraiment... ils avaient la foi ! C'était un truc. Et je pense que ça peut très bien marcher comme style d'organisation, mais à partir d'une certaine taille il y a un moment où ce n'est plus possible. (...). Ils ne se sont

pas rendu compte qu'en doublant les effectifs, il fallait mettre du cadre quoi. Il fallait qu'il y ait des gens dont le job était de faire que le reste du personnel sache bosser (22, permanent).

Avec le développement de la structure et la croissance du nombre de travailleurs permanents, cet esprit « familial » (8, conseiller) ou « amical » (16, directeur ; 26, permanent) aurait contribué à l'instauration d'une forme de management « paternaliste » (4, conseiller) qui est aussi vecteur d'inégalités de traitement (12, conseiller).

On était dans un côté un peu "tape-moi dans le dos, on va boire un verre", un peu paternaliste. Les créateurs, c'était leur bébé, tu ressentais ça très fort. Il fallait quasiment aller t'asseoir sur les genoux de papa pour avoir ta prime de fin d'année. C'est une image, je ne me suis jamais assise sur les genoux. Mais c'est un peu ce côté paternaliste, où tout pouvait se régler à la machine à café en se tapant sur l'épaule. C'était mignon, mais ça a pris de l'ampleur et il a fallu de nouveaux gestionnaires. Et pour le coup, je pense que la nouvelle équipe, c'est vraiment des managers d'entreprise. Donc on est dans un management beaucoup plus affirmé, où le message est très clair aussi (4, conseiller).

Que certains aient droit à une place de parking et pas d'autres, que certains on leur paye leur emplacement et que d'autres doivent le payer de leur poche... voilà il y a des inégalités à fond chez SMart, il y en a toujours eu. Mais je pense qu'avec le nouvel administrateur délégué, il essaye quand même de lisser. (...) Il y a des procédures. Maintenant, tu ne peux plus prendre des congés sans solde si machin, si truc... C'est parce qu'il y a eu des abus et que les abus se faisaient à la tête du client (12, conseiller).

Moi j'ai salué les promesses de nouvel administrateur délégué de formaliser les choses, parce qu'il était temps. Pendant des années, on a dépensé tellement d'argent dans le développement international sans qu'il y ait vraiment de suivi et de façon d'évaluer ces projets, ces partenariats. À la SMart, OK, on a confiance dans les partenaires, il n'y a pas vraiment d'évaluation objective de nos développements. Le nouvel administrateur délégué a toujours dit "je veux changer, je veux qu'on formalise nos partenariats". Au niveau budgétaire, moi-même en tant que coordinatrice, j'ai commencé à faire des budgets. Avant, il n'y avait pas de budget, il n'y avait pas de suivi de budget (23, permanent).

Le *core business* de SMart, c'est le service aux parties prenantes, mais disons aux membres. Et donc on pourrait dire que c'est ça que je dois avoir le plus à cœur. Ça vient juste en second parce que ce ne sera possible que si les gens sont heureux dans leur travail. Ça veut pas dire que je dois absolument les choyer, que j'organise six *team building* par an. Je pense qu'il y a une manière d'y arriver qui n'est pas forcément de leur offrir tous les apéros le vendredi soir et d'aller à Walibi avec eux, et cetera. J'ai même dit une fois que je m'en foutais complètement que les équipes dont je

m'occupe m'aiment. Je ne suis pas là pour qu'ils soient mes amis, je suis là pour qu'ils soient bien dans leur travail. (...). Je suis plus heureux avec des équipes qui se sentent bien, qui arrivent à faire le travail et qui ne m'aiment pas ou qui me trouvent vraiment désagréable ou pas très humain ou que sais-je encore, que avec des gens qui, chaque fois qu'ils me voient, me tapent dans le dos et me proposent d'aller boire un verre après le boulot, mais qui sont dans une grande souffrance dans leur travail. Ce qui a pu être le cas dans le passé avec certaines méthodes de direction (15, directeur).

L'organisation du travail des permanents a donc été transformée par l'arrivée d'une nouvelle direction en 2014, contribuant à formaliser une part des processus qui étaient autrefois implicites¹⁷³. L'enjeu était également, aux yeux de certains, de simplifier des structures complexes et porteuses d'inefficacité : « il y avait trop de gens qui devaient donner leur avis et qui avaient leur titre de directeur » (22, permanent). « L'organigramme n'était pas clair du tout » (10, conseiller). Un directeur parle du « manque de clarté des mandats de chacun » :

On attribuait à beaucoup de gens beaucoup de projets qui étaient connectés entre eux, voire parfois qui étaient les mêmes projets, mais formulés différemment. Avec des mandats pas clairs où chaque fois les gens se marchaient dessus. Le nombre de réunions où on m'a dit : "mais non, X a dit blanc" et moi "mais non, X a dit noir hier à la réunion". (...). Quand le nouvel administrateur délégué est arrivé, il a fait un gros effort pour clarifier les mandats (16, directeur).

Ce « manque de clarté » se manifeste dans nombre de domaines, comme nous l'avons noté précédemment et comme l'extrait suivant vient le confirmer :

Et le nouvel administrateur délégué, c'est vrai que quand il est arrivé, il a été pour la première fois hyper transparent sur "ça va pas bien financièrement".

Avant ça, vous n'étiez pas trop au courant ?

C'était des bruits de couloir. C'est super désagréable parce que les copains de certains, qui allaient boire des coups, étaient au courant, mais les autres pas. Ce n'était pas très agréable à vivre. Il y avait plein de rumeurs. Et là, Sandrino a été très transparent, en expliquant ce qu'il allait faire. Il a fait ce qu'il avait dit qu'il ferait (19, permanent).

Alors qu'une telle clarification est fondamentale pour permettre une égalité de traitement inaccessible dans un cadre « paternaliste » et dans des structures opaques, certains soutiennent que ces transformations mettent en cause « le processus démocratique ».

On avait un côté un peu familial (...), on avait un fonctionnement quasi organique et tout le monde avait son mot à dire et où tout le monde pouvait

¹⁷³ Pour un traitement plus large de cette question, voir Julien Charles, « Inégalités d'accès et d'adhésion au passé dans une maison médicale autogérée », *Revue de l'Institut de Sociologie*, 2012, 55-71.

évoluer d'une façon ou d'une autre. Mais ça allait un peu dans tous les sens. Tant qu'on était peu, c'était gérable. Mais comme on a grandi si vite, à un moment donné il a fallu prendre des décisions sur comment faire pour permettre de mieux évoluer, quel est le fonctionnement idéal pour les conseillers, quels sont les responsabilités des responsables, et comment faire pour avancer. Et pour moi, le processus démocratique en a pris un coup (8, conseiller).

(À l'arrivée de la nouvelle direction), on se sentait un peu observés. On sentait qu'il y avait une espèce de contrôle, mais on ne savait pas trop sur quels critères. Donc, il y a des fois, l'administrateur délégué me disait, "hier, quand je suis passé à 16 h, t'étais pas là". Et donc je dis "Heu"... Il me fait quand même la remarque. Et quoi ? C'est quoi le problème ? Avant-hier, j'ai bossé jusqu'à 19 h. Et s'il y a bien quelqu'un qui fait ses heures, je peux te le dire, c'est moi. Alors je me disais, mais "merde quoi, c'est injuste, c'est quoi ce système" ? Et puis alors, régulièrement, il disait à qui voulait l'entendre "il y a des têtes qui vont tomber, ça ne va plus du tout", semer la zizanie je n'ai pas aimé ce côté-là (21, permanent).

L'histoire « familiale » et « amicale » de SMart n'est pas effacée par l'arrivée de la nouvelle direction. Elle continue, aujourd'hui encore, à rendre certaines situations particulièrement difficiles à gérer et à comprendre pour le collectif de travail. C'est par exemple le cas des licenciements¹⁷⁴, qui sont souvent vécus comme intrinsèquement inacceptables par les salariés de SMart, comme en témoigne la permanente dont les propos sont repris ci-dessous :

C'est une entreprise qui s'est construite de manière familiale, de manière amicale, et ce n'est pas normal. Ça rend les choses toujours imbriquées de manière personnelle quelque part. Et donc du coup, ce genre de coup d'éclat, de licencier deux personnes en une ligne, ça brouille tous les codes. Ce n'est pas du tout ce dont on avait l'habitude. Il y avait un protectorat, tu pouvais faire ce que tu voulais, tu n'étais jamais licencié (...). L'entreprise s'est construite comme ça et pour déconstruire ça, tu dois presque virer tout le monde et engager de nouvelles personnes. Parce qu'en plus, il y a vraiment ce tissu amical qui est génial. Enfin, jamais je ne pourrai trouver des collègues avec lesquels je suis aussi pote. Et en même temps, ça a aussi des désavantages d'être aussi pote avec des collègues (26, permanent).

4.6 Ouvertures

Dans cette partie, vous avons voulu ouvrir la discussion sur le rapport au travail des permanents de SMart. Celle-ci contribue entre autres à indiquer l'attachement d'interviewés à l'objet social de SMart, lequel donne sens à leur travail. À ce titre, la situation des travailleurs permanents de SMart peut être rapprochée de celle des membres dont l'autonomie ne se joue pas seulement dans

¹⁷⁴ Nous avons traité explicitement cette question ici : Lionel Casterman et al., *Transition démocratique au travail. Défis et confusions* (Nivelles: CESEP, 2015).

l'exécution de chacune des tâches, mais au moins tout autant dans la capacité à arbitrer la succession et l'articulation de celles-ci pour définir une finalité à l'activité professionnelle.

Au carrefour entre objet social de l'entreprise et travail quotidien se trouve également l'idée d'expérimentation. SMart, en tant qu'entité collective, cherche à innover pour mieux répondre aux attentes des membres. Pour qu'elle puisse se réaliser à ce niveau, l'expérimentation doit également être permise dans l'expérience quotidienne du travail, laquelle ne peut se cantonner au suivi de procédures plus ou moins strictement établies par la direction.

C'est alors l'enjeu de l'autonomie des travailleurs permanents qui sera traité en détail dans le chapitre suivant, en regard de celle des travailleurs autonomes. Si ces de groupes de travailleurs sont soumis au(x) même (s) employeur(s), les premiers reçoivent leurs consignes de travail de la part d'un client avec lequel ils négocient la production d'un bien ou d'un service, alors que les seconds sont tenus d'exécuter les tâches qui leur sont attribuées par la direction de SMart, elle-même formellement subordonnée au Conseil d'Administration et à l'Assemblée générale, où les membres sont largement majoritaires (sur les 17 000 coopérateurs actuels, seuls 127 composent la catégorie B). À cet égard, il apparaît donc clairement que les permanents de SMart sont dans une situation différente de celle des membres.

5 Conclusion

En dressant le portrait des membres de SMart, nous avons souligné leur volonté de se réapproprier le sens de leur travail en mettant en œuvre « leur projet » qui ne peut être accueilli dans les cadres du salariat classique. Pour y parvenir, il se décharge *via* SMart d'une part du travail de mise en conformité juridique et administrative de leurs activités, afin de les rendre conformes aux exigences du salariat. Ce sont alors les permanents de SMart qui vont prendre en charge ces tâches. Ceux qui parviennent à maintenir vivant le lien entre celles-ci et le projet de SMart donnent du sens à leur travail, sont fiers de rendre service à ceux dont les pratiques professionnelles ne leur permettent pas de bénéficier facilement de la protection du droit du travail.

Pour les membres, l'autonomie dans la définition du sens du travail se trouve doublée d'une autonomie dans la façon de le mettre en œuvre, d'organiser concrètement les activités (à la fois les modalités concrètes d'exécution de chacune des tâches et l'organisation de la succession de ces tâches). Du côté des permanents, la situation est à nouveau différente, mais une part d'entre eux valorise néanmoins les activités concrètes qu'ils doivent réaliser, au sens où elles permettent des apprentissages, une forme de développement cognitif qui se réalise soit directement dans l'activité, soit à l'occasion de formations. L'intérêt intrinsèque du travail est surtout pointé par ceux qui, non soumis aux flux des demandes des membres, tout en étant néanmoins au contact de celles-ci, sont en mesure de penser les limites des outils actuels de SMart et de proposer des ajustements.

Une autre distinction se joue dans le rapport à la rémunération du travail. Si celle-ci est peu abordée par les permanents, les membres montrent (à partir d'une même grille d'entretien) un rapport original aux revenus du travail. Il s'agit pour eux de penser la place du salaire perçu via SMart dans un maillage de ressources plus ou moins complexe. Il importe néanmoins de préciser que ce maillage ne vise pas l'optimisation fiscale, mais plutôt une forme d'assurance minimale : percevoir des revenus qui permettent de vivre, de répondre à leurs besoins fondamentaux. La place des allocations de chômage est alors ici pensée comme une protection contre l'obligation d'accepter n'importe quel contrat proposé par n'importe quel donneur d'ordre. Elles sont donc considérées, par ceux qui y ont accès, comme une garantie d'autonomie du travailleur au sens où elles lui permettent également de développer son activité sans avoir à se soucier uniquement de sa rentabilité économique.

CHAPITRE 3 : SMART COMME CAPACITÉ COLLECTIVE

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que l'expérience du travail des membres de SMart gagnait à être comprise dans sa dimension « expressive »¹⁷⁵. Pour eux, le travail n'est pas seulement pourvoyeur de moyens d'existence. Plus encore, cette dimension instrumentale du rapport au travail se trouve chez les membres soumise à une interrogation sur les finalités de la consommation permise par le salaire. Si le rapport au travail n'est pas principalement d'ordre instrumental, c'est parce qu'il est largement expressif : le travail a du sens en tant que tel, il est plus qu'un moyen mobilisé pour réaliser des finalités qui le dépasseraient. Nous avons détaillé cette question en montrant comment le travail pouvait être source d'épanouissement lorsqu'il est jugé intéressant par le membre, lorsqu'il lui permet de déployer son « projet ». Chez les permanents de SMart, et en particulier chez les conseillers, cette dimension expressive du travail se manifeste particulièrement dans l'idée d'un travail utile, qui permet de rendre service à d'autres.

L'histoire de SMart, qui s'est construite dans la rencontre de son public d'usagers, permet de mettre en lumière la dimension publique du travail, lequel ne peut être réduit à une relation entre un travailleur et un supérieur hiérarchique. Aujourd'hui encore, SMart constitue contractuellement un point de passage obligé entre le membre et son donneur d'ordre. Dans la première partie de ce chapitre,

¹⁷⁵ Ferreras, *Critique politique du travail*.

nous étayerons cette thèse en montrant que la relation entre donneurs d'ordres et membres de SMart ne peut être comprise uniquement à l'aune d'un régime de domination capitaliste, ni même d'un échange purement marchand.

Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons plus en détail à ce que SMart offre à ses membres. Elle décrit comment l'autonomie au travail recherchée par ces derniers est rendue possible par le travail effectué par SMart en tant que collectivité, et par leur inscription individuelle dans celle-ci. C'est en effet en empruntant le « véhicule » SMart que les membres peuvent espérer sécuriser un statut professionnel de salarié et accéder aux bénéfices de la sécurité sociale. Sans autonomie collective, cristallisée dans la capacité de SMart à se faire reconnaître comme un acteur représentant les intérêts de l'ensemble de ses membres, tant auprès des acteurs économiques que politiques, l'autonomie vécue individuellement par les membres dans leur travail serait fragilisée. Ces relations portent en elles les prémisses d'une expérience politique du travail, au sens où elles sont fondées sur l'implicite de l'égalité. Le passage en coopérative constitue une excellente occasion d'explicitier cette dimension.

Pour pouvoir discuter de la coopérative en tant que capacité collective à gouverner le travail, il nous faudra préalablement cerner plus en détail la question de l'autonomie des permanents de SMart, à la fois dans leurs relations aux membres et dans leurs relations à la direction de l'entreprise. Nous le ferons en nous concentrant particulièrement sur une partie de la population des permanents : les conseillers. Notre parcours s'ouvrira par la mise en discussion d'une offre d'emploi pour un poste de conseiller et se poursuivra en abordant successivement l'enjeu de l'automatisation d'une part du travail administratif, le flux des demandes et attentes des membres et la capacité collective à y répondre au sein des équipes (antennes wallonnes et cellules bruxelloises). Il apparaîtra que la qualité du service proposé par SMart à ses membres est dépendante de la capacité des conseillers à coopérer et à délibérer avec leurs collègues, sans que cette coopération et cette délibération ne soient (voire ne puissent être) formalisées. Surgissent alors les questions relatives aux relations qu'entretiennent les conseillers avec la direction de l'entreprise. Si ces questions seront essentiellement traitées à partir du cas des conseillers, elles seront autant que possible mises en regard de la situation des autres permanents de la structure. Nous pourrons alors revenir à la question de la coopérative en tant que capacité collective à gouverner le travail.

Pour l'ensemble des interviewés, membres comme permanents de SMart, le travail dépasse le cadre formel de l'échange économique sur un marché. Sans que cela soit explicité clairement par chacun, il apparaît clairement que le travail engage des questions fondamentales quant à nos choix de vie dans nos sociétés capitalistes démocratiques. Dans la dernière section de ce chapitre, nous allons examiner comment SMart contribue à formuler explicitement cette intuition, à l'assumer et à lui donner vie, bref à assumer et à consolider une orientation démocratique au travail et à son organisation.

1 Sécurisation du salaire en contexte de « démarchandisation » du travail

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, l'intention des membres en matière salariale consiste souvent à atteindre un seuil convenable ou correct, plutôt qu'une maximisation des profits individuels. Aucun des membres rencontrés n'affirme recourir aux services de SMart pour gagner un maximum d'argent. Pour renforcer notre propos, notons qu'au sein de notre panel, seules deux personnes avaient quitté SMart entre la fin de l'année 2016 et le moment de l'interview : l'une pour un emploi salarié et parce qu'elle « ne gagnait pas assez d'argent » (2), l'autre pour créer une société et parce qu'elle voulait pouvoir « défalquer beaucoup plus de choses » (38). Les autres continuent à se verser eux-mêmes un salaire *via* les outils que SMart met à leur disposition. Le fait de se trouver dans cette position leur impose inévitablement d'évaluer la quantité d'argent qu'il est pertinent pour eux de faire sortir de leur compte d'activité à destination de leur compte en banque personnel, sous forme de salaire, de frais ou de droits d'auteur.

Mais alors que la sécurité économique des membres de SMart dépend en grande partie de leur capacité à contractualiser des relations commerciales avec leurs clients, les membres tendent généralement à ne pas considérer leurs relations aux donneurs d'ordre sous le seul jour marchand, comme nous allons maintenant le détailler. Dans un tel contexte, l'exigence de contractualisation de la relation avec le donneur d'ordre qu'impose SMart soutient une « capacité collective »¹⁷⁶ des membres à sécuriser les revenus du travail.

Par la suite, nous aborderons des situations où la relation avec le donneur d'ordre est complexifiée par la présence d'autres intervenants dans la relation commerciale ou de travail. Ensuite, nous rendrons compte de la façon dont les membres organisent leur rémunération (au-delà du salaire, comme nous l'indiquerons) à partir de leur compte « Activité », que ce soit par rapport à eux-mêmes ou d'autres membres de SMart. Cette réflexion nous paraît particulièrement importante à un moment où SMart se représente son action en tant qu'« entreprise partagée », qui permet à des travailleurs autonomes d'emprunter sa personnalité juridique pour développer de façon autonome leurs propres activités économiques, en bénéficiant des protections du régime du salariat et des différents services mutualisés de la coopérative (administratifs, juridiques et assuranciers).

1.1 « Démarchandisation » de la relation aux clients

Comprendre le rôle joué par SMart dans la sécurisation des moyens d'existence, requiert de porter attention à la condition qui permet d'ouvrir cet accès au salariat : pour qu'un membre se verse un salaire, il doit avoir facturé un service à

¹⁷⁶ Isabelle Ferreras, « De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services », in *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, De Munck J. et Zimmerman B., *Raisons Pratiques* 18 (Paris: Editions de l'EHESS, 2008), 281- 96.

un donneur d'ordre¹⁷⁷. C'est à partir de ce moment-là seulement que l'accès à la sécurité permise par SMart peut commencer à jouer. Autrement dit, l'achat d'une part sociale (et avant la transformation en coopérative, l'acte d'adhésion à l'association) n'ouvre l'accès à aucun droit économique. Il donne accès aux services de l'entreprise coopérative qui peuvent néanmoins soutenir le membre dans sa recherche de donneurs d'ordre. Toutes les démarches antérieures à la contractualisation de la relation entre le donneur d'ordre potentiel et SMart sont donc de l'entière responsabilité du membre.

À ce titre, plusieurs membres interviewés considèrent que l'offre de service de SMart est insuffisante : « Ce qui me déplait c'est que je n'ai pas assez de boulot » avance l'un (15). « Je me suis sentie seule par rapport à la prospection, au démarchage commercial... Ce n'est pas du tout ma tasse de thé » (32) affirme une deuxième personne. D'autres abondent dans le même sens :

Je me suis quand même retrouvée seule à devoir développer mon activité, à devoir prospecter, à devoir batailler pour avoir des contrats et gagner de l'argent. Et donc, ça m'a fait flipper et je me suis sentie en insécurité financière (2).

Par exemple, je donne cours à l'université. C'était un contrat sur trois ans. Je sais qu'après ils ne vont plus avoir les budgets. Ici, c'est tous les deux ans que c'est remis en cause. Chez ECART¹⁷⁸, j'avais beaucoup de jours de formation et malheureusement les subsides sont tombés de moitié, donc il y a la moitié des jours qui sont tombés. (...) J'avais des contrats pour le FOREM : plus de subsides, pouf, plus de contrats (9).

À ce titre, il importe de noter que, parmi les personnes rencontrées, plusieurs ont ressenti le besoin de solliciter un accompagnement économique de la part d'une autre structure que SMart, essentiellement au moment du lancement de leur activité : Azimut (31), JobYourself (3), IFAPME (10), CréaPME (32).

Il est donc important de comprendre que l'individualisation des salaires et des droits sociaux impose aux membres d'entretenir des relations commerciales avec des donneurs d'ordres. Or, comme nous l'avons vu précédemment, les membres interviewés semblent prendre distance avec un rapport strictement instrumental au travail, à leur activité professionnelle : pour eux, travailler ne signifie pas maximiser le salaire et conduit donc à entretenir avec autrui des relations qui ne peuvent être réduites à des rapports visant à maximiser leur intérêt individuel. La plupart des personnes interviewées témoignent de leurs difficultés à s'adonner à certaines pratiques marchandes avec leurs donneurs d'ordres, potentiels ou actuels : la prospection, la négociation d'un tarif, l'entretien d'une relation commerciale...

¹⁷⁷ Il en va d'ailleurs de même pour bénéficier des droits sociaux, qui requièrent que des heures d'emploi soient reconnues par les pouvoirs publics. Sans cela, les droits régressent. Nous reviendrons sur ces questions en détails dans la deuxième partie de ce chapitre.

¹⁷⁸ Nom d'emprunt pour une agence d'intérim.

Dans la grande majorité des cas, mais avec des intensités variables, les membres préfèrent recruter leur clientèle sur base de leur réputation au sein du réseau et parlent alors de « bouche-à-oreille » (2, 33, 40, 42, 45...). Une part importante d'entre eux, y compris ceux qui disent se contenter du bouche-à-oreille, disposent d'un site web, d'une page LinkedIn, d'un profil Facebook, ou d'autres outils numériques servant à rendre publiques leurs compétences professionnelles (3, 9, 15, 17, 18, 34, 36, 40...). Bref, pour la plupart d'entre eux, il s'agit moins de chercher activement des clients sur un marché que de se rendre « visibles » aux clients potentiels. L'extrait suivant en témoigne :

Tu ne vas jamais vers le client ? Tu ne fais jamais des démarches ?

Non, pour l'instant pas. Parce que je n'en ressens pas le besoin. Je dis ça, mais j'ai quand même un site qui est très bien référencé sur Google. Je dis que le client vient par lui même, mais c'est parce que le site a été fait. Donc, finalement, j'ai été le chercher aussi le client. Mais c'est lui qui m'appelle, ce n'est pas moi qui tape à une porte en disant "est-ce que vous auriez besoin d'un cours de jazz ?" (34).

Dès lors que cette étape du contact avec un client est réalisée, l'enjeu consiste à définir la mission à remplir par le membre de SMart dans le cadre de la relation de fourniture commerciale qui unira le donneur d'ordre à la coopérative. On a vu dans le chapitre précédent que celle-ci se caractérise par un degré d'autonomie individuel élevé, qui contraste avec les formes de subordination entérinée par le droit du travail. Cette mise à distance se perçoit dans la réfutation quasi systématique de l'opposition binaire classique entre conception du travail par l'employeur et exécution par l'employé. Les membres n'entendent pas remplacer simplement l'autorité de l'employeur par celle du client ou du donneur d'ordre. Ils visent plutôt à garder la main sur ces prérogatives de contrôle et de direction du travail. Ils sont prêts à quelques concessions en matière de revenu pour autant qu'ils préservent leur autonomie individuelle. C'est ce que nous avons antérieurement décrit comme « réappropriation du travail », laquelle dépasse la question marxiste de la propriété des moyens de production pour intégrer l'appropriation du sens du travail et des moyens d'exécuter les tâches. Pour illustrer ce point, on se souviendra de la façon dont ce membre procède, en évaluant la contribution de chaque « nouveau projet » à trois dimensions qu'il identifie : la rémunération, l'intérêt intrinsèque du travail à fournir, la qualité relationnelle qui l'unit au donneur d'ordre. Pour rappel, nous reproduisons ici l'extrait concerné :

Chaque fois que j'ai un nouveau projet, je me pose trois questions. Si je réponds oui à deux des trois questions, alors je fais le projet. Est-ce que c'est bien payé, est-ce que ce n'est pas bien payé ? Est-ce que c'est musicalement intéressant ou inintéressant ? Et la troisième question, qui a mon sens est la plus importante : est-ce que c'est avec des gens chouettes ou moins chouettes ? Si je réponds oui à deux de ces questions, je fais le projet. C'est un petit peu l'idée, pour avoir des critères de sélection. (...) C'est quand même des boulots où il arrive souvent que deux projets

tombent en même temps et il faut en choisir un et donc laisser tomber l'autre. Et donc, ça, c'est une clé qui m'aide à définir lequel je dois faire (33).

Pour ce membre, la négociation du tarif apparaît donc comme un élément important, mais n'est pas la seule dimension à considérer lorsqu'il s'agit de rendre compte de la relation qui l'unit à ses donneurs d'ordre. L'extrait suivant nous permet d'avancer dans la compréhension de cette relation.

J'étais très mal à l'aise avec mes tarifs, surtout que je travaillais dans le non marchand. Et puis, à force de voir mes frais et ce qu'il me faut pour vivre, je me suis dit "il faut pratiquer des prix raisonnables sinon je ne vais pas m'en sortir". Là, maintenant, je suis à un tarif de 75 euros de l'heure hors TVA. Quand j'ai démarré chez SMart, je serais devenue rouge tomate si on m'avait dit que je devais pratiquer un prix comme ça quoi. Au début, je me retrouvais à demander 150 euros pour une après-midi. Quand je demandais 200 euros pour la journée, j'étais déjà un peu gênée. Mais c'est juste pas viable 200 euros la journée (2).

Ce qui détermine le tarif n'est pas tant l'intérêt économique du membre qui viserait à maximiser ses revenus (remboursement de frais, salaire, droits d'auteur), mais la volonté de « s'en sortir », de pouvoir vivre de son activité professionnelle. La plupart des interviewés affirment dès lors ne pas avoir de politique tarifaire rigide. Ils sont prêts à descendre leurs prix lorsque le travail en question est stimulant, plaisant ou intéressant, comme nous l'avons vu précédemment et comme nous le rappellent les extraits suivants :

Forcément, si c'est une ASBL, si c'est un jeune cinéaste africain qui se lance, ou si c'est la Fédération Wallonie-Bruxelles qui me propose de travailler, je ne vais pas fonctionner au même tarif. Donc j'essaye d'évaluer entre l'argent dont j'ai besoin pour vivre et le plaisir que je vais avoir pour quelque chose (4).

Si c'est une multinationale qui me demande quelque chose, je n'aurai aucun problème à mettre le prix fort. Et si c'est un petit indépendant qui veut juste communiquer avec sa voiture et qui a besoin d'un lettrage, évidemment, je vais demander moins (6).

Quand je travaille avec le centre où j'ai été formée, je ne peux pas négocier et ce sont des prix catastrophiques. Vraiment, c'est presque honteux et j'ai une rancune par rapport à ça parce que je trouve que c'est de l'exploitation. Je le fais parce que j'ai étudié avec eux depuis sept ans et j'ai un grand sentiment de loyauté. Mais ce que j'ai aussi remarqué, c'est que chaque atelier que je donne là bas me rend énormément en termes d'apprentissage, d'enseignement et dans l'échange avec les gens. Donc, à ce niveau-là, c'est acceptable (11).

Ce dernier extrait nous invite à ne pas négliger que nombre d'interviewés disent subir les prix imposés par les donneurs d'ordre, sans y vivre de contradiction avec l'idée d'un travail intéressant. L'extrait suivant va dans le même sens :

Tu m'as parlé de la façon dont tu établissais un prix, tu fais comment pratiquement ?

Ceux qui me connaissent m'envoient déjà les prix. Une seule fois j'ai demandé d'augmenter un peu. Je continue à être gentille parce que je travaille dans le social. Mais j'aimerais me détacher un peu de ça parce que des fois c'est vraiment abuser. Donc c'est eux qui proposent le prix. Pour les nouveaux, c'est eux qui vont me dire "c'est autant et puis c'est tout. Si tu n'es pas contente, au revoir" (42).

1.2 Sécurisation des revenus du travail par le salariat

La difficulté des membres à contractualiser une relation marchande avec les donneurs d'ordre peut être liée à une difficulté plus générale à valoriser le travail réalisé hors du temps identifié comme étant directement lié à la prestation faisant l'objet du contrat de fourniture. Cette difficulté à fixer un prix apparaît clairement dès lors que les membres doivent monétiser des tâches qui ne sont pas directement productives, par exemple la participation à des réunions.

Là où on est encore mauvais, c'est pour facturer les réunions, faire rentrer ça dans le temps de travail. T'as des clients qui sont très demandeurs de rencontres, et ça on ne facture pas ou mal. (...). Beaucoup de nos interlocuteurs aussi ne sont pas indépendants, ils ont un salaire fixe. Donc, qu'ils passent six heures en réunion, pour eux, ça ne change rien. Nous, si le boulot n'avance pas, à la fin il n'y a que dalle (27).

Au-delà du temps de réunion, cela concerne le travail de publicité et de prospection auprès de clients potentiels, l'organisation d'événements, le travail de recherche et de développement... Toutes ces choses ne semblent pas prises en compte dans le calcul du tarif horaire du membre. Les interviewés dont nous retranscrivons les propos ci-dessous justifient cela en affirmant que tout cela n'a pas trait à l'emploi, mais plutôt à du bénévolat (25), à un « hobby » (6), à une « passion » (6, 28), à « un truc qui est assez chouette » (17). On voit se déployer sous plusieurs formes l'idée d'un travail « intéressant » dont il était question précédemment et qui ne peut, pour être compris dans sa complexité, être cantonné à la période d'emploi salarié.

C'est du développement, c'est mon investissement personnel. Donc je ne peux pas répercuter ça sur mon client. Je facture mon travail, je prends une marge qui me permet d'investir dans du matériel et de couvrir mes journées de prestation sur le mois. Par exemple, si je travaille pour ce client-là, je couvre mes journées d'un point de vue travail pour le client. Je suis tout à fait en ordre. Après, le fait que je développe mon site internet, on peut dire que c'est un peu mon hobby ou ma passion. Du coup, je ne répercute pas ça sur le client (6).

Il y a une partie de choses, pas toujours rémunératrices, mais que je fais. (...) En fait, je le compte dans mes activités professionnelles parce que c'est un truc qui me prend du temps et pour lequel j'utilise ce que je sais faire dans mon cadre professionnel, à savoir les outils de communication, le graphisme, *et cetera*. Et je le comptabilise comme professionnel aussi parce que, d'une certaine manière, c'est une manière de se faire connaître, c'est une manière de faire du réseau. Mais ce n'est pas un truc sur lequel je table pour avoir décroché un salaire logique par rapport au temps passé. (...). C'est assez gai d'être dans des phases de création, où tu fais des trucs plutôt auto-initiés. Mais ça, c'est rarement fortement rentable. Et d'ailleurs, ce n'est pas pour ça qu'on le fait. On le fait pour... pourquoi on le fait ? Je ne sais pas en fait. On le fait parce qu'on a envie de le faire (17).

Comme la plupart des boulots que je fais, c'est des boulots que je fais par passion. En fait, il y a beaucoup de choses où, si ça prend plus de temps, ça prend plus de temps. Par exemple, je dois travailler avec ce groupe. On s'est mis d'accord sur un prix pour la tâche finie. Et ça prend plus de temps. Je sais que, du coup, il se sent un peu mal et il aurait envie de me payer plus s'il le pouvait. Mais moi je suis super content de le faire, donc je le fais (...). Je passe sûrement plus de temps que ce qu'il faudrait sur certaines choses. C'est ça mon problème d'organisation, je pense. Ou bien peut-être que mon problème d'organisation, c'est que je prends beaucoup de choses à cœur dans mes activités (28).

Il n'en reste pas moins que la question de la rémunération du travail fourni reste un principe fondamental pour les membres, que SMart leur permet d'assurer de façon plus efficace que s'ils se retrouvaient seuls face à un client qui traîne à payer. Un membre résume bien ces propos en considérant SMart comme « un rempart exceptionnel » (29). Une autre valorise la capacité de SMart à « induire un rapport de force et défendre une communauté ». Lorsque la défense des intérêts communs au sens large n'apparaît pas dans le discours des interviewés, ces derniers renvoient à la garantie qu'offre SMart d'être rémunéré dans les sept jours qui suivent la prestation pour laquelle un contrat a été signé avec un donneur d'ordre, y compris si celui-ci ne paye pas la facture dans les temps. Les membres y voient une certaine sécurité, à laquelle ils n'auraient pas accès sans être membres d'une structure collective, capable d'exercer une pression plus importante que celle qu'ils exerceraient seuls (6, 12, 15, 16, 17, 21, 24, 26, 29, 38, 40, 42, 44). Pouvoir compter sur un soutien, notamment juridique, de la part de SMart, peut constituer un élément décisif dans la recherche d'une articulation du couple autonomie et sécurité permettant, comme nous l'avons pointé précédemment, que le membre se concentre sur son « vrai boulot ».

Une fois, effectivement, il y a des gens qui ont vraiment tardé à payer. Et alors, qu'est-ce qui se passe ? La SMart me prévient. Et vu qu'ils ont signé le bon de commande et que le travail a été fait, ils sont contraints de payer. Ils ne peuvent pas jouer comme si on était indépendant. Donc là aussi, pour

moi, c'est beaucoup plus facile, je n'ai pas à courir après mon argent. Et dieu sait qu'il y a plein d'indépendants qui font faillite parce qu'il y a de mauvais payeurs. Moi je n'ai pas ce problème (15).

L'avantage avec SMart, c'est quand même qu'il y a cette autonomie, mais qu'en même temps il y a une espère de sécurité. C'est-à-dire que quand j'ai fait mon bon de commande, l'argent il est sur mon compte d'activité, même si le client n'a pas payé. Ils s'occupent de ça, de récupérer l'argent. C'est très confortable qu'il y ait cet intermédiaire. Avec des clients un peu difficiles, ça permet aussi de ne pas être directement dans la confrontation (21).

Il y a aussi tout ce truc de stress qui est difficilement estimable, mais qui pour moi était vraiment énorme : savoir qu'il y avait l'appui, quand il y avait un souci je pouvais téléphoner ici, l'histoire que le paiement des salaires est garanti à partir du moment où le client a signé le bon de commande, même si à titre personnel je n'ai pas eu beaucoup de soucis (24).

À travers les extraits précédemment mis en exergue, on constate néanmoins la difficulté des membres, « passionnés » par leur travail, à distinguer ce qu'ils considèrent comme devant faire l'objet d'une rémunération et ce qui constitue un « hobby », une façon de se réaliser soi-même, de mettre en œuvre un projet dans le monde indépendamment de l'encadrement contractuel de cette activité.

Tu veux dire que ton activité tourne finalement bien ?

Oui, ça tourne bien, c'est beaucoup via des contacts. Il y a toujours quelqu'un qui pense à moi. Je veux dire que je bosse quatre ou cinq jours par semaine. Et les jours où je ne bosse pas, enfin où je ne suis pas sous contrat, c'est quand même du boulot. Ce sont des mails, des factures, faire des retouches... (45)

J'ai des semaines où j'ai beaucoup de clients et j'ai des semaines où j'ai beaucoup moins de clients. Mais je crois que j'ai un rythme de vie assez léger en fait. Je trouve que c'est sain de dire : "en étant indépendant, en travaillant avec la SMart, il y a l'insécurité qu'il faut nommer, parce que ça peut être précaire, et en même temps, on a beaucoup de liberté". Et donc je n'ai vraiment pas l'impression d'être extrêmement stressée. Je travaille beaucoup, vraiment beaucoup, parce qu'il faut faire toute la promo, j'écris des newsletters, il faut répondre aux mails, il faut planifier les workshops et le programme du workshop... On ne le voit pas, mais c'est énorme dans le boulot. Mais j'aime vraiment bien. J'ai beaucoup de temps pour moi-même (11).

La frontière entre le « boulot » et le « temps pour soi », définie et rendue mesurable par le contrat de travail hérité du régime salarial fordiste, devient ici inopérante. On le voit dans le dernier extrait reproduit ci-dessus, le discours du membre met en lumière à la fois un grand volume de travail et « rythme de vie assez

léger ». *In fine*, en passant par SMart, c'est la liberté d'organiser son temps qui est valorisée (et les activités à l'intérieur de cette fenêtre temporelle), plutôt que la réduction d'une catégorie de temps prédéfinie.

Le contrat que j'ai pour donner des cours d'informatiques, si j'avais dit que je voulais bien être employée, je serais sûrement engagée. C'est vrai que ça enlèverait un peu de stress. Mais du coup, je perdrais les autres avantages, la liberté que j'ai maintenant. C'est-à-dire que maintenant je ne travaille pas les mercredis après-midi. Durant les vacances d'été, je vais mettre mes activités seulement quand les enfants sont en stage. Pendant les vacances scolaires, je dis à mes clients que je suis disponible par mail, mais je ne donne pas cours et je ne prends pas de rendez-vous. Si je retrouve un emploi, je perds tous ces avantages-là aussi (14).

Quand bien même le temps de la prestation pour un donneur d'ordre est contenu dans une fenêtre temporelle relativement rigide, on sait que le travail des membres dépasse le cadre de la prestation définie contractuellement. Les temps de prestation se trouvent dilués dans d'autres activités qui n'apparaissent pas comme relevant clairement et distinctement de la vie professionnelle. En outre, les membres de SMart fixant eux-mêmes leur salaire et étant salariés d'un employeur qui n'est pas celui avec qui ils définissent le prix de leur prestation, les coordonnées de la négociation salariale se trouvent fondamentalement modifiées. L'interlocuteur avec qui le prix est négocié peut être différent à chaque prestation et, dans la plupart des cas, le rôle de l'employeur (c.-à-d. SMart) consiste ici, essentiellement, à imposer le respect des minima légaux. On peut alors considérer que SMart constitue une forme de « capacité collective »¹⁷⁹ au sens où l'entreprise partagée permet d'assurer aux travailleurs la perception de rémunérations qui, dans le cadre d'une relation commerciale entre un indépendant et son client, ne sont pas assurées. La capacité des travailleurs à jouir d'une forme minimale de sécurisation des revenus du travail est donc ici strictement dépendante de leur inscription dans le collectif SMart. Pour comprendre l'importance de cette avancée permise par SMart, il faut saisir la complexité des relations contractuelles entre membres, SMart et donneurs d'ordre : des entités supplémentaires interviennent régulièrement dans la relation de travail.

1.3 Au-delà de la triangulation de la relation de travail

Selon certains interviewés, la triangulation de la relation contractuelle est difficilement lisible par les donneurs d'ordres, qui voient apparaître le nom de SMart sur un bon de commande sans en avoir entendu parler préalablement. Les plaintes de certains membres portent alors sur la lourdeur des démarches administratives imposées à leurs clients, contraints de fournir une quantité importante d'informations avant la signature du contrat (3, 14, 18, 28, 32, 40). Cette démarche, « fastidieuse », conduit une membre à « s'excuser » auprès de ses clients « des petits

¹⁷⁹ Ferreras, « De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services ».

soucis, des bêtises administratives à remplir et des petites complications » que le passage par SMart impose (14). D'autres préfèrent contourner ces obligations :

Avant, j'avais les signatures de tous mes clients dans un dossier sur mon ordinateur. Ils ne signaient jamais aucun document : je les remplissais et je les signalais pour eux. C'est eux qui me disaient ça à la base : "tu ne vas pas m'envoyer ça à chaque fois pour que je signe". Puisque eux, ce qu'ils veulent, c'est une facture. Et donc signer les prestations, les bons de commande, ils ne comprenaient pas. Ils veulent juste la facture. Comme on se faisait confiance, je signalais tout pour eux (40).

Le type qui m'a envoyé un mail tout à l'heure, il m'a dit : "bon, je te dois sur ce mois-ci 950 pour ce que tu as fait". En gros, j'ai eu peut-être cinq ou six missions très courtes avec lui (...). Je ne déclare pas mes prestations au fur et à mesure en fait. (...). On fait en fin de mois un bon de commande récapitulatif, plus ou moins, et quand il le fait, à ce moment-là, je me fais une prestation... même pas sur les bonnes dates, en fait. (...). C'est en gros du travail pas déclaré ou déclaré à un autre moment, la date n'est pas bonne. Mais j'ai l'impression que ça ne met personne en... (...). Je ne sais pas si les gens de la SMart réalisent, je pense qu'ils le réalisent, mais, c'est vraiment utilisé par tout le monde, d'une manière totalement empirique, quoi (28).

On peut considérer ces évitements de la norme salariale et plus généralement ces difficultés dont témoignent un certain nombre de membres dans leur relation avec les clients, comme un élément supplémentaire venant confirmer l'hypothèse d'une transformation du rapport au travail déjà abordée précédemment. Dès lors que le travailleur prend distance avec une conception strictement instrumentale du travail, de nouveaux éléments entrent en jeu dans la relation avec le client. Plutôt qu'une relation fondamentalement basée sur la négociation d'un prix, la relation va être valorisée pour elle-même (24), décrite comme une relation de confiance mutuelle n'ayant pas besoin de recourir à l'artifice d'un contrat, qu'il soit commercial ou de travail (15), pour asseoir cette confiance.

D'autres membres construisent des relations contractuelles qui complexifient la situation, en recourant (volontairement ou non) à des intermédiaires entre le client final et eux, celui-ci n'étant pas le donneur d'ordre signant le contrat avec SMart. C'est le cas, par exemple, de certains traducteurs ou professeurs de langue, qui transitent par une plateforme digitale pour entrer en contact avec les clients finals. « Il y a un site pour traducteurs où je paye un abonnement et je reçois tous les jours des offres de traduction », explique une membre (10). Dans ces cas, l'importance accordée à la qualité relationnelle avec le donneur d'ordre est réduite à néant : « ce sont essentiellement des entreprises qui travaillent avec des entreprises. (...) Les employés viennent à l'entreprise pour recevoir des cours, moi je vais à l'école ou dans l'entreprise même pour donner ces cours » (13). L'exemple suivant montre que cette multiplication des intermédiaires sur le marché du travail ne se limite pas aux secteurs de la traduction et de la formation en langue.

J'ai toujours été très content que des petits studios de publicité m'engagent *via* la SMart. Comme ça, je n'ai rien à faire en termes de contact client, ce qui est une tâche qui personnellement ne me plait pas beaucoup. Donc c'est eux qui gèrent ça. Je sais que, par définition, les bénéficiaires sont en grande partie pour eux aussi, mais ça ne me dérange pas. Ils prennent les inconvénients, ils ont droit aux avantages. Donc j'essaie de minimiser toutes les tâches ingrates qui ne me plaisent pas (12).

Les intermédiaires supplémentaires contribuent donc, dans certains cas, à démultiplier l'idée d'une division du travail favorable aux membres, lui permettant de se focaliser davantage sur leur « vrai boulot ». Ceci concerne également les musiciens, dont certains groupes sont constitués en ASBL, laquelle est alors amenée à prendre en charge du travail administratif afin de permettre aux musiciens de se focaliser sur leurs pratiques artistiques (22, 32, 33...). Dans ces cas, c'est l'association qui est payée par les organisateurs des concerts et qui, ensuite, rémunère les musiciens *via* SMart. Cette logique s'étend au-delà du secteur musical, vers d'autres ASBL culturelles qui vont sous-traiter vers SMart la signature des contrats de travail avec leurs travailleurs intermittents : « l'ASBL facture au donneur d'ordre et puis l'ASBL m'engage *via* la SMart » (23), « je fais une facture *via* mon activité SMart à l'ASBL et l'ASBL paye sur mon activité » (25). Il importe de rappeler que, *via* l'outil « Activité », SMart permet à ses membres d'internaliser ce type de transfert et de relations à la fois commerciales et de travail. Il faut néanmoins noter que nombre d'interlocuteurs ne mobilisent pas les outils et services proposés par SMart au maximum de leurs possibilités.

1.4 L'outil « Activité » comme condition à l'exercice de l'autonomie individuelle

Nous avons souligné ci-dessus que nombre d'interviewés utilisent les services de SMart pour mener de front des activités variées ou être en contact avec des clients issus de secteurs variés, mais aussi, de façon plus large, une diversité de donneurs d'ordre. Le recours à l'outil « Activité » permet de gérer cette pluralité non seulement dans le présent, mais aussi avec une certaine orientation vers le futur, comme nous allons maintenant le voir.

Ces comptes individuels offrent en effet à chaque membre la possibilité de thésauriser sur le compte de l'« Activité » pour investir dans du matériel et rembourser des frais, se payer une formation ou de la publicité, rémunérer des collaborateurs ou se salarier soi-même pour les heures prestées. L'outil permet ainsi à certains de constituer un fonds de garantie individuel, qui facilite le lissage des revenus entre des périodes où le travail peut être facturé à un donneur d'ordre et d'autres phases où l'activité du membre est plus difficilement valorisable dans une offre commerciale (9, 19, 22, 28...). Il constitue ainsi le fondement pratique de l'exercice de l'une des facettes de l'autonomie individuelle des membres abordée au chapitre précédent : le pouvoir de contrôle sur le travail en tant que succession de tâches et d'activités.

J'ai quasiment toujours un petit fonds dans mon activité pour faire un contrat en avance, rembourser un achat de matériel, un truc dans le genre. Ce n'est pas parce que j'ai de l'argent que je vais mettre mon activité à sec. Si on me fait un bon de commande de 1000 euros, en général j'en sors 500 et le reste est là, il servira pour la prochaine fois (28).

On voit dans ce dernier extrait se dessiner une forme de continuité entre différentes prestations. De façon plus générale, la plupart des prestations sont conçues par les membres interviewés comme une forme d'« investissement »¹⁸⁰ en vue d'une autre prestation à venir. Chaque contrat est une condition de possibilité pour le suivant. La signature d'un contrat devient un investissement en faveur de la poursuite du travail qui plaît au membre, comme en témoignent les différents extraits reproduits ci-dessous.

J'utilise beaucoup l'Activité pour essayer de garder un peu de sous. C'est comme une espèce de deuxième ou troisième compte en banque, où j'ai un petit pactole qui reste là et, de temps en temps, j'essaye de me rembourser du matériel musical (44).

L'année passée, j'ai su mettre de l'argent de côté sur mon compte SMart. Du coup, je peux m'autofinancer une petite formation. Ça, ils acceptent, ça rentre dans mes frais professionnels. Et ça, c'est vraiment très cool (15).

Par exemple, je vais suivre une formation sur l'hypnose et la visualisation positive. (...). Ces formations-là, je me les paye avec l'argent que j'ai mis de côté. Ici, 6 jours de formation, c'est 1.500 €.

Donc, c'est à ça que sert votre bas de laine chez SMart ?

Oui. Les formations, mes achats et tout ce dont j'ai besoin pour travailler (...). Moi, je dépense au moins 4 000 € par an pour pouvoir travailler (9).

La situation la plus régulièrement décrite par les interviewés consiste à se reposer sur un ou plusieurs donneurs d'ordre importants (au sens où ils fournissent une rémunération volumineuse pour le travail presté), pour ensuite pouvoir accepter de mener d'autres projets, moins rentables, voire bénévoles, sans pour autant déconnecter strictement ceux-ci de l'activité professionnelle comme nous l'avons déjà noté ci-dessus (6, 20, 21, 33...).

J'ai réussi, au fur et à mesure des années, à mettre un peu d'argent de côté. Dans mon activité, j'ai une enveloppe qui s'est constituée au fur et à mesure des années et qui me permet maintenant, depuis trois ans, de faire des productions. C'est-à-dire faire des choses qui ne sont pas des commandes. Ou préparer des choses que je vais essayer de vendre. Donc j'ai les moyens maintenant, *via* ce système d'activité, cette caisse-là que j'ai réussi à me constituer, de pouvoir investir dans des projets, faire de la production sur des projets (20).

¹⁸⁰ Laurent Thévenot, « Les investissements de forme », in *Conventions économiques*, éd. par Laurent Thévenot (Paris: Presses Universitaires de France, 1986), 21-71.

Il semble donc que l'outil « Activité » contribue de façon significative à la transformation du travailleur depuis le statut de prestataire, réalisant une tâche plus ou moins clairement décrite par un donneur d'ordre rémunéré sur un marché, à celui de producteur autonome, définissant par lui-même (mais grâce à l'argent perçu antérieurement sur le marché) le type de production qu'il veut réaliser dans un avenir plus ou moins proche, en se détachant temporairement de la contrainte de vente immédiate sur un marché. L'idée d'un travail comme investissement point à nouveau ici. Elle peut être réduite, dans une perspective critique qui ne se soucie pas du sens que ces actions revêtent pour les acteurs, à une forme d'entrepreneuriat du soi, de considération pour soi-même comme une entreprise ou un capital à faire fructifier¹⁸¹. Les interviewés nous indiquent la nécessité de penser cette question non pas sur un mode binaire, mais celui de la continuité ou de la conjonction¹⁸², sur le modèle de l'échelle plutôt que de la pièce dotée de deux faces clairement distinctes. Les extraits reproduits ci-dessous nous permettent d'étayer cette proposition.

J'ai une chance dans mon travail, c'est que je travaille parfois avec des très grosses structures. Et l'avantage de ça, c'est que c'est des gens qui payent bien, c'est-à-dire un peu plus que la norme. Maintenant, moi je travaille aussi beaucoup avec des structures qui n'ont pas beaucoup de sous, mais où le travail m'intéresse à fond. Et donc là, il y a parfois un problème qui se pose. Une structure m'emploie pour diriger une fanfare, c'est un travail qui me tient vraiment très fort à cœur, mais je pense que c'est payé 75 euros par répétition pour deux heures de répétition. Et donc là, je suis en dessous du minimum (33).

Après, dans mon travail d'infographiste, ce n'est pas le travail le plus artistique ou créatif du monde, mais il est aussi assez sûr pour vivre un peu, pas hyper bien, mais correctement. Il me permet de travailler quand même pas à plein temps, peut-être $\frac{3}{4}$ temps, et donc d'avoir du temps pour mes projets artistiques en gravure en parallèle, qui me rapportent très peu d'argent, mais je veux qu'ils continuent. Parce que bon, l'argent c'est bien, mais il n'y a pas non plus que ça qui compte (21).

Il s'agit alors de faire des concessions en regard de la figure du donneur d'ordre idéal ou de la prestation idéale pour, après, pouvoir mener d'autres projets, ses propres projets, orientés vers des finalités définies par soi. Plutôt que de se focaliser sur la quantité d'argent que l'on pourra tirer de tel ou tel contrat, ou à l'opposé de consacrer l'entièreté de son temps à la quête artistique sans souci pour sa rémunération, il s'agit de trouver un « équilibre » (21) fait de « concessions » (22) multiples. Les extraits suivants nous permettent de voir que cette proposition est relativement partagée par les interviewés.

¹⁸¹ Thomas Périlleux, « Travail sur soi et affairement. Les voies de la subjectivation au travail » (Working Papers du CriDIS, 2009).

¹⁸² Jean-Louis Genard et Fabrizio Cantelli, « Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques », *SociologieS*, 2008, <http://sociologies.revues.org/index1943.html>.

C'est clair que, quand je bosse pour du privé, j'aligne mes tarifs sur ce que je sais qui se pratique. Parce que ce serait passer pour un débile de ne pas le faire, ce serait con de passer à côté de l'opportunité. Ce qui est assez marrant, c'est de pouvoir jouer. Tu peux marcher selon leurs critères dans leur monde et, du coup, en quelques semaines, encaisser ce qui te permet de vivre pendant trois ou quatre mois. À condition, à côté, d'avoir une autre vie, qui marche différemment. (...). Du coup, là, c'est un peu un entre-deux, mais ça permet d'aller puiser là où il y a du fric. Et de l'emmagasiner pour pouvoir après avoir du temps pour faire tes projets (17).

On est pris dans des trucs avec le cœur et alors il y a des petits aménagements. Je m'étais dit « moi, je ne travaille plus en dessous de ça ». Et puis bon, voilà, si c'est un collectif avec des sans-papiers, je le fais.

Ça veut dire quoi des projets de cœur ?

Projets de cœur, c'est avec des amis ou avec des thématiques qui sont vraiment porteuses, dans des lieux qui font sens ou des lieux neufs. Et puis il y a des projets qui sont des trucs plus froids, par exemple l'entreprise. (...) Je pense à ce *team building* où je suis allée, je suis intervenue une heure pour 2250 euros (...). Je suis revenue et je me suis dit : "grâce à ça, je peux acheter un ampli pour faire mes ateliers d'écriture dans des associations" (32).

Le dernier truc que j'ai fait c'était pour une jeune fille qui faisait des bijoux, super chouettes et tout. Je savais qu'elle était endettée parce qu'elle avait sa collection de bijoux. Mais elle devait lancer la campagne, les photos, commencer à démarcher. Elle m'a demandé combien je voulais pour le shoot. Moi je lui ai dit "j'aimerais bien faire ça au film argentique, on fait des belles images et toi tu payes les films et le développement". Ça a dû lui coûter une centaine d'euros. Et c'est là que je fais les plus belles images aussi. C'est des choses qui ne passent pas par la SMart, on fait ça entre nous comme ça. Mais c'est le fait d'avoir des clients réguliers à la SMart et de l'argent qui rentre qui me permet de faire ça (40).

Je n'ai pas envie de faire n'importe quel boulot. Je n'ai pas envie d'être dans le système, dans le monde commercial, les pubs, avec des personnes qui gagnent énormément d'argent pour vendre des trucs qui n'ont pas d'intérêt, qui ne respectent pas non plus les engagements au niveau de leurs salariés. Ce sont des choix politiques. Ce qui fait que, si je dois travailler pour eux, alors je veux extirper le plus d'argent possible pour, après, avoir cette petite réserve qui me permet de faire des projets bénévoles par exemple. C'est un peu une façon pour moi d'être justicière, à un niveau minuscule (21).

Avec ces dernières citations, on perçoit un horizon de justice de type quasi redistributive, une ambition de contribuer à rendre le marché moins inégalitaire, en faisant peser sur les clients capables de déboursier des sommes d'argent importantes, le prix de prestations de travail menées au bénéfice de structures

incapables de les rémunérer à leur juste valeur. C'est donc une conception du futur désirable qui est visée, mais qui n'empêche pas de s'impliquer dans le présent. On assiste à une forme de porosité entre ces deux temps, passé et présent, et entre ces deux mondes, capitaliste et non capitaliste.

1.5 L'outil « Activité » comme espace de travail collectif

Il serait problématique de limiter notre compréhension de l'usage de l'outil « Activité » à cette forme de compte en banque personnel. En effet, son utilisation relève également d'une dynamique de mise en commun du travail que nous n'avons fait que survoler jusqu'ici. Le membre utilisant la fonctionnalité appelée « transfert de budget » se retrouve dans une position proche de celle d'un employeur, capable de solliciter les contributions d'autres personnes à la réalisation des missions qui lui sont confiées par un donneur d'ordre.

Tu as dit que tu travaillais avec d'autres, ça veut dire que souvent tu les rémunères par ton activité SMart ou pas ?

9 fois sur 10, oui. Ce sont des gens qui passent via SMart. Et s'ils n'étaient pas chez SMart quand je les ai contactés, soit ce sont des indépendants, soit je leur propose de s'inscrire chez SMart et au bout du compte ils trouvent ça génial (20).

J'ai quand même besoin de manière ponctuelle de personnes qui font telle ou telle chose, que ce soit des gens qui travaillent le bois ou des gens qui font de la peinture. Et je commence à trouver pas mal de gens ici qui travaillent par la SMart. Et c'est assez simple en fait de convenir, de dire "voilà, pour ce boulot-là, tu me demandes ça, je transfère l'argent d'activité à activité, tu t'occupes de te faire des contrats". (...). Il y a des gens pour qui c'est plus facile de travailler en noir, mais vu que moi je travaille quand même avec des machines, j'aime bien que tous les gens qui travaillent pour moi soient sous contrat pour qu'ils soient assurés (24).

SMart semble ainsi soutenir dans une dynamique de coopération que les membres eux-mêmes opposent à celle de la mise en concurrence de leurs projets (12, 17, 20, 24, 26, 40, 41...). Ils indiquent par là faire partie d'un réseau de travailleurs qui, plutôt que de chercher à être plus compétitifs que leurs concurrents, se « partagent » le travail, comme en témoignent les extraits suivants¹⁸³.

La période où ça a réussi, c'est parce que je connaissais suffisamment de gens et que donc on se refilait le travail quand il y avait trop de travail. Une espèce de réseau informel de gens qui ont fait les mêmes formations que moi, que j'ai rencontrés, avec qui j'ai travaillé en équipe.

Mais pas forcément via SMart ?

¹⁸³ Ce qui nous laisse percevoir un lien avec les propositions en faveur de la Réduction collective du temps de travail discutées au Chapitre 1.

Non pas forcément via SMart. Même si, en pratique, c'est tous des gens qui sont à la SMart ou qui sont indépendants et qui sous-traitent avec des gens à la SMart (12).

Quand je travaille avec les photographes avec qui on se renvoie du boulot, on fait des *joint projects*. Par exemple, si c'est son contrat, il va faire le contrat avec le client. Disons que c'est un contrat qui dure cinq jours, il peut faire trois jours et moi deux. Le client paye tout chez lui, et puis moi je le refacture et il me paye les deux jours que moi j'ai fait, plutôt que de faire deux contrats au client (26).

Dans cette dynamique de collaboration, si SMart occupe souvent une place de facilitateur en mettant à disposition des membres des outils permettant des transferts entre leurs activités, la coopérative peut parfois aussi occuper un rôle de premier plan. En effet, certains conseillers mettent en contact des membres susceptibles de collaborer.

Il y a eu à plusieurs reprises des rencontres ici sur le travail intérimaire, régulièrement aussi des échanges de contacts, des échanges de fonctionnement, etc. Je sais que {ma conseillère} me met en contact parce qu'elle a rencontré quelqu'un qui a besoin d'un conseil, ou pour ceci, ou pour cela. Et je trouve que c'est intéressant. (...). Je trouve qu'il y a une dynamique à l'intérieur de SMart qui est intéressante (...). Il m'est arrivé à plusieurs reprises de rencontrer des gens avec qui j'ai fait des choses après (4).

La collaboration interne à SMart se matérialise également dans la mise en commun d'outils de travail, comme en témoignent plusieurs interviewés.

Maintenant avec un ami on partage le matos. Lui est aussi chez SMart. Moi j'ai une pièce dans mon appart, une espèce d'atelier, et lui a même la clé, il vient chez moi (40).

Parfois, j'achète une machine bien spécifique dont je n'ai pas vraiment besoin, mais j'ai un réseau de gens qui ont une autre machine et alors on peut se les échanger. Je partage aussi volontiers toutes les infos sur mon carnet d'adresses, que ce soit autant au niveau de mes fournisseurs que des gens avec qui je travaille, je ne garde rien secret (24).

À ce stade, il importe de noter que les membres interviewés n'identifient pas tous SMart à un « collectif de travail ». La dynamique interne de collaboration semble même manquer à certains de ceux qui n'en jouissent pas aujourd'hui.

Disons que ce qui manque le plus, c'est de n'avoir personne avec qui partager des doutes ou pouvoir aller plus loin dans nos idées en partageant des projets et pouvoir rebondir sur ce que d'autres disent. C'est plutôt le travail d'équipe qui manque (14).

Je serais plus partisane de recevoir des informations (...), des invitations pour rencontrer des gens sur le terrain, peut-être dans des thématiques qui

sont similaires, ou justement faire des rencontres improbables. J'entends dans le car un mec parler de son projet d'imprimante 3D. Je me suis dit qu'on pourrait faire un atelier autour de nos deux activités. (...) Moi, je serais partisane de faire en sorte qu'on rencontre dix personnes, comme ça, sur un temps de midi ou en soirée, et on voit ce qui sort, sans prétention. Et à un moment, ça prend ou ça ne prend pas (31).

Dans ces conditions, le prélèvement des 6,5 % prend une dimension tout autre que celle du prix à payer pour un service rendu : il contribue à mutualiser les bénéfices et les risques.

Et quand j'entends tous les effets bénéfiques de la SMart, par exemple j'ai entendu à l'AG qu'il y avait eu 400 000 euros de perte dus au paiement des salaires de Take Eat Easy, et quand j'entends que par rapport à Deliveroo c'est eux qui ont fait l'interface pour permettre à cette masse de gens d'être un minimum couvert et bien voilà, moi je suis content, je préfère payer pour ça quoi (24).

En plus, c'est cool, ça crée du boulot, tous ces bureaux de SMartiens, ces gens qui bossent et ce que ça génère je trouve ça super positif donc je n'ai aucun problème à payer les 6,5 % de la SMart (15).

Cette solidarité s'observe également dans les modalités d'administration d'une activité :

Mon collègue n'a rien du tout, moi j'ai le statut d'artiste que je peux renouveler donc j'ai 1100 balles par mois. Du coup, on s'arrange pour qu'on ait tous les deux le même à la fin du mois. Et donc, il y a des mois où on n'a pas de thune, moi je suis 100 % sur le chômage, même si je travaille. Et il y a des mois où là on fait des prestations et du coup on a un peu plus (27).

La solidarité peut être élargie au-delà de SMart également : le paiement des cotisations sociales assorties au statut de salarié constitue, aux yeux de certains membres, un bénéfice en soi. Nous aborderons en détail cette question dans la section suivante de ce chapitre, où nous examinerons SMart comme capacité collective à la sécurisation d'un statut d'emploi et des bénéficiaires de la sécurité sociale. Mais avant cela, il nous faut indiquer que la sécurité économique des membres de SMart peut aussi être assurée par d'autres formes de revenus que celles liées au statut de salarié de la coopérative.

1.6 Rémunération du travail par une autre entité que SMart

En effet, un seul interviewé affirme que SMart constitue son unique source de revenus. Parmi les autres, l'activité au sein de SMart est parfois articulée à un contrat de travail classique, de courte ou de longue durée (12, 15, 17, 26). Cette articulation peut être ponctuelle et menée sous l'autorité de celui qui est, en d'autres temps, un donneur d'ordre. Dans ces cas, le CDD remplace le recours à SMart le temps d'un contrat associé à une tâche précise (notamment pour des prestations

dans le secteur du bâtiment, où le recours à SMart est problématique en regard de la garantie décennale qu'impose le secteur (15)). C'est également ce que révèle l'extrait suivant, où le choix du type de contractualisation apparaît comme étant une contrainte imposée par le donneur d'ordre qui devient parfois l'employeur.

Parfois, j'étais engagée par un organisme ou quelqu'un qui me donnait un contrat pour deux mois ou quelque chose comme ça. Alors je passais par eux et le contrat qu'ils me donnaient (...). J'enseignais aussi, et là ce sont des contrats que je ne faisais pas par la SMart non plus. L'école me donnait un contrat quand je faisais des workshops ou des ateliers ponctuels dans des écoles aussi (26).

Dans d'autres cas, l'activité SMart se vit en parallèle d'un CDI, auquel cas celle-ci peut être considérée comme un complément, offrant la possibilité de mener une activité de façon autonome parallèlement à une situation de subordination salariale classique. Parce qu'il bénéficie d'une rentrée d'argent régulière assurée par un autre employeur, les activités menées chez SMart permettent à ce membre « de ne prendre que les boulots que j'aime bien, parce que j'ai déjà mon entrée régulière » (12).

Dans les cas abordés jusqu'ici, les prestations sont soumises au droit social et donnent lieu au paiement de cotisations sociales et patronales. Mais plusieurs membres sont confrontés à des situations où les prestations attendues d'eux ne peuvent se réaliser légalement dans le cadre du travail salarié, dès lors que la rémunération proposée est inférieure aux minima légaux. Ils recourent alors à des formes de travail qui sortent du droit social, comme le régime des petites indemnités (9, 28, 32, 36, 43) ou le volontariat rémunéré :

Je travaille aussi dans une entreprise pendant les vacances scolaires et quatre semaines pendant l'été. Quand j'entrais le nombre d'heures, par rapport au salaire, ça ne marchait pas avec SMart. Parce que ce qu'ils payent, c'est en dessous. Pour les gens qui sont indépendants, c'est possible. Mais pour SMart, ça n'allait pas parce que c'était en dessous du minimum. Alors, qu'est-ce que je fais ? Je travaille uniquement en tant que volontaire parce qu'on peut gagner un certain montant *via* ce statut sans déclarer. Ça doit être dans les 1.300 € par an. Je dois passer par ce système-là parce que SMart et cette école ne pouvaient pas travailler ensemble (13).

Pour sa part, le régime des petites indemnités présente l'avantage de permettre au membre de percevoir l'entièreté de la rémunération versée par le donneur d'ordre, donnant accès aux travailleurs en situation de précarité à un revenu parfois considérable (toutefois limité par un plafond de 126,71 € par jour et 2534,11 € par an, en 2018). Il présente cependant le désavantage de ne pas permettre de cotiser pour la sécurité sociale. Utilisé à long terme et de façon exclusive, ce régime place le travailleur dans une situation d'insécurité économique. C'est la raison pour laquelle SMart refuse aujourd'hui d'intégrer les RPI au sein de son interface.

Maintenant, tu es encore parfois payé en RPI ? Mais alors tu ne passes pas par SMart ?

Non, pas par SMart. Mais c'est à raison de... allez, maximum cinq RPI par an, je pense. C'est vraiment hyper anecdotique. D'ailleurs, c'est souvent quand la personne ne veut pas s'ennuyer à faire autre chose et qu'ils te donnent un truc. Et puis t'es content parce que ça te fait des sous. Et puis ce n'est pas illégal (38).

Néanmoins, certains membres versent sur leur compte d'activité les revenus perçus *via* le régime des petites indemnités. Ceci leur permet à la fois de contribuer à la sécurité sociale et d'en bénéficier.

Moi je suis anti RPI. En règle générale, les artistes, il faut vraiment qu'ils se mettent à genoux pour que je leur fasse un RPI parce que je suis contre.

Pourquoi ?

Parce que le RPI devrait être utilisé quatre ou cinq fois par an. On ne reverse pas d'argent à la société et c'est dévalorisant pour le travail d'un artiste (...). Quand on me fait un RPI à 120 euros par exemple, je signe le papier pour le RPI, mais je vais rajouter de mon activité un peu d'argent et je vais me faire un contrat, je le transforme en contrat (43).

Comme l'indiquait un interviewé ci-dessus, le recours au RPI consiste essentiellement à légaliser une activité professionnelle qui, sans cela, serait considérée comme illégale. On ne sera dès lors pas surpris qu'une part significative des interviewés, dès lors qu'ils ne recourent pas à cette forme de rémunération, ont en sus de leurs contrats SMart des relations de travail qui pourraient être considérées comme illégales (pour éviter tout problème, nous ne citons pas ici les sept membres nous ayant affirmé le faire). Cette illégalité n'a cependant pas vocation à maximiser les revenus perçus par le travailleur. Plusieurs musiciens expliquent qu'ils jouent « le plus souvent pour rien » (28) ou sous forme de « troc », comme en témoigne l'extrait suivant :

Des fois aussi, j'ai des petits projets de graphisme pour des personnes qui n'ont pas beaucoup de budget. Par exemple faire une pochette de disque pour un pote, ou des autres artistes qui n'ont pas beaucoup d'argent. Quand je sais qu'ils ont de l'argent, qu'ils ont des subventions, alors ils payent correctement. Mais ça ne marche pas toujours. Ca m'arrive alors de le faire bénévolement, mais ça, c'est très rare, je le fais très peu. Je préfère faire un échange : massage shiatsu contre création graphique, concert contre création graphique, ou des trucs comme ça (21).

Ici, la sortie du cadre légal semble donc viser à se placer à la hauteur des ressources économiques dont semble disposer le donneur d'ordre. Une part des activités sont alors conçues par certains comme relevant du bénévolat et distinguées des activités professionnelles générant un salaire. L'extrait suivant en témoigne :

(Dans le cadre de telle association), on a une boîte en métal dans laquelle on met les billets et on les prend quand on en a besoin quoi.

Et comment tu fais le tri entre ce que tu fais passer par SMart et ce que tu ne fais pas passer par SMart ?

Bah ce qui va me générer un salaire personnel et ce qui ne va pas le faire quoi.

C'est-à-dire ?

Quand on organise des événements, on ne se paye pas. Il n'y a pas besoin de justifier un salaire et le reste. Si c'est un truc qu'on fait et pour lequel on est payé personnellement, alors là, c'est bien parce qu'avec la SMart on peut facturer. Ça se justifie d'aller mettre sur le reste du paquet commun, sur mon activité (17).

Il convient d'ajouter à ce stade que plusieurs membres expliquent assurer leur sécurité économique en intégrant leurs revenus personnels à ceux du ménage (14, 21, 28, 40). Dans ces cas, l'autonomie individuelle et l'insécurité économique associées à l'activité professionnelle exercée dans le cadre de SMart vont de pair avec une dépendance économique intrafamiliale.

Comme je vis avec mon compagnon, j'ai aussi perdu une grosse partie du chômage. C'est un truc que je trouve terrible en Belgique : quand on vit avec quelqu'un, on estime que l'autre personne doit subvenir aux besoins, et donc on perd complètement l'indépendance. Je trouve que c'est très mauvais pour l'autonomie des personnes en général quoi. Après, on ne va pas refaire le système, ce n'est pas maintenant qu'ils vont augmenter le chômage. Donc on fait avec (21).

Notons également que cette sécurité familiale peut parfois avoir été construite au cours de périodes antérieures de la vie, comme en témoigne l'extrait suivant.

Je vis sur l'argent que je gagne, mais j'ai de l'argent de côté de quand j'étais ado ou quoi, mes parents m'avaient ouvert un compte. Enfin, tu vois, je sais que je ne risque rien, donc j'ai... c'est pour ça aussi que je ne lutte pas pour avoir un chômage ou un truc, je vis au jour le jour en sachant que j'ai de l'argent sur le côté, donc si j'ai un problème je peux m'en tirer. Si jamais j'ai un problème, mes parents pourraient sûrement m'envoyer un peu de sous ou quoi. Donc je me sens comme une personne privilégiée, et d'ailleurs je le suis, et donc ça ne me dérange pas... (28)

Dans cette situation, on s'aperçoit que les ressources économiques extraprofessionnelles constituent une véritable assurance individuelle, dont les conditions d'accès diffèrent de l'assurance-chômage publique. Le bénéfice des allocations de chômage est en effet conditionné à certaines clauses, auxquelles le travailleur doit être en mesure de prouver qu'il se conforme. Nous reviendrons sur cette question ultérieurement.

Le second ensemble de ressources complémentaires citées concerne les allocations de chômage. Notons également les allocations d'insertion du CPAS (3), les revenus de remplacement fournis par la mutuelle (36 et 37) et des indemnités de licenciement (8 et 30), mais aussi les allocations de chômage (dont 75 % des

interviewés nous disent bénéficiaire ou pouvoir bénéficiaire). Ces dernières étant directement liées à la sécurisation d'un statut, elles seront traitées en détail dans la prochaine section du rapport, après la brève conclusion qui suit.

1.7 Conclusion intermédiaire

En introduction de cette section, nous rappelons que la capacité de SMart à sécuriser les revenus professionnels de ses membres ne pouvait se déployer qu'à partir du moment où ces derniers parvenaient à faire signer un devis à un client. Sans contractualisation de la relation commerciale entre SMart et le donneur d'ordre du membre, SMart ne perçoit aucune rémunération et ne peut pas contribuer activement à la sécurisation des revenus professionnels.

Néanmoins, il apparaît que la relation entre le donneur d'ordre et le membre ne peut être comprise dans le seul registre stratégique. Certes, il s'agit bien d'une relation commerciale, de la fourniture d'une prestation (bien ou service) à un particulier ou à une entreprise en échange d'une rémunération. Mais il apparaît clairement que cette relation répond à d'autres logiques que celle de la maximisation des intérêts individuels figurés dans un prix. Nous avons explicité dans les pages précédentes que la mission à effectuer pouvait intrinsèquement, sans avoir à recourir à une médiation monétaire, être considérée comme une forme de réalisation de soi. C'est ce que les membres expriment lorsqu'ils en parlent comme d'un « hobby » ou d'une « passion ». On comprend alors la variabilité des tarifs dont les membres nous rendent compte : ceux-ci ne sont pas calculés sur une logique de rentabilité maximale. Le recours à l'outil « Activité » leur permet même de compenser des contrats trop peu rémunérateurs en se salariant sur base des surplus thésaurisés à l'occasion de contrats plus lucratifs. La fixation d'un prix faible apparaît, pour nombre d'interlocuteurs, comme une forme d'anticipation, de projection vers un futur désirable : les membres (s') investissent dans des activités peu rémunératrices, voire parfois peu intéressantes, pour plus tard pouvoir développer des activités de façon plus autonome.

L'outil « Activité » contribue ainsi de façon significative à la transformation du travailleur depuis le statut de prestataire, réalisant une tâche plus ou moins clairement décrite par un donneur d'ordre rémunéré sur un marché, à celui de producteur autonome, définissant par lui-même (mais grâce à l'argent perçu antérieurement sur le marché) le type de production qu'il veut réaliser dans un avenir proche, en se détachant temporairement de la contrainte de vente immédiate sur un marché. Lorsque les capacités financières du donneur d'ordre ne permettent pas d'atteindre le minimum barémique et que le membre tient, malgré cela, à réaliser le travail qui lui est demandé, le recours au « régime des petites indemnités » est envisagé, tout en sachant que celui-ci ne permet pas de bénéficier des droits associés au salariat. Plus généralement, certains revenus ne sont pas déclarés, que ce soit parce que le membre fait « du noir », « du bénévolat » ou « du troc ». Rappelons ici que les revenus perçus *via* SMart ne constituent jamais la seule ressource économique des membres (à l'exception près d'un membre en CDI à

temps plein). Les contrats SMart coexistent avec d'autres contrats de travail salarié ou du volontariat rémunéré. La valorisation de SMart par les interviewés est donc directement dépendante de la possibilité d'articuler plusieurs sources de revenus. À une exception près, SMart n'est jamais la seule source de revenus des interviewés.

Il ne faut cependant pas négliger que certains interviewés se voient imposer leurs tarifs par les donneurs d'ordre. C'est particulièrement le cas de ceux qui doivent subir la présence d'un intermédiaire entre eux et le client final (plateforme de traduction, école de langue, etc.). Il n'en reste pas moins que le recours à SMart leur permet d'imposer aux donneurs d'ordre de se conformer aux minima salariaux. Un tel rapport au travail peut, dans les termes d'une analyse marxiste, être appréhendé comme « auto-exploitation ». Or, si les personnes acceptent de fournir des prestations à un prix inférieur à celui qui semble juste aux yeux de l'analyste critique, c'est parce que la valeur intrinsèque de ce qui est fourni dépasse, aux yeux du prestataire, ce qu'un prix seul peut contenir. Il est tantôt question de développement de ses propres capacités dans le travail, tantôt de rencontres stimulantes, tantôt de réalisation d'un projet personnel.

Comme nous le pointions dès le chapitre précédent, l'autonomie ne peut donc pas être uniquement appréhendée comme liberté dont dispose un individu dans l'exercice d'une activité précise (par opposition à l'exécution d'une tâche planifiée par autrui, l'autonomie caractérise ici des situations de travail permettant au travailleur d'exprimer sa propre personnalité¹⁸⁴, « une occasion ou une contrainte d'explorer l'étoffe dont je suis fait »¹⁸⁵). Une seconde dimension de l'autonomie doit également être pensée, en articulation avec la première : elle se manifeste dans la construction de la succession de contrats et tient à la capacité d'un travailleur ou d'un collectif de travailleurs à organiser cette succession d'activités diverses et à en penser la finalité. C'est ce que nous pointions ci-dessus en dressant le *Portrait des membres de SMart*. Ce que cette section nous permet de préciser, c'est que l'enjeu de l'autonomie dépasse largement le cadre de la relation entre SMart et ses membres. Il concerne évidemment la relation entre membres et donneurs d'ordre, mais aussi sans doute celle que SMart entretient ou pourrait entretenir avec les donneurs d'ordre. Il nous faut également introduire ici une quatrième entité dans le schéma de la triangulation membre — SMart — client : l'État et les institutions publiques. Cette question doit donc être traitée spécifiquement ci-dessous.

2 Sécurisation d'un statut dans un contexte d'intermittence de l'emploi

Lorsque nous avons dressé le portrait du travailleur autonome au fil des pages précédentes, il a pu recouvrir l'apparence d'un *self-made-man* dont l'autonomie serait gagnée par lui-même, contre les institutions considérées comme des menaces

¹⁸⁴ Dominique Méda, *Le travail. Une valeur en voie de disparition* (Paris: Flammarion, 1998).

¹⁸⁵ Périlleux, *Les tensions de la flexibilité*, 53.

à sa liberté d'entreprendre. Pour contrebalancer cette figure, dans la première partie de ce chapitre, nous avons montré que SMart constitue une véritable « capacité collective » à la sécurisation des revenus du travail, au sens où cette sécurisation est assurée par la mutualisation des moyens des membres et la solidarité interne. Dans la partie qui vient, nous allons poursuivre ce mouvement en explorant la façon dont SMart contribue à sécuriser un statut d'emploi pour ses membres, statut duquel dépend leur accès aux bénéfices de la sécurité sociale. En bref, dans cette partie, nous allons démontrer pourquoi la relation tripartite membre — SMart — donneur d'ordre gagnerait à être représentée comme une relation quadripartite, faisant intervenir l'État. Les membres ne disent pas autre chose : « la SMart me permet de vivre en me sentant bien encadré, sécurisé », explique un interviewé (22).

Finalelement, SMart est une facilité par rapport à tout ça même si c'est aussi des contraintes. Mais voilà, j'ai une compta basique, pas de contrôle fiscal tous les ans, *et cetera*. Ça me demanderait trop d'énergie et de stress, même si je n'ai rien à cacher (14).

Il s'agira, dans cette section, d'examiner en détail ce que ce membre pointe lorsqu'il affirme ne jamais se sentir « seul devant l'administration ». Nous le ferons en décrivant le rôle que joue SMart en tant qu'opérateur permettant de répondre aux conditions d'accès à un statut d'emploi reconnu par le droit. Comme le résume un membre, « le fait que je puisse prétendre à du chômage quand vraiment je n'ai pas de travail ça c'est génial » (15). Au-delà de ce cas individuel, il convient de noter que la source de revenus la plus régulièrement mentionnée par les interviewés, au-delà du salaire versé par SMart, est constituée des allocations de chômage. Au moins 75 % des interviewés en bénéficient dans des mesures variées (que nous n'avons pas les moyens d'évaluer à partir des données dont dispose SMart, rappelons-le). Les interviewés (4, 9, 12, 15, 19, 35, 40, 43...) considèrent qu'elles leur permettent de compenser la précarité économique durant les périodes sans contrat de travail, mais aussi la crainte de l'absence de revenu. Comme nous l'ont rapporté plusieurs membres (15, 20, 29, 35...), elles constituent donc une ressource utile pour ne pas avoir à signer n'importe quel contrat, à n'importe quel prix. Associées aux usages de SMart décrits précédemment, il semble donc que les allocations de chômage permettent de répondre à l'ambition d'autonomie dans le travail discutée ci-dessus bien plus qu'elles ne constituent un « piège à l'emploi » ou qu'elles entretiennent l'« assistanat », pour reprendre deux critiques néolibérales de ces allocations.

SMart n'entretient donc pas seulement une forme de solidarité interne, mutualiste. La coopérative intervient également comme un intermédiaire de la solidarité nationale assurée par la sécurité sociale, elle permet à ceux qui sont éloignés des standards du salariat fordiste d'en bénéficier. Dans une certaine mesure, on peut considérer que SMart défend ainsi les intérêts de ses membres face à l'État. Mais il convient, à nouveau, de ne pas se cantonner à une lecture instrumentale du rapport des membres de SMart aux allocations de chômage.

Comme en témoignent quelques extraits d'entretiens reproduits ci-dessous, SMart permet aussi à ses membres de contribuer à la solidarité nationale :

Moi je suis contente de payer mes impôts parce que j'ai envie de participer. Je ne suis pas égoïste. J'espère que tout ce que je fais sert à la collectivité. Donc je suis très contente de payer mes impôts à ce niveau-là. Maintenant, je trouve que c'est un peu beaucoup, parce que je suis personne par rapport à de grosses entreprises qui ont plein d'argent ou des gens qui ont plein de thunes (42).

Moi je veux être salariée, je veux payer des cotisations sociales et, quand je suis dans la merde, bénéficier des cotisations auxquelles j'ai participé. Je trouve qu'il y a un juste retour des choses, et moi ce système-là me convient et correspond à mes valeurs (2).

Les gens me disaient souvent : "ah, t'es chez SMart? Mais SMart te prend beaucoup!". Mais je dis "non, l'État me prend beaucoup, pas SMart". SMart prend ses 6,5 % et puis, le reste, ce sont des cotisations sociales, c'est ton ONSS. Donc oui, c'est sûr, quand tu declares une prestation à 500 € et qu'il reste 225... Mais en même temps, je suis contente d'être soignée si j'ai un cancer. À un moment donné, il faut être cohérent (38).

Passer par SMart, c'est chouette pour moi parce que tout est payé dessus tu vois. On cotise aussi. Il y a le côté civique qui est pas mal. Après, on n'est pas toujours face à des contrats, des cachets qui permettent ça. Mais le côté de régularisation, ça m'intéresse (41).

Dans les sections qui viennent, nous allons donc détailler cette compréhension de SMart en tant qu'opérateur de sécurisation juridique, laquelle contribue directement à une part de la sécurisation économique dont il était question précédemment. Pour dissocier les deux problématiques, attachons-nous d'abord à comprendre pourquoi nombre d'interlocuteurs continuent à considérer SMart comme un « secrétariat social », alors même qu'elle n'en est plus un. Par la suite, nous montrerons plus en détail comment SMart permet à ses membres de bénéficier des allocations de chômage. Nous détaillerons alors l'usage qu'ils en font, montrerons comment les allocations de chômage sont activées par les membres.

2.1 SMart, un secrétariat social ?

Lorsque nous avons interrogé les membres sur les usages de SMart, ils ont très largement répondu en considérant SMart comme un outil mobilisé au service de leur projet personnel : l'allègement de la charge administrative entourant la prestation de travail dans un cadre officiel et sécurisé est pris en charge par la structure (afin qu'ils puissent se consacrer à ce qui leur importe). En voici trois occurrences :

Et dans tout ça, SMart t'aide à faire autre chose qu'encoder tes factures ?

Non

C'est juste à ça que ça te sert ?

Oui

Et tu as des contacts avec ta conseillère sur autre chose que tes factures ?

Non (10).

Et qu'est-ce que tu trouves chez SMart qui t'aide dans ton activité professionnelle ?

C'est le secrétariat social, l'interface web qui est assez pratique aussi (25).

Et qu'est-ce qui est lié à la SMart pour toi ?

Jusqu'à présent, c'est l'aspect statut et tout l'administratif.

L'outil de facturation ?

Oui (30).

L'offre de services de SMart permet au travailleur autonome de ne pas avoir à « se tracasser » (6) des contraintes administratives liées au lancement et à la pérennisation d'une activité économique. « Pour moi, l'avantage principal de la SMart, c'était la facilité ou du moins le fait qu'elle me facilite la paperasse » (12). Dans un tel cadre, il est attendu que SMart parvienne à fournir des réponses aux questions que se posent les utilisateurs afin de faire entrer leurs activités dans « les cases » imposées par le droit. Dès lors, les membres ne distinguent pas nettement leurs interrogations relatives à l'offre de services de SMart et celles relatives au cadre juridique général du travail salarié¹⁸⁶. Comme le résume un membre : « en gros, c'est quelles sont les manières de procéder pour faire ça dans les règles de l'art » (6). C'est alors la relation aux conseillers de SMart qui apparaît elle-même sous un jour instrumental, au sens où le conseiller est assimilé à un assistant administratif (nous verrons plus loin, à partir d'autres extraits d'entretiens, que ce rapport est plus complexe et plus riche qu'en première lecture).

Quand tu contactes ton conseiller, c'est généralement pour quel type de questions ?

Parfois parce que j'ai un souci sur une facture un peu plus complexe. La fois passée, j'ai cassé mes lunettes et je l'ai appelé pour savoir si je pouvais rentrer une partie de mes lunettes dans mes frais SMart. Des questions comme ça : qu'est-ce que je peux rentrer et qu'est-ce que je ne peux pas rentrer ? (4).

Actuellement, tu vois encore ta conseillère ?

¹⁸⁶ Il faut noter que dans une entreprise classique, c'est l'employeur qui se charge du règlement de dimensions administratives relatives aux contrats de travail, parfois par l'intermédiaire d'un secrétariat social. L'avantage mis en évidence par les interviewés est donc, tout comme les gains en matière de sécurisation des revenus du travail, un avantage par rapport à la situation d'indépendance. Les gains en matière d'autonomie sont pour leur part à mesurer en regard de la situation d'un salarié classique.

(...) Je ne la vois pas, je l'ai au téléphone. Mais elle est tout de suite réactive, impeccable. Dès que j'ai une question, elle est là tout de suite.

Et généralement, c'est quel type de questions ?

Administratif. Cette note de frais, est-ce que je l'ai bien rentrée, est-ce que c'est complet, est-ce que j'ai reçu le paiement. Il y a des choses que je ne voyais pas encore clairement, mais elle m'a bien réexpliqué (7).

En général, c'est : « bonjour, voici un contrat, j'espère qu'il ne manque rien, bonne journée ». Et elle me répond : « bien reçu » ou « il te manque tel papier ». C'est juste pour ça. En gros, elle sert un peu... malheureusement, c'est une sorte de secrétaire (28).

Et tu as encore des contacts maintenant avec ta conseillère ?

Ça m'arrive, mais c'est vraiment maintenant au cas par cas : je suis en train d'encoder un truc, je me pose une question, je la contacte pour savoir comment faire pour tel ou tel aspect. (...) C'est pour des questions administratives d'abord. Et puis dernièrement sur l'organisation de l'AG. Je me suis manifestée assez tard, et donc je voulais savoir s'il y avait encore de la place dans le car pour aller à Bruxelles. Des petites questions comme ça. C'est assez périphérique par rapport à mon activité (31).

Comme le dernier extrait l'indique clairement, dans un usage « normal » de SMart (au sens que nous donnions à ce terme de la typologie présentée dans le deuxième chapitre), l'activité professionnelle est « périphérique » dans la relation avec les conseillers. Dans la plupart des cas, ceux-ci sont perçus comme des soutiens au membre et au projet qu'il porte, en particulier en ce qui concerne les aspects administratifs et juridiques. Les conseillers sont des personnes à qui l'on peut poser des questions lorsqu'on se trouve face à un doute ou une interrogation, « un peu comme un *back-office*, des gens qui savent t'aider, répondre à tes questions, vérifier que tout est en ordre » (12).

À cet égard, et malgré le fait que nous n'avons pas posé de question appelant à évaluer le travail des conseillers par les membres, nous constatons une grande satisfaction des utilisateurs à l'égard du service fourni¹⁸⁷. C'est aussi l'efficacité et la clarté des réponses qui est soulignée. Que le conseiller connaisse lui-même la réponse à la question posée par le membre ou non, il revient rapidement vers lui avec des explications compréhensibles et précises.

Les membres font alors une « confiance aveugle » (9) aux informations fournies par les conseillers de SMart. D'autres abondent dans le même sens : « j'ai confiance en SMart » (18), « j'ai plus facilement confiance dans les conseils de ma conseillère que dans ceux de mon syndicat » (25), « j'ai confiance en ce qu'elle fait » (41). Les membres reconnaissent que les conseillers contribuent de façon décisive au succès de leur projet, comme en témoigne l'extrait suivant.

¹⁸⁷ Deux exceptions doivent cependant être constatées (2 & 14).

Au niveau des avantages à passer par SMart, tu peux un peu détailler ?

Je trouve que pour quelqu'un comme moi, qui ne suis pas très doué en problèmes financiers, c'est rassurant. Parce que je sais que c'est complexe. Si j'étais comptable, j'aurais moins de problèmes. Mais je suis formateur en langue. Donc je suis rassuré que quelqu'un puisse assurer sur ces aspects-là. Par exemple, quand je vois tous les termes qui apparaissent sur les fiches C4, je reconnais les termes, je peux peut-être même les traduire, mais ce que ça veut dire exactement, en réalité, je ne sais pas trop... Je ne suis pas dedans tous les jours, je ne suis pas conseiller financier (13).

La contribution du conseiller est donc perçue comme un support technique, juridique ou administratif. Elle permet au membre de mettre en œuvre son projet, sans que le projet en question soit nécessairement partagé avec les conseillers, comme en témoigne l'extrait suivant :

Et avec ta conseillère, t'avais des contacts sur quoi ?

C'est une machine (rire). C'est-à-dire que moi je la contactais souvent pour tout ce qui était ces questions-là.

Mais pas sur le boulot, sur ton spectacle et tout ça ?

Oh non, non. Elle est venue me voir, on en a discuté, mais brièvement. Non, non, non. L'artistique est réservé aux artistes. Donc non, on n'a jamais eu vraiment de débat là-dessus (38).

Il s'agit donc de soutenir le membre dans son projet de création ou de pérennisation d'une activité, sans participer à la définition de l'activité elle-même. Dans cette optique, lorsque la plateforme informatique est maîtrisée et tant que l'activité est conduite par le membre sans que des questions nouvelles se posent à lui, le conseiller n'aurait pas vraiment de rôle à jouer.

Pour le moment, c'est quelque chose qui roule. Ce n'est que si j'ai un imprévu, quelque chose de différent par rapport à d'habitude, que je vais la contacter. Maintenant, si mon activité se développe et que je démarre par exemple dans le livre pour enfant, je pense que je serai amenée à la revoir pour demander des infos (30).

Dans un tel cadre, SMart est régulièrement perçue comme un « secrétariat social » (l'expression est utilisée par près d'un quart des interviewés¹⁸⁸). On assiste alors à une forme de division du travail qui ne repose pas sur l'idée d'une juste répartition des tâches, d'une solidarité et d'une dépendance réciproque (idéal de la division du travail dans un monde socialiste, selon l'un des pères fondateurs de la sociologie, Émile Durkheim¹⁸⁹), mais plutôt sur une logique utilitaire de délégation du « sale boulot » qui permet au membre se focaliser sur le « vrai boulot » (au sens

¹⁸⁸ 8, 10, 14, 18, 20, 23, 25, 31, 32, 45.

¹⁸⁹ Emile Durkheim, *De la division du travail social*, ed. or. 1893 (Paris: Presses Universitaires de France, 1967).

qu'Alexandra Bidet¹⁹⁰ donne à ces termes, dans la foulée des travaux classiques d'Evertt Hughes¹⁹¹). « J'ai l'opportunité de me concentrer véritablement sur mon activité, et le reste passe par SMart », résume un membre (31).

Ce qui m'intéresse vraiment, c'est de jouer, ce n'est pas de commencer à faire de la paperasse (...). Mon but, c'est de faire des concerts, ce n'est pas de travailler avec SMart. Mais c'est grâce à eux que je peux avoir du boulot donc je suis tout à fait reconnaissant et par exemple je ne suis pas du tout en train de râler sur le fait de leur donner 6,5 % sur chaque contrat, parce qu'heureusement qu'ils sont là (34).

Pour clôturer cette section, il importe de préciser qu'aucun membre ne se sent complètement libéré de cette charge administrative et que des différences importantes apparaissent ici entre les individus. Par exemple, les utilisateurs ayant préalablement travaillé sous statut d'indépendant mesurent l'ampleur du service fourni par SMart. *A contrario*, « les gens qui n'ont pas connu le statut d'indépendant ne se rendent pas compte de l'avantage du système SMart » (20). Ceux dont SMart est le premier employeur sont surpris de la charge de travail administratif qu'ils doivent fournir, comme nous l'avons montré dans notre typologie des relations des travailleurs autonomes à SMart, au cours du deuxième chapitre.

2.2 SMart, voie d'accès à la sécurité sociale

Si SMart prend en charge une partie du travail administratif relatif aux prestations des membres, il importe de préciser qu'elle joue ainsi un rôle d'intermédiaire entre les membres et l'État, rôle que les interviewés assimilent à une « protection juridique », un « pare-feu » face aux autorités en cas de « litige ».

Que ce soit par rapport au contrôle FOREM, ou même par rapport au moment de la fiche d'impôt en fin d'année, *et cetera...* Tout le système enfin. Moi, je trouve ça magique le système d'encodage en ligne. Derrière, il y a le C4, il y a la fiche de salaire, il y a tout. Pour moi, au point de vue administratif, ça tire une énorme épine du pied (22).

Au-delà du fait que SMart te couvre, j'ai l'impression qu'on est tous solidaires. Dès qu'il y a un contrôle, c'est SMart qui fait pare-feu. Il y a une protection juridique qui t'accompagne si jamais t'as un litige. (...). Tu ne te sens pas tout seul devant l'administration en général (29).

Mais SMart ne se contente pas ici d'être un intermédiaire en cas de problème. Elle remplit également une mission de vulgarisation, d'éducation populaire, de capacitation des membres. En exigeant de ses membres un certain niveau de rigueur dans l'encodage de leurs activités, elle leur donne les moyens de mieux se défendre. Elle les informe des cadres juridiques actuels, les aide à s'y conformer malgré le caractère atypique de leurs situations individuelles. « Je crois que je me suis inscrit à

¹⁹⁰ Bidet, *L'engagement dans le travail*.

¹⁹¹ Evertt C. Hughes, « Good People and Dirty Work », *Social Problems* 10, n° 1 (1962): 3- 11.

la SMart avant tout pour pouvoir me déclarer », résume une personne interviewée (44). D'autres précisent :

Pour tout ce qui est relatif au statut d'artiste, ils savent mieux te répondre ici qu'au syndicat, ce qui est aberrant. Donc pour ça, très fiable. Et puis, tout est dans la légalité, forcément, il n'y a pas de place à l'illégalité et ça tant mieux. On te fait tout. Donc les 6,5 %, je n'ai rien à dire là-dessus. Tout ce service-là à 6,5 %, c'est quand même la tranquillité. Tu sais que tout va être fait et va être en ordre (38).

Tous les choix que je fais sont vraiment faits sans aucune imposition de la part de SMart, si ce n'est à la fin de l'année : "rentrez vos frais parce que l'année prochaine c'est foutu". Ce sont des obligations légales strictes. Ça vient en support de l'autonomie quelque part. Ce n'est pas un handicap, c'est plutôt un support, véritablement (31).

Et t'as une idée du temps que tu passes à encoder des trucs sur l'interface de SMart? Ça te prend beaucoup de temps ou alors tu trouves ça léger et normal?

Ça s'est un peu plus complexifié avec le temps. Mais c'est parce que la loi s'est aussi complexifiée à mon avis. La SMart ne fait pas ça juste pour rien. Mais c'est vrai que maintenant, par rapport à l'encodage des devis ou quand tu fais des notes de frais, c'est un peu plus fastidieux. C'est beaucoup plus complet. Donc je suppose que c'est pour des questions de comptabilité, *et cetera*. Donc oui, c'est plus chiant à faire. Mais d'un autre côté, je me doute que c'est pour mieux pouvoir nous servir entre guillemets, mieux défendre nos droits. Donc, au final, je sais que c'est un mal pour un bien (22).

Ce dernier extrait nous montre que si SMart n'est pas reconnu par les membres comme un intermédiaire commercial entre eux et leurs donneurs d'ordre, cette qualité est par contre tout à fait pertinente pour qualifier le rôle joué par SMart dans la relation des membres — en tant que salariés — et l'État (comme le fait d'ailleurs n'importe quel employeur).

La contribution mise en exergue par les membres concerne le caractère intermittent et successif de leurs activités, qui sont juridiquement et administrativement reliées et unifiées par SMart. Il convient de préciser ici que le fait d'être salarié de l'entreprise SMart permet à certains membres d'ouvrir leurs droits aux allocations sociales après un long séjour à l'étranger par exemple (39). Un autre membre explique :

Quand tu sors de 25 ans d'indépendant, avec environ de 4 millions et demi de dettes de francs belges, en étant au CPAS, les perspectives sont dures. Et donc, via SMart, j'ai récupéré tous mes droits et j'ai tout remonté en continuant {mon activité professionnelle antérieure} et j'ai réussi à remonter grâce à ça (...). Donc SMart m'a permis de changer de vie, de m'en sortir honorablement, de payer mes 4,5 millions de dettes (20).

Comme nous l'avons déjà noté ci-dessus, cette ouverture des droits est particulièrement valorisée par les artistes, qui expliquent que SMart les aide à préparer leur demande de (renouvellement du) statut d'artiste (22, 27, 34, 42, 45...), à justifier leurs activités artistiques. Un interviewé explique que sa conseillère l'a « beaucoup aidé à compter les jours, savoir exactement quelles sont les règles aussi tout simplement » (34).

SMart est ainsi comprise comme un acteur qui crée des possibilités qui n'étaient pas envisagées par le législateur, mais qui s'inscrivent dans le cadre défini par celui-ci. Les membres saluent alors le travail créatif mené par SMart, faisant accéder à la légalité des pratiques qui souffraient jusqu'alors d'un certain flou juridique. SMart répond ainsi à une « demande » (6) à laquelle les pouvoirs publics ne parviennent pas à donner suite, prenant en charge un travail qui devrait relever de l'action de l'État, palliant « un grand vide » laissé par celui-ci (21).

Quand moi j'ai commencé, ni SMart ni autre chose n'existait. Les gens ne faisaient pas de contrat, on recevait l'argent de la main à la main. Moi, je mettais ça en prestation agricole, truc temporaire, docker. On ne savait pas comment déclarer ça. Et puis, SMart est arrivé et ça a été une grande chance pour tous les comédiens, qui ne savaient pas comment déclarer leur travail (9).

SMart ne se contente donc pas d'expliquer le cadre juridique existant, mais participe activement à sa transformation. Quelques membres parlent ainsi d'un « manque » de l'Etat que SMart contribuerait à combler (21, 28).

2.3 Activation des allocations de chômage

Ce travail administratif permet aux membres, en l'absence de contrat de travail et pour autant qu'ils aient effectués un nombre suffisant de jours de prestations sous contrat salarié, de bénéficier des allocations de chômage. Comme nous l'annoncions précédemment, lorsqu'elles sont perçues, ces allocations contribuent à assurer l'autonomie du membre qui en bénéficie, que cette assurance soit effective ou potentielle comme l'indique cet interviewé : « Je veux savoir que s'il m'arrive quelque chose, je peux retomber sur le chômage (...). Ça me soulage, ça me rassure » (19). Lorsqu'elles sont effectivement perçues, les allocations de chômage viennent compenser des périodes sans activité rémunératrice :

J'ai un petit complément chômage. Souvent, je travaille une quinzaine de jours par mois. Mon chômage est au minimum, je touche 120 ou 150 euros. Ça m'arrive de toucher 40 euros. Le maximum que je peux toucher, je crois que c'est 400 ou 450 euros. J'ai toujours au moins la moitié de ma carte bleue qui est barrée. (...) Ça fait 10 ans que je suis au chômage on va dire, sauf que je travaille tout le temps (...). Mais je ne crache pas dessus, d'avoir 200 euros à la fin du mois (40).

Cet extrait nous rappelle que les allocations de chômage sont utiles à ceux qui doivent consacrer une part importante de leur temps de travail à des activités de production qui ne sont pas directement rémunératrices.

Il y a des hauts et des bas. Il y a des moments où je m'autofinance bien et puis il y a d'autres moments où j'ai besoin des allocations de chômage. Là, par exemple, je suis dans une phase de production, je l'ai dit à l'ONEM. (...) C'est l'État qui doit m'aider à faire ce que je fais pour que, à partir de septembre, une fois que j'aurai produit tous ces trucs-là, je puisse redémarrer sur autre chose (43).

Au-delà du secteur artistique, cette conception des allocations de chômage transparaît chez les membres qui consacrent un temps important à préparer des projets avant de les mettre en œuvre. Les allocations de chômage permettent de percevoir un revenu pendant que sont menées des activités qui ne sont pas facturables à un client et que le compte d'activité du membre ne lui permet pas de s'offrir un salaire. Pour le membre dont il est question ci-dessous, la recherche de clients constitue ainsi un travail à part entière, analogue à la recherche d'emploi exigée des chômeurs indemnisés, et justifie la perception d'une allocation de chômage.

Quand je fais des boulots créatifs, je me fais des contrats qui sont artistiques. Et quand je réalise pour des architectes, je fais des contrats non artistiques. Donc je suis demandeur d'emploi, mais je me fais en moyenne 10-12 jours de contrat par mois quand je suis en production. Quand je cherche des clients et quand il y a toute la partie conception qui va amener à ce que j'aie ou pas le boulot, et bien, je considère que c'est de la recherche d'emploi.

Oui. Et donc tu noircis ta case ?

Donc je noircis mes cases quand j'ai le boulot. Mais si par exemple il y a deux ou trois jours où je cherche à avoir ce travail, donc je dessine le projet, je fais de la recherche ou je fais toute la partie de communication sur mon travail sur mon site, ou je recherche des clients, c'est ma recherche d'emploi, donc là ce sont des jours en recherche d'emploi (24).

On comprend ici le titre de cette section : les membres activent leurs allocations de chômage pour travailler et n'ont donc pas besoin d'être eux-mêmes « activés » par le FOREM ou Actiris. On se trouve alors dans une situation relativement proche de celle des entreprises à but d'emploi décrites dans le premier chapitre, où l'expérience Territoire zéro chômeur de longue durée était présentée. Dans le cas de SMart, cependant, ce n'est pas l'entreprise qui « active » les « dépenses passives » que représentent les coûts réels du chômage pour la société et ses citoyens. Ici, ce sont les individus qui, avec l'aide de SMart, activent leurs allocations de chômage pour leur permettre d'exercer leurs activités professionnelles de façon plus autonome que dans le cadre du salariat classique. Au contraire des mesures d'activation néolibérales, celles-ci visent à permettre aux travailleurs de choisir les activités qui leur conviennent (pas nécessairement au sens de l'emploi convenable tel qu'il est défini par la loi) et de refuser les autres.

En effet, dès lors que la satisfaction des conditions matérielles de l'existence des travailleurs est dissociée, au moins en partie, des prestations de travail

(autrement dit, lorsque le travail cesse d'être un « boulot alimentaire » (29)), le travailleur ne se trouve pas soumis à une obligation absolue à travailler, à accepter n'importe quelle mission. L'assurance-chômage permet ainsi de « se faire respecter » (35), de « désintensifier » son rythme de travail, de privilégier les activités intéressantes face aux missions sans aucune valeur ajoutée, de modifier le rapport de dépendance à l'égard des donneurs d'ordre et clients. L'extrait suivant en témoigne :

Je suis donc au chômage avec le statut d'artiste. J'ai organisé ma vie pour que je puisse vivre décentement avec ce que je reçois du statut d'artiste. Tout ce que je fais, c'est vraiment de la passion, je n'en ai pas besoin pour pouvoir manger. Je pourrais dire : "je me la coule douce, je n'ai pas besoin de mes contrats à gauche et à droite". Ma maison est payée, j'ai très peu de factures... Mais j'ai envie de bouger, j'ai envie de créer, j'ai envie de faire des choses (20).

On perçoit donc ici une conception du chômage diamétralement opposée à l'assistantat : les allocations apparaissent plutôt comme vecteur d'émancipation à l'égard de l'emploi salarié classique. À ce titre, la perception des allocations de chômage conditionne, pour certains, l'engagement dans un travail autonome chez SMart.

Le fait que je puisse prétendre à du chômage quand vraiment je n'ai pas de travail, ça, c'est génial. Je ne vais pas cacher que peut-être j'aurais été dans une autre dynamique si je n'avais pas eu ce droit au chômage en parallèle. Mais si j'avais dû être dans une autre dynamique, je pense qu'à un moment donné je serais retournée en entreprise (15).

Et donc, finalement, pourquoi est-ce que tu passes par SMart ?

J'ai choisi SMart parce que ça me permet de conserver les allocations de chômage. (...). Donc tous les jours où je ne travaille pas, où je ne fais pas de prestation SMart, je touche le chômage. Donc voilà, quelque part, le chômage subventionne un peu mon travail artistique. Mais je n'ai pas le chômage d'artiste (21).

Je me suis lancé un peu à la recherche du statut d'artiste, éventuellement pour pouvoir privilégier le côté artistique des choses et moins financier. Donc, essayer de vivre un maximum de la musique plutôt que de donner des cours ou avoir un boulot un peu plus stable à côté. Donc, privilégier un peu plus de temps et de liberté face à avoir un peu plus d'argent (44).

Sans les allocations, « au moment où on n'a pas du tout de boulot, on prend un peu n'importe quoi et on se sent un peu démuné » (35). Sans allocation de chômage, les membres sont incapables d'être autonomes. Leur autonomie dépend donc de SMart en tant que capacité collective à sécuriser un statut d'emploi. L'articulation entre revenus de l'activité et allocations de chômage que permet SMart facilite, chez nombre de nos interlocuteurs, un rapport non instrumental au travail. Les

allocations de chômage assurant la perception d'un revenu minimal d'existence, le travailleur peut alors privilégier une autre finalité que la production d'une valeur économique sanctionnée par le marché, notamment une finalité créative ou artistique. Cette logique témoigne d'une certaine filiation avec les débats autour du revenu de base que nous avons abordés à l'occasion du premier chapitre. Il nous importe ici de souligner que ce rapprochement est effectué explicitement par certains membres, comme en témoignent les extraits reproduits ci-dessous :

Finale­ment, je me sers de mon chô­mage un peu comme un revenu universel. J'ai mon revenu universel, je suis content, je fais des choses qui me semblent être intéressantes et pertinentes pour la ville dans laquelle je vis. Donc j'essaie de le faire proprement et de ne pas exagérer non plus (27).

La précarité, elle reste là. Le statut d'artiste, c'est relaxant par rapport à la précarité du métier. On se dit qu'on a une petite protection, mais qui reste très faible en fait. (...) C'est un peu ce dont on parle en ce moment, c'est-à-dire le revenu universel, ou bien une sorte de chômage qui nous permettrait de vivre correctement même si on n'avait pas de travail. Enfin, correctement, on va dire au moins pouvoir payer un loyer ou quelque chose comme ça (35).

Avec le revenu universel, ils parlent de ça tu vois. À partir du moment où tu sais que tu as une mini rente ou une espèce de base comme le chômage, et qu'après sur le côté tu as des structures comme SMart pour pouvoir aller expé­ri­men­ter des choses, hé bien t'as moins peur d'aller vers l'avant. T'as moins peur de prendre des risques. T'as moins peur de te casser la gueule parce qu'il y a toujours une échappatoire (37).

Pour conclure cette section dédiée aux allocations de chômage, rappelons qu'elles ne sont pas en tant que telles vectrices de sécurisation ou d'émancipation. Encore faut-il que l'accès y soit ouvert et durable. L'autonomie permise par les allocations de chômage est donc, en l'état, directement conditionnée à l'accord des autorités administratives et, à ce titre, n'est pas universelle. Elle continue à dépendre de la capacité de chacun des travailleurs à se conformer aux exigences des pouvoirs publics, entre autres à justifier d'un certain nombre de jours de travail prestés. En effet, le bénéfice des allocations de chômage repose sur plusieurs conditions. Outre le fait d'être privé de travail involontairement et de se trouver disponible sur le marché de l'emploi, il s'agit d'effectuer un « stage », c'est-à-dire qu'il faut avoir cumulé un volume minimal de prestations de travail sur une période de référence¹⁹². L'allocation de chômage est fixée en fonction du dernier montant de

¹⁹² Art. 30 de l'Arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage. *M.B.*, 31 décembre 1991, p. 29888. Notez qu'une règle spéciale existe pour ce qui concerne les prestations artistiques rémunérées au cachet (« à la tâche ») : un calcul s'applique qui permet de transformer les rémunérations perçues en jours de travail, à comptabiliser pour le calcul du stage (art. 48bis du même arrêté royal).

rémunération perçu. Par la suite, l'allocation de chômage évolue de manière dégressive.

2.4 Conclusion intermédiaire

Dans cette section, nous avons pu démontrer que, dans le cas précis de SMart, l'exercice de l'autonomie des membres dépend du collectif qu'ils constituent et des services offerts par la coopérative. L'autonomie est déterminée par la capacité à faire reconnaître, via SMart, les prestations de travail individuelles dans le cadre du salariat et, ainsi, à bénéficier des allocations de chômage. L'autonomie vécue individuellement par les membres dans leur travail s'en verrait sans doute amoindrie, fragilisée.

Mais cette sécurisation n'est pas assurée par SMart elle-même. Elle y joue un rôle de voie d'accès vers la sécurité sociale assurée par l'État et les interlocuteurs sociaux. C'est à ce titre que nous proposons, dans l'introduction, de ne pas nous contenter de figurer SMart au cœur d'une relation tripartite intégrant également le membre et le donneur d'ordre, mais d'y intégrer une quatrième entité : l'État. C'est à ce titre que nombre d'interviewés considèrent SMart comme un secrétariat social efficace, au sens où la coopérative leur permet de se conformer aux attentes de l'administration afin de faire reconnaître leurs activités et leurs projets successifs comme un emploi et, dès lors, de leur reconnaître le statut de salarié.

C'est précisément celui-ci qui permet, lors de l'absence de rémunération salariale, de bénéficier des allocations de chômage. Les ambitions d'autonomie des membres, notamment en matière d'expérimentation dans le travail, requièrent de ne pas se consacrer intégralement à l'exécution répétitive de tâches, mais de consacrer également du temps à la conception des tâches, à la réflexion sur le travail, à la recherche et au développement pour reprendre les termes consacrés. Les individus qui, avec l'aide de SMart, activent leurs allocations de chômage pour leur permettre d'exercer leurs activités professionnelles de façon plus autonome que dans le cadre du salariat classique. On pourrait donc s'attendre à ce qu'ils s'impliquent de façon significative dans la définition de SMart, de façon à ce que l'entreprise continue à agir conformément à leurs intérêts. Or, comme nous le verrons plus loin, leur engagement dans les instances de gouvernement de la coopérative est relativement limité, malgré la croissance significative du taux de participation aux Assemblées générales depuis le passage en coopérative et l'implication effective de plusieurs d'entre eux au sein du Conseil d'administration. L'une des hypothèses que nous proposons de travailler pour comprendre ce faible engouement tient à la confiance importante que les membres accordent à leurs conseillers. Nous déplierons celle-ci dans la quatrième partie de ce chapitre. Pour y parvenir, nous devons mieux comprendre le travail de ces derniers, et particulièrement l'autonomie dont ils disposent dans l'exercice de leurs fonctions.

3 Autonomie dans le travail des permanents-conseillers

Parmi les travailleurs permanents, les conseillers sont sans doute ceux qui incarnent le plus la relation que SMart entend entretenir avec ses membres et, à ce titre, sont régulièrement en contact avec eux. Leurs activités se situent à la frontière entre fournisseurs et utilisateurs de services, frontière que SMart interroge de plusieurs manières : le membre est-il un client et le client est-il un roi auquel les conseillers doivent se soumettre ? Ou le membre est-il plutôt un collègue, voire un égal au sein de l'Assemblée générale ? Pour avancer dans le traitement de ces questions qui concernent SMart dans son ensemble, nous nous attacherons donc ici à comprendre en détail le métier de conseiller qui est au cœur du projet de l'entreprise SMart, requalifié depuis peu en « accompagnateur de projets ». Nous avons opté, dans ce rapport, pour l'appellation la plus utilisée par nos interlocuteurs, celle de « conseillers ». Pour sonder la question de leur autonomie, il faut parvenir à déplier différentes dimensions de l'autonomie qui, sans cela, se trouvent confondues. Une conseillère nous invite à cette vigilance :

Autonomie oui, OK, très bien. Mais autonomie par rapport à tout ce qu'il est contraignant pour eux d'organiser. Mais tu vois, est-ce qu'il y a vraiment une réelle autonomie dans des décisions ? On se rend compte que, finalement, pas tant que ça (10, conseiller).

Le directeur opérationnel ne considère pas non plus que l'autonomie des conseillers est totale. Elle est selon lui principalement cadrée par les trois axes généraux du métier de conseiller qui ont été fixés dans une note interne : commercial, initiation/support, accompagnement.

Le métier de conseiller, c'est de jouer là-dedans. Donc, par exemple, ce sont les équipes qui fixent leurs objectifs, qu'ils constituent sur base de ça et sur base de SMart 2020. Quand un des conseillers me dit qu'il voudrait travailler sur l'impact social de SMart, là je lui réponds "je ne comprends pas en quoi ça s'intègre dans un axe commercial ou de support ou d'accompagnement ; pour moi, ça fait plutôt partie des missions de la DDS, donc *a priori* ça ne fait pas partie de ton métier de faire ça". Donc je fixe le cadre général, ils sont autonomes dedans, mais ils ne doivent pas en sortir non plus (15, directeur).

Nous proposerons donc de commencer par décrire le processus d'automatisation qui concerne une partie du travail des conseillers. Ce traitement automatique d'une série de tâches contribuerait à délester les conseillers d'une part du travail administratif, à libérer du temps pour les activités où les interactions entre êtres humains sont jugées fondamentales (accompagnement personnalisé, partenariat, et cetera) et la gestion autonome des équipes (planning et gestion de congés, accueil des membres, définition des objectifs de l'équipe, etc.). Le discours des interviewés invitera à nuancer cette lecture, en pointant que les conseillers travaillent, aujourd'hui comme hier, « le nez dans le guidon » (10, conseiller).

Nous décrivons ensuite les relations que les conseillers entretiennent avec les membres, qui ne sont pas considérés comme les clients d'un service standardisé, mais doivent néanmoins être conformes à certaines procédures édictées par la direction. « Le métier en soi est complètement réglementé (...), tu suis le logiciel », affirme un conseiller (5). Une autre permanente abonde dans le même sens : « Il y a des procédures sur ce que les membres peuvent faire, ce qu'on peut accepter ou ne pas accepter » (21, permanent). D'autres apportent quelques nuances sur cette question, en exprimant le nécessaire travail d'ajustement qui doit être fait par le conseiller pour répondre aux attentes spécifiques de chaque membre.

Avec l'outil, on peut facturer des cours via SMart, ce n'est pas un problème. Dans l'accompagnement, je lui donne bien sûr la formation dont elle a besoin, mais je lui dis aussi "voilà, je vous suggère de faire massivement votre promo" ou "est-ce que vous avez des relais dans tels milieux". Il n'y a pas de grille chez SMart où on dit : pour tous les profs, il faut faire ceci, les webdesigner il faut faire cela, avec tous ceux qui sont dans le théâtre il faut faire comme ça. Il n'y a pas ça. C'est vraiment un par un parce qu'un webdesigner n'est pas l'autre, ils peuvent très bien ne pas faire le même travail. C'est le fait d'avoir fait énormément de rendez-vous, d'avoir ces années derrière moi, qui font que maintenant j'ai une expérience, une manière de faire et d'approcher (7, conseiller).

Ce seront ensuite les relations des conseillers entre eux qui seront examinées, au sein des équipes bruxelloises et des antennes wallonnes. C'est sans doute à ce niveau que les conseillers se reconnaissent l'autonomie la plus nette, comme en témoignent les extraits suivants :

Il nous a été communiqué plusieurs fois par les directions (...) qu'on était vraiment relativement autonome par rapport à beaucoup de choses. Après, dans les faits, ce n'est pas tout à fait juste puisqu'il y a plein de procédures qui existent et auxquelles on est censé se tenir. Et on comprend très bien ! Par rapport à tout, je veux dire aux secteurs, à la façon de faire, aux frais à accepter ou pas... Donc, en fait, on est autonome dans la manière d'organiser les tâches, de se les répartir et de les prendre en charge. Mais on n'est pas tellement autonome sur le contenu de notre métier (10, conseiller).

On est nombreux à s'être déjà plaint du manque de procédure chez SMart, du fait que chez l'un et bien ça se passe comme ça et que chez l'autre ça ne se passe pas comme ça, et que ça répond plus vite à tel et pas tel... enfin, tu vois, de la personnalisation de l'information. Et donc moi, je trouve que c'est bienvenu, d'autant plus qu'on est dans une super grosse boîte. (...). Donc je pense que ça a du sens quelque part et c'est logique : si on continue à s'étendre, il faut que l'on continue à faire ça. (...). Maintenant, les gens n'aiment pas les procédures. Moi non plus je n'aime pas les procédures, je n'aime pas quand on me dit "tu dois travailler de telle heure à telle heure, tu dois faire telle tâche et telle tâche". Mais je trouve qu'on a quand même

un boulot où on est quand même hyper libre, on ne nous dit pas "tu prends tes rendez-vous de 9 à 12, tu prends le téléphone de 13 à 14 et tu prends ta pause..." (12, conseiller)

Nous aborderons pour terminer cette partie les relations avec la direction de ces équipes et avec les autres directions. Celles-ci ne font pas l'objet de procédures écrites communiquées aux conseillers, mais n'en sont pas moins réglementées, comme le laisse percevoir cet interviewé :

On dit : "OK vous êtes autonomes". (...) Et puis on fait et on reçoit en réponse : "mais non, en fait, il fallait quand même voir ça avec les développeurs territoriaux". On nous laisse faire et puis, par après, il y a des critiques qui viennent... Enfin, des critiques, plutôt des suggestions (1, conseiller).

Comme nous l'annonçons d'emblée, l'autonomie des conseillers n'est donc pas totale. Il convient d'introduire notre propos en prenant la mesure des attentes qui pèsent sur ces travailleurs. Pour ce faire, nous nous attacherons à cerner le métier tel qu'il est défini par la direction, en prenant appui sur une offre d'emploi parue au cours de l'enquête.

3.1 Descriptif de fonction et configurations relationnelles du métier de conseiller

Il nous semble opportun de porter attention au métier de conseiller tel qu'il est défini par la direction. Nous prenons pour point de départ une offre d'emploi publiée par SMart en mai 2017, dans le cadre de l'ouverture d'un poste de conseiller à Eupen et Liège. Celle-ci se présentait comme suit :

- Donner des sessions d'information sur le projet SMart.
- Fournir les informations nécessaires à toute personne sollicitant des conseils auprès de SMart (rendez-vous, visite spontanée, mail, téléphone).
- Renforcer la présence de SMart au niveau local.
- Accompagner personnellement nos membres dans la réalisation des objectifs suivants :
 - * Optimisation de l'utilisation de nos outils et services.
 - * Accompagnement dans la résolution de problèmes liés au développement de leur activité économique, en utilisant les ressources SMart et des ressources externes.
 - * Gestion du travail administratif qui découle des points précédents : l'encodage et le suivi des documents administratifs et sociaux.

* Susciter/soutenir/développer la participation des membres dans le projet SMart¹⁹³.

Nous verrons, à partir du discours des conseillers eux-mêmes, comment les différentes attentes exprimées dans cette offre d'emploi se réalisent dans leur travail, en nuanciant l'importance accordée à certaines facettes du métier et en pointant quelques préalables à ces attentes qui ne sont pas exprimées dans l'offre.

- Donner des sessions d'information sur le projet SMart

Pour nombre d'interviewés, le métier de conseiller consiste à « accueillir les membres, les écouter, les informer, leur expliquer SMart et ses outils, les accompagner dans leurs questionnements quel qu'ils soient » (10, conseiller). La première façon d'informer de vive voix les membres potentiels des services offerts par SMart consiste à organiser une session d'information, soit au sein d'une institution particulière (généralement un lieu de formation), soit dans les locaux de SMart. Dans ce second cas, le public des participants à la session s'avère souvent très diversifié et les demandes d'informations relatives à des situations individuelles et spécifiques doivent être gérées avec tact par le conseiller. Il devra à la fois ménager l'auteur de la demande, qui attend une réponse précise à sa question, et le reste du groupe, qui a peu d'intérêt à voir la session d'information générale se transformer en rendez-vous individuel.

Cette session d'information constitue, aux yeux de certains, un moment privilégié pour commencer à constituer la communauté des membres de SMart. Par la façon dont ils mènent ces sessions d'information, ils veillent donc à « animer la communauté » dans une perspective « plus globale » (7, conseiller). C'est à ce titre que la présentation de la structure coopérative de SMart est intégrée à la session d'information, alors même que cette information constitue rarement, en tant que telle, la réponse à une attente exprimée par un membre. Comme nous allons le détailler ci-dessous, ces rendez-vous collectifs se feront plus rares dans la suite du parcours du membre au sein de la coopérative.

- Fournir les informations nécessaires à toute personne sollicitant des conseils auprès de SMart (rendez-vous, visite spontanée, mail, téléphone)

Après cette session d'information collective, les membres qui souhaitent utiliser l'outil « Contrat » pourront accéder à la plateforme directement (en réalité, ils peuvent même y accéder sans passer par cette session). Sauf en cas de difficultés (ce qui est courant au début), ils n'auront plus de contact avec un conseiller. Pour ceux qui souhaitent ouvrir une « Activité », un rendez-vous individuel est requis. Au contraire des membres utilisant uniquement l'outil « Contrat », ceux qui recourent à l'« Activité » se verront attribuer un conseiller qui les initiera, suivra l'évolution de leur utilisation des outils et répondra à leurs questions.

¹⁹³ <http://smartbe.be/fr/news/smart-recherche-une-accompagnateur-trice-de-projet/> (publié le 19/05/17).

Ça, c'est l'essentiel de notre temps : par téléphone et par mail, répondre à leurs questions soit sur SMart, soit sur la situation, sur la manière dont ils pourraient facturer (...), les rencontrer en rendez-vous pour dire comment on fonctionne, mais aussi, par la suite, les revoir s'ils ont des questions (11, conseiller).

La fenêtre d'initiative du conseiller est souvent réduite à celle que le membre lui-même décide d'ouvrir. Dans un tel cadre, la mission du conseiller consiste essentiellement à « accompagner », voire « assister » (9, conseiller), les nouveaux venus pour leur permettre d'utiliser les outils mis à leur disposition par SMart.

Quand tu dis que ce sont ceux qui galèrent qui viennent, tu veux dire quoi ?

Ceux qui ont une question, une demande précise par rapport à SMart. Ceux qu'on voit le plus, c'est parce que c'est le début et qu'ils demandent qu'on se revoit pour réexpliquer l'activité. On les voit en session, puis on fait l'ouverture de l'activité ensemble, puis au début ça arrive souvent qu'ils téléphonent, qu'ils envoient des mails, ou alors on se revoit si je sens que vraiment ça ne va pas. On se revoit et ils reparlent de leur projet (12, conseiller).

Les nouveaux membres, on doit leur donner l'information. Ça, ça me prend pas mal d'énergie, c'est pour moi le côté le plus lourd de ce que je fais aujourd'hui. Pour le reste, une fois que ça roule, qu'ils fassent du toilettage canin ou qu'ils soient dans le côté artistique, peu importe, ça reste des êtres humains, ça reste des gens qui ont leurs faiblesses et leurs forces et on essaye d'avancer avec eux pour donner un sens à leur activité économique (3, conseiller).

On voit alors poindre une dimension du métier sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir : il s'agit essentiellement de « répondre » (tous les conseillers interviewés emploient le verbe plusieurs fois pour décrire leur travail) aux membres plutôt que d'aller vers eux et de les solliciter¹⁹⁴.

- Renforcer la présence de SMart au niveau local

Opérant par allers et retours entre suivi individuel et animation plus collective, l'offre d'emploi informe les candidats potentiels d'une autre facette du métier. Il s'agit cette fois de prendre en charge un travail de représentation de SMart dans les événements locaux.

On se doit d'être présents dans certains événements qui sont liés de près ou de loin à SMart, que ce soit dans le culturel, dans l'événementiel, dans tout ce qui est salons de l'emploi ou ce genre de choses. Et on essaye vraiment de s'élargir, de ne plus être uniquement dans le culturel ou

¹⁹⁴ Sur une lecture semblable de la démocratie participative, où le citoyen est toujours appelé à « répondre » et non à prendre l'initiative et à fixer le cadre de l'interaction avec les élus et les experts, lire Mathieu Berger, « Répondre en citoyen ordinaire. Pour une étude ethnopraxique des engagements profanes », *Tracés* 2, n° 15 (2008): 191–208.

l'artistique, c'est vraiment une volonté. (...). Et je trouve ça important aussi d'être présent dans ce genre d'événement parce que SMart c'est une structure que tout le monde ne connaît pas. On a beaucoup de personnes dans le milieu artistique qui connaissent SMart, et pas dans les autres secteurs. Et je trouve que c'est important d'apporter cette solution à d'autres (13, conseiller).

On essaye maintenant de mettre en place des partenariats avec des autres structures, qui sont complémentaires à nous : des couveuses d'entreprise, le FOREM et des choses comme ça. (...). Disons qu'on essaye d'être présents quand ils organisent un événement, de les rencontrer. On les a déjà fait venir pour qu'ils expliquent ce qu'ils font et que nous aussi on explique ce que l'on fait (11, conseiller).

Il s'agit donc de « faire connaître SMart », de développer un réseau local. Pour les antennes ouvertes récemment, ce travail semble particulièrement important : « je suis en contact avec des futurs ou des nouveaux partenaires, je crée des partenariats, je m'occupe de nos clients, de nos fournisseurs » (3). Au contraire, dans les antennes ouvertes de longue date et implantées dans le tissu local, il s'agit essentiellement de répondre à des sollicitations. « Souvent, c'est eux qui viennent nous voir », affirme l'un (12, conseiller). Un autre détail :

Dans notre boulot, il y a aussi développer un maximum de contacts et de partenariats avec l'extérieur. (...) Ici, on ne doit pas énormément faire de travail de prospection et de publicité, mais par contre on est hyper sollicités. Parfois, c'est ça qui n'est pas facile parce qu'il faut aussi aller vers des secteurs qui ne s'identifient pas encore à SMart (...). Et du coup, ça peut concerner toutes les professions possibles et imaginables, on en est vraiment là. Donc, ce n'est pas facile d'identifier sur un territoire tout ce qui peut être exercé de manière autonome, puis d'aller voir s'il y a des endroits où ces gens-là se rassemblent, et d'essayer d'aller contacter ces réseaux-là aussi (10, conseiller).

On voit donc ici, à nouveau, que l'ouverture de SMart au-delà du secteur artistique constitue un défi auquel les conseillers doivent répondre avec les moyens qui sont les leurs, accompagnés pour ce travail par les personnes en charge du Développement territorial. « Mais dans la définition, qu'est-ce qui est développement/rôle du développeur territorial, et qu'est-ce qui est développement/rôle du conseiller, ce n'est pas très clair » (1, permanent). L'un d'eux relaie que ce flou lui est renvoyé par les conseillers eux-mêmes :

Il y a deux ou trois jours, j'ai participé à une réunion de conseillers. (...). Et à un moment donné, il y en a une qui a avoué que le matin ils avaient un peu parlé de nous et qu'ils ne savaient pas ce qu'on faisait. Ça, c'est un truc qui me gêne. Ce n'est pas agréable de savoir qu'il y a des personnes qui ont l'impression que tu ne fous rien (30, permanent).

- Accompagner personnellement nos membres dans l'optimisation de l'utilisation des outils et services

Cette partie du travail est explicitement liée à un suivi individuel des membres. Cependant, nombre de conseillers interrogés nous font part de l'important travail à réaliser préalablement à « l'optimisation de l'utilisation ». En deçà de l'utilisation des outils déjà, il s'agit d'accompagner le membre dans le développement de connaissances et de compétences basiques liées à la vie économique (le lien avec l'idéal-type du « primo-arrivant », décrit précédemment, est évident). Un conseiller explique en détail :

J'ai un fichier Excel. C'est un fichier simplifié que j'ai fait moi-même. Dedans, il y a électricité, eau, gaz, *et cetera*. Je dis "fais-le un mois, c'est tout ce que je te demande ; tu dois avoir un petit carnet où tu notes toutes tes dépenses". Parce qu'ils disent parfois "c'est compliqué là, quand je sors, je retire 100 euros et je les dépense". Il ne se rappelle même plus tellement il a bu... Il ne sait plus ce qu'il a dépensé. Ou alors, il va au restaurant et c'est 250 euros sa note de resto.

(mimant un dialogue entre lui et un membre) :

– Tu sais si tu peux les dépenser ces 250 euros ?

– Bah, je viens de toucher de mon salaire.

– Oui, mais tu as peut-être besoin de cet argent pour payer autre chose..

Ils ne savent pas. C'est tout à fait une chose de base, on devrait l'enseigner à l'école secondaire. Si à 18 ans on te donne le droit de vote, tu devrais être en capacité de tenir un budget de ménage. Donc là, on est venu combler des choses, enfin moi, dans mes rendez-vous, dans certains cas, c'est comme ça (7, conseiller).

Parallèlement à ces situations où l'accompagnement personnel se joue en deçà des outils de SMart, les conseillers doivent également accompagner les membres dans l'utilisation *normale* des outils, pour faire à nouveau un lieu avec les idéaux types présentés dans le deuxième chapitre. « Mais il y a des personnes qui ne seront jamais autonomes vis-à-vis de ça et qui viendront systématiquement ici pour encoder leurs prestations », explique une conseillère (10). D'autres relaient la même chose :

Parfois, il y a des membres qui ne peuvent rien encoder eux-mêmes parce que ce sont des crocodiles, des artistes qui disent : "moi je ne veux pas m'occuper de ça !"

Ça arrive ?

Il y en a qui disent ça comme ça. Il y a des gens pour qui on doit tout encoder. On a tous au moins deux ou trois des membres comme ça, qui nous demandent beaucoup plus de temps que d'autres. Et qui veulent déclarer plein de frais qu'ils ne peuvent pas déclarer. Donc il faut leur

apprendre un petit peu de la comptabilité : "si vous étiez indépendant, ça, c'est des frais qui passeraient, mais en étant chez SMart ça ne passe pas parce que vous êtes employé" (8, conseiller).

Cet extrait témoigne de situations où l'intensité de l'assistance attendue par les membres est particulièrement forte. Dans la majeure partie des cas, l'intention du conseiller consiste à autonomiser le membre dans son utilisation de la plateforme.

On ne fait pas le travail à la place des gens. On ne donne que des pistes de solution. Libre au membre d'opter pour la solution qu'on leur propose, ou pas. On n'encode pas les choses à la place des gens. Donc on va dire : "quand tu es dans telle situation, tu dois encoder de telle façon". On pourrait le faire pour la personne, mais on ne le fait pas. C'est dans une volonté, dans une optique d'autonomiser les gens, c'est très important (...) Et le fait de faire ça par mail, de valoriser l'échange par mail plutôt même que par téléphone, ça permet d'avoir des traces écrites, bêtement. Les gens vont te poser une question, si tu leur réponds par téléphone, un mois après, ils peuvent te reposer la même question. Tandis que si tu as répondu par mail, tu peux dire "j'ai déjà répondu dans mon mail de telle date, n'hésite pas à aller y jeter un œil et si tu as des questions supplémentaires par rapport à ça, n'hésite pas à revenir vers moi". C'est pour vraiment essayer d'autonomiser les gens en fait.

Et ça, c'est une consigne officielle ?

Je ne sais pas si c'est une consigne officielle, mais il faut que les gens trouvent leur autonomie et pas se reposer sur toi. Ce n'est pas le but. Le but, c'est que les personnes se lancent dans leur activité et toi, tu es là en appui, faut pas que tu fasses leur travail pour eux. Ça, c'est vraiment important (13, conseiller).

Il faut préciser ici que cet accompagnement consiste aussi, voire surtout, à faire en sorte que le membre se conforme aux attentes que SMart fait peser sur lui. Dès lors, pour certains, le rôle d'accompagnement au développement de l'activité et à l'optimisation de l'utilisation des outils n'est, dans les faits, pas au cœur de leur métier.

C'est rare que j'aie l'impression que quelqu'un vient avec l'attente d'être accompagné par SMart. Non, ils vont d'abord penser que SMart va résoudre leurs soucis administratifs et financiers, pas tellement qu'on va aider à réfléchir à comment développer le projet et quelles seraient les bonnes pistes commerciales. Ça, ce n'est pas l'attente des membres (5, conseiller).

Au-delà de quelques exceptions, la plupart des interviewés considèrent que ce type d'accompagnement fait bel et bien partie de leurs missions, comme en témoignent les extraits reproduits ici. Ils sont organisés de façon à rendre compte de la possibilité d'évolution de la relation d'accompagnement.

On parle toujours de l'outil de facturation SMart mais, à part ça, il y a des formations. Donc, peut-être lui proposer de faire telle formation, de

rencontrer telle personne, d'aller à tel endroit. Donc, l'accompagnement, c'est vraiment une cartographie de la personne qu'on rencontre, de son projet et de ce qu'elle veut mener, de voir dans ce terrain ce qui est bien abouti, là où il y a des endroits où on pourrait apporter un complément et comment le train qu'il veut mettre en route on pourra le faire rouler sur nos rails SMart (7, conseiller).

J'essaye de les accompagner dans leur projet, j'essaye un maximum de le faire, en voyant avec eux combien ils doivent facturer, comment est-ce qu'ils pourraient étendre leur réseau, comment... Et on arrive de plus en plus à faire ça, ici en tout cas. (...). Développer son réseau, qu'est-ce qu'il pourrait proposer comme projet en me basant sur les expériences des autres, vers qui il peut se diriger s'il veut trouver... (12, conseiller).

J'essaye donc de fournir toutes les informations nécessaires, de vérifier la législation, de faire en sorte qu'ils facturent bien, qu'ils facturent plus, d'augmenter un peu leur chiffre d'affaires. Augmenter le chiffre d'affaires, c'est peut-être mal exprimé, mais j'ai envie qu'ils réussissent dans leur travail et de les accompagner de manière à leur donner tous les outils nécessaires pour que le travail se passe le mieux possible. Donc qu'ils élargissent leur réseau, qu'ils communiquent peut-être mieux autour de leur travail pour avoir plus de clients, *et cetera*. Donc, ce n'est pas du tout une histoire financière proprement dite, mais c'est plutôt dans l'idée qu'ils arrivent à se créer un travail suffisant pour en vivre, pour le dire comme ça. C'est plus ça qu'un chiffre d'affaires (1, conseiller).

Maintenant, ce qu'on essaye de mettre en place, c'est en effet voir comment les aider un peu plus loin. Et donc peut être analyser avec eux les chiffres, comment les aider à se développer. (...) Donc, aller plus loin que juste prendre leurs documents et les valider. En tout cas pour ceux dont on voit qu'ils ont envie d'en faire un vrai gagne-pain, pas juste un loisir une fois par an : voir quel est leur produit, qui sont leurs clients, comment ils communiquent (11, conseiller).

- Accompagner personnellement nos membres dans la résolution de problèmes liés au développement de leur activité économique, en utilisant les ressources SMart et des ressources externes (y compris chômage)

Comme nous l'avons pointé précédemment, répondre aux problèmes et questions des membres constitue la source la plus commune de contact entre ces derniers et les conseillers. Certains s'en inquiètent d'ailleurs : n'ayant que peu d'informations sur les utilisations normales et satisfaisantes de la plateforme, ils ne sont confrontés qu'aux limites de celle-ci. Mais comme l'annonce l'indique, les informations fournies par les conseillers portent également sur le contexte dans lequel SMart agit, en particulier le cadre législatif.

Donc, alors, il y a aussi l'accompagnement des membres pour leur droit au chômage et au statut d'artiste (...). Où ils en sont, qu'est-ce qu'ils ont cotisé pour obtenir le chômage, leur expliquer les étapes. Donc ça, c'est du droit social. On a eu des formations avec les juristes pour faire ça (8, conseiller).

Chez SMart, on est aussi formé au niveau social, par exemple en matière de chômage. Donc on sait vers qui envoyer ces gens-là. Donc, à partir du moment où on peut les aiguiller, ou si on sait vers qui les envoyer pour les encadrer, c'est déjà un sacré service qu'on leur rend (3, conseiller).

Comme le montrent les extraits reproduits ci-dessus, il s'agit d'un service offert par SMart à ses membres qui n'est pas directement lié à l'offre de SMart, mais plutôt à la situation de ses membres, prise dans un contexte qui dépasse celui de la relation de travail au sein de l'entreprise SMart.

Parfois, on est amené à être des intermédiaires par rapport à des instances plus établies, comme le fisc ou l'ONEM : accompagner les membres dans ces démarches-là, qui sont pas juste liées à leur activité au sein de nos outils, mais plutôt à leur situation sociale générale (10, conseiller).

L'accompagnement c'est aussi, d'un point de vue personnel, les droits sociaux : est-ce que la personne est salariée, est-ce qu'elle n'est pas salariée, est-ce qu'elle a envie d'être indépendante, si pas, pourquoi, est-ce qu'elle est émergente au CPAS ? Les gens qui sont demandeurs d'emploi, ils ont tous des questions : "comment je fais par rapport à ma situation personnelle" ? Alors, ils ont des questions par rapport à leur type de revenu. (...) Donc il y a une dimension où on rentre vraiment dans une certaine intimité par rapport aux membres (7, conseiller).

On a aussi une collègue qui est spécialisée chômage, au niveau de SMart. Donc pour tous les cas particuliers qui relèvent du chômage, les conseillers lui demandent conseil. Parce qu'il y a par exemple beaucoup d'artistes dont l'ONEM dit qu'ils n'ont pas droit à tel statut alors qu'ils y ont droit. Parfois, on s'est battu pour eux et ils ont eu un statut grâce à ça. Parfois, elle fait une aide plus sociale, en tout cas de l'ordre du statut (11, conseiller).

On retrouve ici les enjeux mis en exergue ci-dessus lorsque, à partir des entretiens menés avec les membres, nous décrivions SMart en tant que capacité collective à la sécurisation d'un statut d'emploi.

- Gestion du travail administratif qui découle des points précédents : l'encodage et le suivi des documents administratifs et sociaux

L'avant-dernier point de l'offre d'emploi, relatif au travail administratif, est celui qui, selon les interviewés, occupe la majeure partie de leur temps de travail : « C'est quand même principalement l'administratif » (11, conseiller), « je ne m'attendais pas à la charge administrative que représente le boulot » (8, conseiller),

« il y a quand même une grosse part d'admin » (4, conseiller). D'autres conseillers en témoignent :

C'est beaucoup plus administratif que ça ne le paraît dans l'offre d'emploi, où c'est plus vendu comme gestion de projets. Ce qui n'est pas le cas. En fait, t'es surtout quelqu'un qui fait l'administration (...). L'attente du membre envers toi, ce sera toujours l'administratif. C'est rare que j'aie l'impression que quelqu'un vienne avec une attente d'être accompagné par SMart (5, conseiller).

Mais ce qui a mal été fait dans cette sélection, c'est qu'ils n'ont pas donné l'importance de l'aspect administratif. Ici, dernièrement, elles ont dit "mais nous, on nous a vendu qu'on allait faire des événements, qu'on allait développer ci et ça, "on ne nous a pas dit qu'on allait avoir autant d'administratif». Et donc, quelque part, on aspire à autre chose". (...) On n'insiste pas plus sur l'aspect administratif qui remplit quand même 60 % de notre temps (11, conseiller).

Nous avons en outre noté que nombre de conseillers affirment qu'ils se « passeraient bien » de ce travail administratif, et nous aurons à nouveau l'occasion d'y revenir lorsque nous traiterons de l'automatisation du travail. Notons néanmoins que cette partie du travail n'est pas décriée en tant que telle par les interviewés. C'est plutôt le volume de temps à y consacrer que pose problème. En effet, comme indiqué précédemment, le travail administratif permet de suivre l'évolution de l'activité des membres, mais offre aussi, à certains moments, une forme de répit : « je ne dirais pas que c'est un temps de repos, mais ce sont des gestes automatiques, il ne faut pas trop réfléchir » (5, conseiller).

- Susciter/soutenir/développer la participation des membres dans le projet SMart

Le dernier élément listé dans l'offre d'emploi concerne l'implication des conseillers dans la constitution de ce qu'ils nomment eux-mêmes « la communauté SMart ». C'est l'une des occasions qui leur est offerte de susciter par eux-mêmes un contact avec les membres plutôt que de répondre à leurs attentes. Ils peuvent alors aller à leur contact plutôt qu'attendre leurs sollicitations.

On nous demande maintenant de sortir plus en extérieur et d'être plus en contact avec les membres, et plus cette relation du membre qui vient chez SMart pour avoir des infos. Donc, maintenant, c'est les conseillers qui vont vers les membres et qui proposent justement des petits événements pour mettre un peu plus les membres en réseau. (...). Je trouve ça très chouette de pouvoir maintenant passer à cet aspect un peu plus participatif plutôt qu'administratif (3, conseiller).

Au moment où les entretiens ont été réalisés, les discours portant sur cette part du travail des conseillers étaient principalement formulés au futur, comme en témoigne l'extrait suivant.

Il faut aussi organiser des événements, faire vivre la communauté et les partenaires. Il y a des rencontres sectorielles qu'on va mettre en place. Donc il y aura le *street art* qui va commencer bientôt, les métiers de l'image et puis, l'année prochaine, les métiers du bien-être et le développement durable. Et donc, là, c'est faire rencontrer les gens, voir quels sont leurs besoins, leurs demandes, comment on pourrait les aider au quotidien, mais aussi se rencontrer (11, conseiller).

Ce qui est neuf à leurs yeux, c'est la dimension collective de ces rencontres. Depuis longtemps, certains conseillers s'attachent en effet à tisser des liens entre les membres, à les faire collaborer ou travailler ensemble.

Récemment, j'avais une activité de massage qui s'ouvrait et elle cherchait un graphiste. Elle me dit : "ouais, j'ai déjà trouvé un graphiste, il m'a fait un devis". Et je lui dis : "mais va un peu voir dans nos fichiers, les graphistes qui travaillent avec nous parce que déjà, il y a une réduction du prix SMart, puis une réduction de la TVA". Qu'ils commencent à voir les autres SMartiens de la ville un peu comme des collègues et non comme une concurrence quelque part. Et aussi apprendre un peu des erreurs des autres... (1, conseiller).

*
* *

Au terme de cette lecture commentée de l'offre d'emploi, nous pouvons résumer le propos en distinguant trois configurations relationnelles dans lesquelles il s'exerce. La première est individuelle. Seule face à un ordinateur, elle consiste à réaliser la partie administrative du métier que nombre d'interviewés considèrent sous-estimée par la direction. En réalité, cette situation n'est pas purement solitaire. Une deuxième entité intervient : la direction. C'est elle qui pose le cadre du travail, qui détermine les outils à disposition des permanents, *et cetera*. Cette présence s'incarne essentiellement dans des procédures valant pour tous, en extériorité à la relation (parfois amicale, nous l'avons vu) qui unit un conseiller et un directeur.

La deuxième configuration implique la venue d'un tiers : le membre. Dans ce cadre, il est attendu du conseiller qu'il « réponde » aux sollicitations des membres, sollicitations qui se présentent généralement sous forme de questions. Ces dernières dépassent souvent le cadre de SMart et concernent la situation sociale du membre. Il s'agit, pour le conseiller, d'informer le membre sur des éléments fondamentaux, sans lesquels il est impossible de comprendre les outils de SMart (comptabilité, droit social...). On retrouve ici une caractéristique du « primo-arrivant », lequel ne se présente pas comme un client à servir, mais plutôt comme un *démuni à assister*. La relation semble alors asymétrique, au sens où le conseiller connaît des choses que le membre ignore et lui impose de les maîtriser pour accéder au service.

Cette configuration relationnelle se poursuit lorsque le conseiller doit « accompagner » le nouveau venu pour lui permettre d'utiliser de façon autonome les outils mis à sa disposition par SMart, lui apprendre à se conformer aux exigences

de la plateforme et des autres services. C'est ici la figure de l'utilisateur normal qui doit être mobilisée pour mieux comprendre cette relation. Le membre peut alors prendre les traits d'un *client*, parfois très exigeant.

Néanmoins, cette relation d'accompagnement peut évoluer vers une collaboration avec un membre de type « explorateur ». Mais cet engagement est risqué, car il impose au conseiller d'interroger les cadres imposés par la direction, de se montrer sensible aux limites de l'outil et capable de l'ajuster aux situations individuelles. Face à un membre qui se présente comme *partenaire*, se joue une forme d'autonomie dans le travail que nous devons détailler dans la suite de cette partie.

Mais, avant cela, terminons cette section en identifiant une troisième et dernière configuration relationnelle, celle du permanent face à un groupe de membres. Elle se manifeste dès la session d'information qui, au-delà de la présentation du service et des réponses aux questions individuelles, permet selon certains interviewés de proposer aux participants une démarche « plus globale » (7, conseiller) d'animation de la communauté.

3.2 Automatisation

Aux dires de l'un des directeurs rencontré, le mouvement d'informatisation que connaît SMart est orienté vers « l'allègement de la charge administrative » (18, directeur). À titre d'exemple, la déclaration DIMONA est automatiquement envoyée à l'ONSS, pour chaque prestation encodée par un membre sur la plateforme SMart. On perçoit ici que l'automatisation a nécessité un important travail de développement de la part du service informatique. Elle repose également sur une responsabilisation des membres, qui se trouvent chargés d'introduire eux-mêmes des informations qui ne seront plus validées par les conseillers.

Il en est de même concernant les documents sur lesquels les signatures des membres doivent être apposées. Un programme ad hoc ouvre les documents envoyés par les membres en format numérique, les vérifie et valide ainsi le document concerné s'il est conforme aux critères officiels. Il reste alors aux permanents à vérifier les documents qui ne peuvent être traités automatiquement. Cette part du travail des conseillers n'est donc pas éradiquée complètement par le processus d'automatisation en cours.

Si tout est en ordre, ça se valide automatiquement. Maintenant, dans CTQ, tu as des trucs pas signés, ou une personne qui a encodé puis supprimé une prestation, mais qui a envoyé ses anciens documents (13, conseiller).

Une part de notre travail, c'est du traitement de document, quel qu'en soit le canal. Avant, c'était écrire sur des papiers et faxer (...). C'est sûr que ça prend moins de temps aujourd'hui et que c'est mieux organisé comme ça. Au moment où je devais faxer, il y avait peut-être trois mille activités et maintenant il y en a 25 000 (10, conseiller).

Il y a une partie du travail qui est du processus administratif, ou mécanique, ou répétitif. C'est toujours valider des documents ou faire des demandes de documents, encoder des documents. Toute cette partie-là était très lourde et évolue en fonction de la modernisation de l'outil (7, conseiller).

Au vu de ces commentaires, on comprend que nombre de conseillers considèrent positivement la digitalisation d'une part des services, au sens où elle permet un traitement automatique des questions les plus standardisées : « l'automatisation de la gestion des tâches un peu répétitives comme ça, c'est un réel soulagement » (1, conseiller) ; « c'est soulageant, c'est clair » (10, conseiller). Un autre explique :

Comment tu vois l'informatisation ?

Bonheur absolu. Parce que ça te permet parfois de nier un peu le travail. Avec CTQ, tu peux nier à mort le travail. Au début que j'étais chez SMart, les contrats, c'était manuel. Et moi, comme j'étais dans le service contrat, il y avait une pile comme ça de contrats, et il fallait que la pile soit terminée. (...). Même s'il fallait qu'on bosse jusque 17 h 30, on le faisait parce qu'on visualisait la masse de travail. Maintenant que c'est dans CTQ, il te suffit de ne pas cliquer sur "load". (...) Le gros point positif c'est qu'on passe moins de temps dans la validation bête (12, conseiller).

Au-delà d'un intérêt individuel décrit ci-dessous, l'automatisation semble favorable au développement d'un suivi plus personnalisé des membres, même si certains craignent de perdre des informations en ne voyant pas passer les contrats automatiquement validés.

Plus on va dans ce sens, plus je pourrai libérer du temps pour les membres : pour la mise en réseau, pour l'accompagnement. Et donc ça, ce sera certainement plus chouette à faire que le côté purement administratif. Ce sera aussi bien pour eux que pour nous. (...) Plus c'est simple à faire, plus ils gagneront du temps pour travailler sur d'autres choses, et nous pareil (3, conseiller).

L'un des directeurs interrogé va dans le même sens, lorsqu'il soutient que « les tâches d'interaction humaine, elles me semblent tellement valorisantes que je ne vois pas pourquoi elles disparaîtraient » (17, directeur). Intéressons-nous donc à celles-ci dès maintenant, en commençant par la relation des conseillers aux membres.

3.3 Relations aux membres

Comme nous l'avons énoncé précédemment, une part de la relation des conseillers avec les membres se trouve définie et encadrée par les outils mis à leur disposition. Par exemple, les conseillers n'ont pas les moyens de modifier, seuls ou

d'un commun accord avec les membres, les formulaires¹⁹⁵. Mais la relation entre membres et conseillers ne se limite pas aux outils proposés par SMart. Elle concerne un service qui déborde ces derniers tout en les incluant. C'est dans cette relation de service que se manifeste une forme d'autonomie des conseillers, dont nous allons ici décrire les limites.

Les propos d'un conseiller, reproduits ci-dessous, nous permettent de rappeler l'importance accordée, par les conseillers eux-mêmes, à la relation de service qu'ils entretiennent avec les membres. Il y est question de la satisfaction éprouvée dans la fourniture d'une réponse aux attentes du membre et du caractère non marchand de la cette relation.

Je trouve qu'il y a un truc très sain dans le boulot de conseiller : il y a un membre, il est en face de toi, il a une question, tu dois donner une réponse. Il sort de là et, si t'as bien fait ton taf, il est content et toi t'es contente. C'est sain. Tu ne dépends de personne et t'es dans une situation très agréable en tant que conseiller où, finalement, eux ils viennent chercher quelque chose... Parce qu'ils veulent développer un projet auquel eux ils tiennent, tu vois qu'il y a un bel enthousiasme par rapport aux choses qu'ils viennent te présenter. Et toi, t'as un outil à leur proposer. Ils sortent de là avec une valise et ils sont contents. Et toi t'as passé un bon moment parce que t'as écouté un chouette projet. Le boulot en tant que tel, c'est ça. C'est vraiment un truc d'écoute, de relationnel et d'échange d'un service qui est mis à disposition des membres. Et donc c'est assez confortable. Je dois dire que j'aurais détesté un truc beaucoup plus commercial, où j'aurais dû vendre un truc ou convaincre quelqu'un. Ici, on n'est pas du tout là-dedans, on n'est pas du tout dans une démarche où on doit démarcher le client et le convaincre. On leur propose un truc, ça leur convient ou pas. Nous, on étudie si ça convient à leur contexte de travail ou pas, et puis ils ressortent de là contents et voilà. Je trouve ça très très sain en fait (4, conseiller).

Examinons maintenant comment se vivent ces relations entre membres et conseillers, en portant attention dans un premier temps au cadrage imposé par l'institution au-delà des outils de gestion. Par la suite, nous rendrons compte du flux de sollicitations des membres auquel sont soumis les conseillers et de la façon dont ils parviennent à s'ajuster, malgré ce contexte, aux situations individuelles des membres. Nous concluons cette section en discutant de la sélection des membres à l'entrée.

3.3.1 Agir conformément aux consignes de la direction

Les limites à l'autonomie des conseillers sont donc, entre autres liées aux outils, directives et procédures imposées par le management de SMart.

¹⁹⁵ Laurent Thévenot, « Des autorités à l'épreuve de la critique. L'opprimant du "gouvernement par l'objectif" », *Rassegna Italiana di Sociologia*, n° 4 (2010); Laurent Thévenot, « Autorités à l'épreuve de la critique. Jusqu'aux oppressions du "gouvernement par l'objectif" », in *Le tournant de la théorie critique*, éd. par Bruno Frère (Paris: Desclée de Brouwer, 2015), 269- 93; Julien Charles, « Réduction du travail aux indicateurs et écrasement de la critique », in *Mesures et démesures du travail*, éd. par Mateo Alaluf, Pierre Desmarez, et Marcelle Stroobants, Editions de l'ULB (Bruxelles, 2013), 234- 41.

Il y a quand même tout un canevas commun et une orientation commune qui est le développement stratégique du groupe. Il n'est pas question de dire non plus "Ah nous, on décide qu'on ne participe pas à l'AG, on se fout du passage en coopérative" (10, conseiller).

Une permanente confirme ce cadrage du travail des conseillers :

Ils sont autonomes sur tout, tant que ça remplit nos objectifs. On a tous trois grands objectifs, c'est les trois grands objectifs de SMart sur lesquels tout le monde doit travailler au sein de son équipe : accompagnement, initiation et support, développement économique. (...) Ce que je fais, c'est vérifier qu'ils ont tous les outils pour pouvoir le mener à bien de manière autonome. Donc ils sont tout à fait autonomes. Moi, je ne prends jamais de décision pour eux, je n'interviens jamais pour leur dire ce qu'il faut faire (19, permanent).

C'est exactement cette idée d'objectifs définis par la direction et mis en œuvre de façon singulière par chaque conseiller qu'indique l'expression « autonomie de gestion » mobilisée par une conseillère (3) pour décrire son contexte de travail.

3.3.2 Répondre au flux des attentes des membres

Au-delà de la direction, les contraintes pesant sur l'activité des conseillers viennent également des membres. Dans une certaine mesure, on peut en effet considérer qu'ils sont les donneurs d'ordres des conseillers. Ce sont leurs attentes, autant que celles de la direction de SMart, qui déterminent l'organisation quotidienne du travail des conseillers.

Conformément à l'idée selon laquelle le sens du travail réside dans la possibilité de rendre service à une population de travailleurs négligés par les autorités publiques, les conseillers considèrent qu'ils sont engagés par SMart pour aider les membres à réaliser leurs projets personnels, non les leurs, en tant que travailleurs permanents. Avec humour, le conseiller dont les propos sont repris ci-dessous caricature la situation en affirmant qu'il est l'esclave des membres :

Comment tu qualifierais ta position vis-à-vis des membres ?

Je suis leur esclave (rire). Je les assiste. Il y a pas mal de gens qui rentrent chez nous et qui ont leur projet, qui ont une certaine fierté, une certaine énergie. C'est super que moi je puisse les aider à réaliser leur petit rêve (9, conseiller).

Plus sérieusement, de nombreux conseillers expliquent qu'ils ne sont pas maîtres de l'organisation de leur travail, que celle-ci est soumise au flux des demandes et sollicitations des membres. Ce qui ne fait pas nécessairement l'objet d'une évaluation négative, comme en témoigne l'extrait suivant :

Le matin, tu as 120 mails à traiter. T'essayes qu'au bout de la journée ils soient traités. On dit toujours qu'on a 24 à 48 h pour y répondre. Quand tu les as terminés, t'es contente. On est dans le quotidien tout le temps, tu n'as pas beaucoup de travail sur des longues échéances (...). T'es dans un flux

très court et continu qui se ferme à chaque fois. Et ça, ça te donne un sentiment d'avancer, moi j'aime beaucoup. Moi, ça me convient très très bien (4, conseiller).

Néanmoins, la majeure partie des conseillers affirment que ce flux constitue une forme de contrainte déplaisante, au sens où il entrave leur capacité individuelle à organiser et planifier leur travail.

On est dans un boulot de services. Il y a des journées où on essaye de prévoir un peu ce qu'on va faire et on se fait une "to do list" pour le lendemain. Et puis il y a un collègue absent, il faut assurer le boulot que lui devait faire, et il y a telle demande en plus d'un membre qu'on n'avait pas prévue et qui est urgente. Donc il y a une organisation qui est très difficile à avoir (8, conseiller).

Nos interlocuteurs mettent en exergue une exigence de disponibilité incessante et d'accessibilité continue, que certains membres se chargent de rappeler à leurs conseillers quand ils estiment leurs réactions trop lentes : « il y a des membres qui sont très exigeants et qui trouvent qu'on a qu'à faire ce qu'ils demandent et de préférence tout de suite parce qu'ils nous payent assez cher » (6, conseiller). Un autre fournit des explications plus détaillées à ce propos :

Parfois, les membres ou les gens qui nous appellent nous confondent avec une administration. Je ne me considère pas comme une machine à répondre aux gens qui téléphonent. Je fais partie d'une association humaine et c'est ça qui est bien chez SMart. C'est que je reçois un rendez-vous et quelqu'un me dit "c'est tel ami qui m'a dit de venir vous voir". Et je connais la personne. Donc on n'est pas un syndicat ni une organisation financière. Parfois, des gens nous appellent en s'imaginant qu'on est un service commercial : "je veux être servi!". "Écoutez, vous n'avez pas très bien compris la procédure, le document, il vous incombe de..." (...). Ici, c'est un esprit de famille. Le fait que je m'occupe des mêmes membres fait que l'on noue une relation qui ne s'arrête pas au guichet d'administration. Donc ils savent et je sais comment ils fonctionnent (7, conseiller).

Nous aborderons dans la section suivante cet ajustement relationnel, cette nécessité de ne pas s'en tenir au script prévu par les procédures pour parvenir à offrir aux membres un service de qualité. Mais avant cela, il nous importe de pointer quelques stratégies mises en place par les conseillers afin de parvenir à gérer quelque peu le flux des demandes des membres et donc, *in fine*, pouvoir y répondre.

Je vais vraiment jusqu'au bout d'abord par téléphone ou mail, parce que je pense que beaucoup de choses peuvent se régler par téléphone. Ça évite aux membres de se déplacer parce que, quand ils sont là, ils aiment bien y rester. Et alors ils pensent vraiment à toutes les questions qu'ils pourraient poser. Moi, j'aime bien faire ça par mail parce que ça les pousse à mettre ça par écrit et à formuler leur demande. En général, ça organise déjà leur questionnement alors que quand tu les as parfois en face de toi, ils

regardent, ils ne savent plus. Ça les force à s'organiser au préalable (4, conseiller).

Moi j'aime beaucoup les contacts physiques, mais c'est très chronophage, donc il faut vraiment doser ça. Sinon, des fois, je suis comme ça, je dis "si t'as une question, n'hésite pas, t'es dans les alentours, tu passes et on voit ça ensemble". Maintenant, ça peut vite prendre une heure, une heure et demie, deux heures. Et avec le temps que tu as pris pour ça, t'as plein de retard. Il faut vraiment doser ça, il faut mesurer (13, conseiller).

Il faut aussi mettre les règles du jeu dès le départ. T'as des membres qui t'envoient un mail à 20 h le lundi soir, et puis ils vont t'envoyer un mail le mardi à 8 h 30 en te disant "mon contrat n'est pas validé". Alors, t'expliques une fois gentiment, et puis deux fois, et puis à la troisième tu dis : "je vous demande maintenant d'attendre les 48 h ouvrables avant de me relancer parce que ça pollue ma boîte mail et parce que ça me fait perdre du temps, je ne répondrai plus". À un moment donné, il faut mettre les règles du jeu (4, conseiller).

Même si cela se passe rarement, il est envisageable d'exclure un membre dès lors qu'il demande une attention (beaucoup) trop importante aux conseillers, comme en témoigne un directeur :

J'ai dû récemment exclure un membre connue chez nous depuis des années. Elle n'arrivait pas à comprendre l'outil. Tout avait été essayé. Mais vraiment. Notre conseillère la plus patiente de toutes y avait mis une énergie dingue. Elle n'avait jamais réussi à comprendre. Sa mécompréhension de l'outil et sa nature un peu paranoïaque la faisaient nous soupçonner d'entubage. Depuis des années, elle posait des questions de façon harcelante, elle sous-entendait des choses auprès de diverses personnes, elle interrompait même physiquement. Elle prenait beaucoup de place, elle était très dure à canaliser. Ça a fini par déborder au point que j'ai dû arrêter la relation, pour protéger un peu les équipes qui ne voyaient plus de manière de s'en sortir. (...). Après 8 ans d'essais, on arrive à l'ultime solution, on l'expulse (15, directeur).

Cette situation est exceptionnelle. Les règles du jeu ne sont pas immuables et sont en effet régulièrement transgressées pour s'ajuster aux situations individuelles parfois délicates dans lesquelles les membres sont pris, comme nous allons le voir maintenant.

3.3.3 S'ajuster aux personnes

Nous avons aperçu ci-dessus la volonté des conseillers de ne pas être considérés comme des opérateurs chargés d'appliquer des procédures, mais plutôt comme des professionnels dont la qualité du travail dépend de leur propre capacité à s'ajuster à leur interlocuteur. C'est ici que se joue une forme d'autonomie.

C'est vraiment du cas par cas. Et c'est vraiment ce qui fait encore la richesse de SMart. La richesse humaine et la richesse de la relation. On n'est pas un service standard : "appuyez sur 1 ou 2, un opérateur va vous répondre". C'est pour ça que le terme "accompagnement" est assez large. Ça peut être très court, ça peut être très long, ça peut durer dans le temps, ça peut être en profondeur, ça peut être toujours la même chose répétitive. Ça prend beaucoup de formes différentes (7, conseiller).

Cette attention aux personnes et à leurs situations individuelles suscite des écarts plus ou moins réguliers aux prescriptions. Les règles, telles qu'elles sont définies de façon conventionnelle, ne paraissent pas toujours adaptées à la complexité de situations que les conseillers appréhendent dans leurs singularités. Ces derniers sollicitent alors l'autorisation de s'en écarter exceptionnellement ou prennent eux-mêmes l'initiative de lever certaines interdictions.

Je demande des avances sur salaire pour mes membres, je demande des avances sur note de frais. De temps en temps, je mets les activités en négatif pour avancer les salaires quand les gens n'ont plus d'argent pour payer leur loyer. Je trouve que c'est un peu notre rôle aussi de temporiser toute la dureté de la vie économique. Ce sont des gens qui travaillent par projets donc il y a des mois faibles. C'est un peu le but du jeu de les soutenir, de lisser un peu, et quand ils n'ont pas les moyens d'avancer. (...). C'est justement ça la force d'une association comme SMart avec autant d'affiliés, c'est dire : "OK, on a un peu de liquidité pour assurer vos salaires et s'il y a nécessité, on essaye de s'arranger". Enfin moi je suis de plus en plus à l'aise avec ça. Mais bon, je comprends aussi qu'un jeune collègue qui arrive a peut-être plus de difficultés à faire ça que quelqu'un qui est là depuis longtemps. (1, conseiller).

Ici, il y a un monsieur qui est en médiation de dettes et tout le bazar. Maintenant, chez SMart, on bloque ces gens, ils ne peuvent plus renseigner d'avance. Ici, j'ai essayé de plaider. Le gars il doit vivre, il a des frais. (...). Après, ils ont changé d'avis, ils ont accepté qu'il rentre ses bons de commande avec avance. Mais il faut justifier quoi. On est un peu entre deux chaises (11, conseiller).

Cette dynamique, que l'on peut associer à une forme de défense des intérêts du membre face à SMart, s'observe parfois également dans la façon dont les conseillers s'autorisent à intervenir dans la relation entre le membre et ses donneurs d'ordre.

Il y a certains DO qui ne nous payaient pas parce qu'ils savent très bien qu'on garantit les salaires. Il y en a qui jouent clairement avec ça et donc moi je trouve que là-dedans, il y a un rapport assez faussé. (...). Et ça, parfois, c'est toi qui es en première ligne qui vit ça. Et on n'a pas accès non plus à tout, on n'a pas le temps non plus d'arriver là-bas sur un événement et de dire : "maintenant, ça suffit, payez-nous. Tous les mecs qui sont ici sont en contrat chez SMart et vous, vous avez 100 000 euros de dettes chez nous" (10, conseiller).

Parfois, on a des donneurs d'ordre qui nous appellent en nous disant "je vais engager quelqu'un via vos services et il me dit qu'il est taxé à 50 %, est-ce que c'est vrai ?". Alors on essaye d'expliquer les barèmes en fonction du travail. Parce que nos membres sont quand même un peu isolés pour négocier. Ca, c'est un des mauvais côtés de passer par SMart. Ils sont tout seuls pour négocier parfois avec des sociétés culturelles qui ont tous les moyens de pression que tu peux imaginer. Et donc on essaye de défendre la situation des membres quand on peut, mais on n'a pas toujours l'occasion de le faire (8, conseiller).

Franchement, il y a peut-être un profil sur 50 où vraiment, je leur dis "mais tu n'essaierais pas de négocier un CDI avec ton donneur d'ordre ?".

Ça t'arrive de le dire ?

Oui, ça m'arrive de mettre le doigt là-dessus si je me rends compte qu'en fait le DO a très bien cerné qu'il n'y aurait pas de période de préavis quand il voudrait s'en séparer. Donc en fait il lui propose du boulot qui pourrait au moins faire l'objet d'un CDD dans un premier temps, voire un contrat long (10, conseiller).

Cet ajustement interindividuel et cette attention aux spécificités du membre se manifestent particulièrement lorsque les conseillers affirment s'intéresser au contenu de l'activité de certains membres : « Quand on a des membres qui font des expos, qui nous envoient des invitations, qu'il y a un spectacle, on essaye quand même d'y aller en équipe » (12, conseiller). Cela dépasse en effet les attentes des membres qui considèrent SMart comme un simple outil qu'ils visent à utiliser efficacement.

3.3.4 Quelle sélection des membres ?

L'ajustement des procédures par les conseillers s'observe particulièrement autour de la problématique du filtrage des nouveaux membres à l'entrée. La consigne générale, communiquée *via* le site web, est la suivante : « tous les métiers, toutes les pratiques, toutes les activités sont susceptibles d'être gérés dans notre entreprise partagée ». Au-delà des activités interdites par la loi, toutes pourraient donc être accueillies par SMart. D'autres limitations existent néanmoins et sont justifiées par des causes externes à SMart (coût excessif de l'assurance, réglementation sévère par la loi ou des ordres juridiques professionnels de type INAMI et Confédération de la construction...). Une règle propre à SMart y est ajoutée, laissant paraître un choix politique de la part de l'organisation : « Nous refusons également les activités qui impliquent un lien contractuel avec un fournisseur unique ou principal dont les pratiques commerciales (vente pyramidale, vente en chaîne, marketing de réseau, etc.) sont incompatibles avec notre modèle coopératif ». Ce cadre semble bien être celui dans lequel les conseillers agissent, comme en témoigne l'extrait suivant :

Il y a peu de restrictions. Il y en a une claire sur les métiers de la construction, à cause de la garantie décennale. Après, il y a des limites morales. On s'est posé la question de savoir jusqu'où ça peut aller : l'effeuillage, le strip-tease... Il y a aussi eu clairement des prostituées qui nous ont déjà contactés aussi, que ce soit déguisé ou pas trop. Il y a une suspicion de savoir si c'est vraiment volontaire et libre de la part de la personne qui exerce l'activité. Ce n'est pas tellement fréquent, mais ça arrive. Et puis, il y a aussi toutes les limites autour des armes et tout ça. C'est mis dans notre communication (10, conseiller).

Il n'en demeure pas moins que toutes les activités ne perdurent pas à l'intérieur de l'entreprise partagée, comme en témoigne cet interviewé. S'il n'y a pas de filtre très puissant à l'entrée, la durabilité d'un projet professionnel à l'intérieur de SMart ainsi conditionnée à des critères de viabilité économique qui ne sont pas énoncés au départ.

Il y a le paramètre légal qui est bloquant, mais en dehors de ça, non, je n'ai jamais refusé de projet. Par contre, beaucoup de projets que j'ai ouverts n'ont pas donné de suite. Pourquoi je bloquerais ? Ce n'est pas moi qui suis à la source de l'idée, ce n'est pas moi qui suis le meneur du plan. Je ne suis pas là comme un élément bloquant. Je suis un levier, potentiellement. Même si moi, quand je pose des questions, la personne en face ne me donne pas toutes les réponses ou je ne vois pas moi la cohérence ou la logique, ça ne veut pas dire que c'est foireux et que je dois refuser (7, conseiller).

Certaines équipes semblent cependant avoir instauré un sas, une sorte de période probatoire pour tester le projet avant d'ouvrir une « Activité ». Ils imposent alors aux nouveaux venus de recourir uniquement à l'outil « Contrat ».

Ici, on n'ouvre jamais l'activité directement. On discute avec les gens et, s'ils reviennent, on ouvre l'activité. (...) Parce qu'on sait qu'une personne sur deux à qui on va expliquer ne va pas revenir. Donc, en rendez-vous, on parle 30 ou 40 minutes de leur projet. Les 20 dernières minutes, on montre un peu les minima salariaux, les notes de frais, le bête schéma qu'on présente en session d'infos et on dit "ça veut dire que si tu travailles une journée complète en tant qu'artiste et que tu as X euros de facture, tu dois facturer X euros". Et donc là, tout de suite, on voit la réaction de la personne en face. Et puis, souvent, on dit : "est-ce que tu penses que ce que tu proposes actuellement te permet de te rémunérer et d'offrir ça ?". Et souvent les gens répondent : "il faudrait que je réfléchisse, que j'aille plus loin". Et donc ils partent. Et puis, même s'ils sont tout à fait OK, on leur dit quand même de ne revenir que lorsqu'ils ont une facturation ou un client. C'est à ce moment-là qu'on leur montre le site (12, conseiller).

Maintenant, avant tout rendez-vous, on va demander aux personnes de remplir un formulaire assez basique : quelle est mon activité, qui sont mes clients, quelles sont mes ressources financières, quelles sont mes

ressources matérielles, est-ce que j'ai un autre boulot à côté, est-ce que j'ai un site web... Qu'ils répondent à la mesure de ce qu'ils savent, mais au moins nous ça nous aiguille un petit peu. Ils ont quand même un tant soit peu réfléchi à leur projet. Parce que sinon, il y a des gens qui peuvent aussi débarquer en disant "je me suis dit qu'éventuellement j'aillais faire ça". Ils perdent leurs temps, on perd notre temps, et voilà. Autant que ce soit un petit peu réfléchi quand même, même si c'est quelqu'un qui ne veut travailler qu'une fois par an. OK, c'est très bien, on va alors l'orienter autrement et peut-être ne pas lui expliquer la totalité de nos outils, ce qui est parfois imbuvable pour des personnes qui ne facturent que deux fois par an (11, conseiller).

Il importe ici de noter que cette décision semble être le fait d'une équipe et non d'un individu isolé. Nous détaillerons donc cette dimension collective du travail dans la partie suivante. Elle concerne principalement la nécessité, pour les conseillers, de poser des actes concrets qui incarnent les orientations fondamentales de l'entreprise, des décisions qui ne sont pas faciles à prendre dès lors qu'elles ne font pas l'objet de procédures nettement définies. Une conseillère apporte un témoignage supplémentaire :

Ici, j'ai eu une activité qui développait des agendas. Elle a gagné 30 000 € en *crowdfunding*. Elle me dit qu'elle ne peut pas se mettre trop en contrat parce que ça enlève de la mutuelle de son copain. J'ai été attentive à ça, mais quand même, au bout de deux mois, je lui ai dit qu'elle ne pouvait pas se contenter de rentrer que deux jours. Là, elle met en défaut la structure. Elle doit en être consciente. J'ai essayé de faire un pacte avec elle, mais, finalement, elle va devenir indépendante (11, conseillère).

3.4 Autonomie des équipes de conseillers

Tel qu'il a été dépeint jusqu'ici, le métier de conseiller n'apparaît pas dans sa dimension collective. Mais pour nombre d'interviewés, celle-ci constitue pourtant un pilier fondamental de leur activité professionnelle. Le collectif est tout d'abord perçu comme une ressource permettant de répondre aux attentes des membres, comme nous le détaillerons dans une première section. Cette ressource paraît d'autant plus importante que nous avons constaté, au cours de l'enquête, une faible division horizontale du travail au sein des équipes de conseillers et une exigence de polyvalence forte. Certes, l'un ou l'autre se voit reconnaître le statut de « référent financier » ou s'engage dans une mission d'intérêt collectif (MIC). Mais ces dynamiques ne les extraient pas du rôle classique de conseiller, qui impose la maîtrise d'une grande diversité de contenus. Pour y faire face, les conseillers dialoguent régulièrement entre eux, essentiellement au sein de leurs équipes, autour des cas concrets, afin de solliciter l'avis de leurs collègues. C'est aussi *via* l'équipe que circulent certaines informations officielles et qu'elles sont mises en débat.

La dimension collective du métier de conseiller se matérialise également dans la façon dont est gérée l'organisation quotidienne du travail, la répartition des tâches communes, comme nous le détaillerons dans une deuxième partie. Nous

montrerons alors que l'équipe constitue dès lors un espace de régulation du flux des attentes croisées des membres et de la direction et discuterons des quelques missions faisant l'objet d'une prise en charge par l'ensemble de l'équipe (plutôt qu'une répartition en son sein). Nous terminerons l'immersion dans ces collectifs de travail en portant attention à la façon dont ces espaces sont régulés entre pairs, en discutant deux notions mises en exergue par nombre d'interlocuteurs : bienveillance et intelligence collective.

3.4.1 Ressource informationnelle

Ce sont avant tout les conseillers qui occupent cette fonction depuis peu de temps qui expriment la nécessité de prendre appui sur l'équipe pour réaliser leur mission, comme en témoignent les deux extraits d'entretiens reproduits ci-dessous :

J'ai la chance d'être dans une équipe où il y a beaucoup d'anciens. C'est presque tous des gens qui sont là depuis 5-10 ans. Donc voilà, ils savent tout sur SMart (5, conseiller).

Si moi j'ai une question à poser par rapport à une de mes activités, je la pose comme ça, je n'attends pas la réunion suivante. (...). Si un membre me dit "J'ai un problème avec le chômage" et que je ne sais pas lui répondre, là je vais appeler un autre conseiller pour lui dire : "T'as pas déjà eu la situation, le cas ne s'est jamais présenté à toi ? Comment est-ce que tu aborderais ça ?". (...). Je téléphone souvent aux autres antennes aussi et même parfois à Bruxelles pour dire "j'ai telle situation qui se présente à moi, je ne sais pas comment appréhender ça, qu'est-ce que tu me conseilles ?" (13, conseiller).

D'autres personnes, en poste depuis parfois une dizaine d'années, tiennent néanmoins le même discours. Tous font donc de l'équipe une ressource importante pour les aider à faire face à l'inconnu et à prendre des décisions dans des situations complexes. Le dernier extrait reproduit ci-dessous indique que ces questions sont parfois orientées vers des personnes dont l'expertise dans un domaine déterminé est reconnue par ses pairs.

Je trouve qu'on a beaucoup de zones où on se dit "là c'est limite, ou alors "là je ne suis pas sûre".

Et dans ces situations-là, tu réfléchis seule ou alors tu appelles un collègue ?

Ça dépend. Quand j'étais toute seule, parfois je n'avais pas le temps d'appeler donc là je gardais ça pour moi. (...). Maintenant que j'ai quelqu'un, c'est plus facile. Dès que j'ai raccroché, j'en parle. Peut-être que la pression descend rien que d'en parler, ça devient peut-être moins important (14, conseiller).

Un des comforts du boulot, c'est qu'on est beaucoup à faire le même boulot. Et il y a toujours un collègue qui a déjà eu une expérience d'un type ou d'une autre qui peut dire "moi j'ai eu ça, telle personne m'a bien aidé, va

voir untel dans la boîte". Du coup, il y a une entraide précieuse (8, conseiller).

On parle beaucoup et pas spécialement qu'à la réunion. Pendant la journée, c'est toujours : "j'ai une question, sur les droits d'auteur", "c'est quoi encore ceci" ou "comment tu ferais toi". Même entre anciens, ce n'est pas forcément pour les nouveaux. On fonctionne vraiment beaucoup comme ça (10, conseiller).

On a aussi une collègue qui est spécialisée chômage au niveau de SMart, donc tous les cas particuliers qui relèvent du chômage, les conseillers lui demandent conseil, parce qu'il y a par exemple beaucoup d'artistes dont l'ONEM dit qu'ils n'ont pas droit à tel statut alors qu'ils y ont droit (11, conseiller)

La suppression du *middle management* opérée par la nouvelle direction ne semble donc pas poser de problème à cet égard, les équipes parvenant, en leur sein et en dialoguant entre elles, à répondre aux attentes des membres. Seul un interviewé s'en inquiète :

Quand tu n'as plus quelqu'un qui est chargé d'avoir une vision globale sur ce que font tous les conseillers... déjà il y a des pratiques très différentes de cellule en cellule qui se créent et au final même tous les contenus parfois qu'on donne ou les pratiques qu'on transmet à nos membres, et bien il y a des divergences qui se creusent, mais il n'y a plus personne qui chapeaute et qui a cette vision globale vu qu'ils ne sont plus en contact avec nous (4, conseiller).

L'extrait suivant nous montre que cette régulation, visant à établir une forme de cohérence au sein de l'équipe, fait parfois l'objet de conventions internes à l'équipe en question qui, bien que n'étant ni écrites ni validées par la direction, demeurent néanmoins effectives.

Parfois, on fait aussi des études de cas un peu. (...). J'explique une difficulté que j'ai avec telle activité : est-ce que je dis oui ou non, comment je réagis ? Et tout le monde intervient, pour avoir une position d'équipe. Parce qu'on s'est rendu compte que c'était important qu'on soit cohérent aussi. Avant, il y avait certains conseillers qui disaient "pas de souci, tu fais ton marché de Noël, si tu declares trois heures, c'est bon". Et d'autres disaient : "tu dois te déclarer une journée parce que t'as travaillé une journée". Et donc voilà, on a décidé, maintenant on ne fait plus un marché sans que la personne se paye une journée. Et si elle ne sait pas le faire, tant pis, elle ne participe pas ou elle se finance son salaire. Mais on n'accepte plus des trois heures (11, conseiller).

Alors que les échanges dont il est question ci-dessus se déroulent majoritairement dans le cours même du travail, d'autres se déploient à l'occasion d'un temps de réunion plus formalisé. C'est dans ce cadre que les informations dont dispose un conseiller sont partagées avec le reste de l'équipe. Ce sont aussi ces

réunions qui permettent aux conseillers de s'appropriier les informations et procédures postées sur l'Intranet par la direction. Elles sont parfois organisées entre représentants de différentes équipes qui seront ensuite chargés de faire circuler ces échanges au sein de leur collectif de travail.

Moi je suis aussi référent financier. Là, je fais un tableau pour expliquer comment on procède. Ou parfois quand il y en a un qui est allé à Bruxelles pour une réunion et il fait le compte-rendu à tout le monde. Parce que quand on envoie des PV, on lit à moitié pas (11, conseiller).

On reçoit les consignes principalement par l'intranet. Et donc on a régulièrement des longs courriers à lire avec des consignes. On les comprend tous comme on peut. Et parfois, on se rend compte que d'une équipe à l'autre, on ne gère pas du tout les problèmes de la même façon. Alors suite à ça, avec plusieurs conseillers, on a mis en place des réunions d'échange sur les nouvelles qu'on reçoit sur l'intranet (8, conseiller).

C'était une demande de notre part, des conseillers, d'avoir une session en interne, une réunion en interne, pour remettre à plat toutes les mises à jour qui ont été faites, de manière orale.

Qui passent généralement par l'intranet ?

Oui, ça passe par l'intranet, ça passe par des mails, etc. Et que là, c'est une redite, mais c'est une redite où tout le monde a le même discours, tout le monde entend la même chose, et tout le monde va pouvoir diffuser la même parole (...). Parce que, en antenne, on n'a pas ce retour-là. Donc on ne reçoit que l'information intranet par écrit et ça ne suffit pas, il y a des gens qui sont plus visuels qu'oraux. Donc les deux doivent vraiment exister pour moi (3, conseiller).

À Bruxelles, ils ont leur réunion inter-services et inter-équipes, nous on n'a pas ça. Et donc du coup, dans leurs réunions, ils ont accès à nombre de personnes (...). Nous, on les invite aussi parfois en réunion. Et du coup, ça nous permet d'avoir une information plus précise. C'est vrai que parfois on est en retard par rapport à Bruxelles. Parce qu'on a beau lire un truc sur l'intranet, ce n'est pas la même chose. Parfois, on pose nos questions par mail et ça arrive qu'à la réunion on dise "pour info, par rapport à la TVA à 6 %, on m'a répondu ça". Et d'ailleurs, on a décidé de commencer chaque réunion par un temps d'échanges de pratiques, où on échange entre autres sur les informations voilà. C'est très important ces réunions (12, conseiller).

L'équipe apparaît donc non seulement comme un espace d'échanges d'informations, mais aussi d'appropriation de ces informations et de régulation du travail. En effet, il ne s'agit pas seulement de communiquer le contenu d'un texte, mais aussi de réfléchir ensemble à la façon dont celui-ci doit impacter les pratiques de travail, doit influencer les décisions qu'ils prennent quotidiennement concernant

les membres et parfois les donneurs d'ordre. Cette réflexion collective au sein de l'équipe paraît d'autant plus importante aux conseillers interviewés depuis la suppression du *middle management* qui assurait autrefois cette transformation de la règle en pratiques de travail. Mais ces réunions sont aussi destinées à prendre en charge d'autres questions.

3.4.2 Répartition du travail

Les réunions d'équipe constituent en effet l'espace au sein duquel sont réparties les tâches qui incombent à l'équipe dans son ensemble.

On répartit toutes les tâches quotidiennes entre nous : qui fait l'accueil, combien de demi journées par semaine, qui traite les mails qui arrivent dans la boîte générale de l'antenne, qui donne la ou les sessions cette semaine. Ça, c'est vraiment nous qui planifions de mois en mois. (...). C'est vraiment de la répartition interne des tâches concrètes, au quotidien. Et s'il y a une sollicitation un tout petit peu autre aussi : qui va intervenir là dans cette association, qui fait ceci... (10, conseiller).

Dans ce cadre, des décisions collectives sont prises de façon relativement autonome, allant parfois jusqu'à contredire certains principes établis par la direction concernant le métier de conseiller. C'est par exemple le cas d'une équipe bruxelloise au sein de laquelle, à sa demande, une personne se charge uniquement de la « première ligne » et ne suit aucun membre recourant à l'outil « Activité ». Elle répond donc aux appels téléphoniques sur la ligne commune à l'équipe, aux courriers électroniques arrivant dans la boîte commune et accueille les membres qui arrivent dans l'équipe sans rendez-vous. C'est également elle qui se charge de l'ensemble des validations dans CTQ que chaque conseiller doit normalement réaliser quotidiennement. D'autres écarts du même type se retrouvent au sein d'autres équipes, sans que cela semble poser problème à la direction.

On doit par exemple valider, par conseiller, trois contrats par jour. Ça, c'est le quota qu'on doit atteindre. Nous, on a décidé de dire : "on n'en fait pas trois par jour, on en fait 15 par semaine, quand c'est notre matinée de permanence". Donc je peux enlever ça de mon planning individuel et me dire que je ne dois pas y penser en plus de mes tâches de la journée (4, conseiller).

Cette forme de division horizontale du travail, avec ou sans rotation, se trouve la plupart du temps justifiée par les attentes et envies de l'une ou l'autre personne. « Moi, j'ai décidé d'être référent financier parce que j'aime bien ça », explique par exemple une conseillère (3). C'est dans ce cadre qu'est comprise l'autonomie des équipes et la décentralisation des décisions de gestion quotidienne vers les équipes : elle permet une forme de « bien-être au travail », de conformité des tâches aux attentes individuelles de travailleurs, visant que chacun soit « à l'aise ».

On est toujours dans l'autonomie, on décide de ce qu'on aime bien. On va vers les affinités des gens et vers les aptitudes des gens. En groupe, en antenne ou en cellule, on fait en fonction de ce qu'on se sent à l'aise de

faire. C'est important pour le bien-être au travail. (...) On essaye de respecter ce que chacun veut faire ou se sent à l'aise de faire. C'est important parce qu'il y a des gens qui sont stressés... Je donne l'exemple des sessions d'info : on ne peut pas demander à quelqu'un qui est pétrifié devant cinq personnes d'aller parler pendant deux heures. Donc autant lui donner quelque chose dans lequel elle se sent plus à l'aise, quitte à décharger quelqu'un d'autre qui va prendre ce poste d'animateur de session (3, conseiller) ?

Outre les éléments mentionnés précédemment, il faut noter ici que leurs réunions accueillent également les négociations relatives à l'organisation du travail des conseillers (comme la prise de congé) et la répartition des charges liées à la logistique de leur espace de travail.

Ajoutons que l'équipe est aussi l'espace au sein duquel certaines activités sont prises en charge, de façon collective, par l'ensemble de ses composantes. Ici, il s'agit donc à nouveau de gérer les tâches définies par ailleurs et non pas de les définir, cette définition étant contenue dans les procédures édictées par la direction. « Les grandes lignes sont quand même imposées », explique un conseiller (6). Une autre détaille :

Il y a quand même tout un canevas commun et une orientation commune qui est le développement stratégique du groupe. Il n'est pas question de dire non plus "Ah nous on décide qu'on ne participe pas à l'AG, on se fout du passage en coopérative". L'autonomie, c'est plutôt dans la manière de mettre en œuvre, de se les répartir, de les intégrer (10, conseiller).

Néanmoins, il convient de souligner que les équipes participent au recrutement de leurs nouveaux collègues, à partir du moment où la direction opérationnelle décide de l'ouverture d'un poste dédié à l'antenne ou à l'équipe en question. Concrètement, les réponses à l'offre d'emploi sont d'abord traitées par le service des Ressources humaines. Celles-ci font l'objet d'une présélection par le directeur opérationnel qui les rend ensuite accessibles à l'équipe, à un membre de son équipe de soutien et au service des Ressources humaines. L'ensemble de ces personnes votent pour plusieurs candidats. Ceux qui obtiennent le plus de voix sont auditionnés par quatre personnes : un représentant de l'équipe où le candidat retenu sera intégré, une travailleuse des Ressources humaines, un membre de l'équipe de soutien à la direction opérationnelle et le directeur opérationnel (dont la voix compte double en cas d'égalité).

3.4.3 Bienveillance et intelligence collective

Après avoir identifié le type d'objets sur lesquels les décisions des équipes peuvent peser, attachons-nous maintenant à comprendre comment les décisions y sont prises. À cet égard, nous avons précédemment mis en exergue une attention aux attentes individuelles des conseillers. Celle-ci est régulièrement soulignée par les interviewés, en recourant à la notion de « bienveillance » à de multiples reprises.

Je pense qu'on est fort dans de la bienveillance, dans la communication entre nous et le respect de chacun. Et on n'est pas trop à calculer. Je pense que chacun sait qu'on s'implique. (...) Je ne vais pas faire une remarque parce que ma collègue arrive à 10 h du matin ou qu'elle part plus tôt. On sait que chacun fait ce qu'il peut et s'implique. Et du coup, quand on a un nouveau truc à mettre sur la table, "tiens, voilà, on va faire tel événement, qui fait quoi?", c'est souvent des gens différents, selon leurs envies. (...). Quand je disais bienveillance, c'est que dès qu'il y en a un qui est absent, on se remplace en permanence, il n'y a pas de calcul. Et ça, ça contribue quand même vachement au bien-être de chacun (11, conseiller).

On est vraiment une chouette équipe. Il y a un côté très familial dans la manière dont on arrive le matin et on se dit bonjour. Moi, j'ai l'impression parfois d'arriver et d'être dans une petite famille ou une petite équipe de potes, où tu vas boire un verre, et tu racontes ta vie, et tu fais tes mails en même temps et tu prends beaucoup de plaisir (4, conseiller).

En recourant à cette notion de bienveillance, c'est un souci d'attention à la singularité des personnes qui semble primer sur la formalisation de procédures de décision. Pour reprendre les termes des interviewés, les décisions seraient prises de façon « naturelle »¹⁹⁶ et ne feraient l'objet d'aucun « calcul ». C'est « une petite famille » qui gère ainsi sa vie collective en prenant soin de chacun, comme en témoigne également cet extrait :

Je crois qu'on a déjà la chance d'être relativement bienveillant les uns avec les autres de manière naturelle. On a des profils relativement similaires donc je crois qu'on est vraiment fort solidaires et fort compréhensifs les uns avec les autres. (...). Donc ça permet déjà une relative fluidité là-dedans. Et on a décidé de se faire accompagner en intelligence collective tu vois, à partir de l'année dernière justement quand on est devenu un peu plus gros, mais bon depuis lors il y a encore eu 4 nouveaux donc quand on a été 6 ou 7 on s'est dit "oui, il faudrait peut-être réfléchir avec quelqu'un d'externe quoi" pour ne pas être juste le nez dans le guidon et de dire comment est-ce qu'on pourrait faire ? Eh oui. (10, conseiller)

Ce dernier extrait nous indique que le recours à la « bienveillance » trouve sa place dans la galaxie des méthodes d'« intelligence collective », lesquelles font l'objet d'une codification importante et de formation *ad hoc* afin d'en maîtriser les codes. Les équipes de conseillers de SMart ont, en grande partie, souhaité s'y former pour mieux se « gérer ».

On a suivi une formation au début de l'année. Un mec est venu parler de comment fonctionner en équipe et ça s'est passé assez bien, je trouve. On en a tiré pas mal d'idées. On a fait un plan de fonctionnement pour l'équipe, avec une charte et des principes qu'on est maintenant en train de mettre en place. Ça veut dire qu'une personne est à chaque fois l'animateur ou

¹⁹⁶ Frédéric Laloux, *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, ed. or. 2014 (Paris: Diateino, 2015).

l'animatrice, un secrétaire, il y a un PV, ça s'organise comme ça (5, conseiller).

Donc on a un tableau blanc avec un titre "réunion d'équipe" et chacun va inscrire durant la semaine ce dont il souhaite discuter à la réunion d'équipe. Donc il met son acronyme et il met le sujet. (...). Donc ce sont des points à l'ordre du jour et, collectivement, chacun donne son avis. On fait un tour et puis, s'il faut prendre une décision, on tranche. C'est souvent sans problème. L'esprit d'équipe est très bon, il n'y a pas vraiment... Je ne vois pas de problème, ça roule bien cette manière de faire, ça roule pas mal (7, conseiller).

À lire ces commentaires des conseillers, les équipes semblent constituer des groupes de travail pacifiés, jamais confrontés au moindre conflit, parvenant à réaliser sans encombre les missions qui leur incombent. À ce niveau, l'absence de *middle management* n'apparaît pas problématique, bien que certains s'inquiètent du temps « perdu » en réunion. Il apparaît néanmoins de façon quasi unanime que l'absence de *middle management* contribue à rendre plus délicat le dialogue avec les directeurs.

Depuis lors, le sens de la discussion est vachement *top down* alors qu'avant c'était beaucoup plus d'échanges et des choses qui pouvaient remonter. Donc maintenant on reçoit des consignes écrites, donc on ne peut plus y réagir. On n'est plus consulté du tout dans les nouvelles orientations prises par SMart, du tout. Ce qui était le cas avant. On a beau faire part des réactions des membres par rapport à certains sujets, on nous explique que ce n'est pas dans les priorités (8, conseiller).

L'extrait indique la difficulté à informer la direction des problèmes rencontrés alors que les coordinateurs pouvaient autrefois prendre en charge ce rôle, comme en témoigne également les propos d'une ancienne coordinatrice : « mon équipe voulait que j'aie un rôle de syndicaliste par rapport à la direction » (19, permanent). L'enjeu de l'articulation entre équipes et directions doit donc être traité plus en détail dans la partie suivante.

3.5 Rôles de la direction

Pour ouvrir cette section, il convient d'indiquer que les contacts directs entre les conseillers et les directions sont rares. Nous l'avons indiqué précédemment, la plupart des consignes sont communiquées *via* l'intranet, sous forme de procédures à appliquer, de marche à suivre dans l'utilisation d'un outil ou de nouvelles orientations à donner au travail d'accompagnement des membres. « Sur Intranet, ils postent 36 000 trucs tout le temps », explique un conseiller (6). Un autre poursuit :

Je ne vais pas dire qu'au moins j'ai de contacts, au mieux je me porte, mais généralement quand on a un contact avec la direction c'est qu'il y a un truc qui foire. Enfin moi, j'ai l'impression que quand j'ai été en contact avec lui, c'est qu'il y avait un truc qui foirait. (...). Donc voilà, au moins j'ai de contacts, au mieux je me porte, ça veut dire que ça roule (12, conseiller).

Précisant cette proposition, plusieurs interlocuteurs expliquent que la direction est disponible en cas de besoins, mais que ces besoins se font rarement ressentir à leur niveau. Cette affirmation est confirmée par la direction elle-même :

J'essaye de me placer le plus possible dans une position qui n'est pas "ça c'est moi qui décide, donc ça doit passer par moi". Moi, moins j'en ai, plus ça va. Plus il y a des trucs qui remontent, plus je dois gérer de travail. Plus j'aurai de conseillers, plus je serai intéressé à ce que les choses ne remontent que si c'est vraiment grave, plus j'ai envie de lâcher du pouvoir décisionnel. Par contre, j'essaye de me placer le plus souvent dans une position de type "je suis là pour vous aider" (15, directeur).

Nous détaillerons cette proposition dans la première section de cette partie, en cherchant à identifier le périmètre de l'autonomie dont jouissent les équipes de conseillers. La seconde sera dédiée à la question de l'évaluation du travail des équipes de conseillers.

3.5.1 Contenu et organisation du travail (périmètre de l'autonomie)

Pour répondre au flux quotidien des demandes des membres, les conseillers recourent rarement à l'avis de la direction. Nous l'avons noté précédemment, ce sont plutôt les collègues directs qui sont sollicités. Les informations devant être communiquées aux équipes le sont via Intranet afin qu'elles soient accessibles à tous dans le même temps. Et les équipes sont autonomes pour s'approprier ces consignes (dans les équipes plus petites, les contacts avec la direction semblent dès lors plus fréquents).

Si j'ai besoin d'aller voir ma direction, je la verrai, je la trouverai. Elle est à proximité. Ils ne sont pas dans des bureaux très loin, ils ne sont pas absents, ils sont là. Je ne ressens pas le besoin d'aller voir toujours ma direction, j'ai assez d'expérience ou d'autonomie, je gère mon travail. (...). Je n'ai pas souvent de matière qui nécessite de remonter jusqu'à la direction (7, conseiller).

Donc je pense que si on avait un problème dans l'équipe, Rosa ou Max viendrait nous donner un coup de main. D'ailleurs, la direction ne vient à notre réunion d'équipe que si on l'invite. Ils ne vont pas venir de leur propre initiative pour participer à nos discussions (4, conseiller).

Il serait cependant erroné de considérer que les conseillers n'adressent jamais aucune question à leur direction. Les deux extraits d'entretiens suivants nous l'indiquent :

Il faut toujours faire expliquer son projet un maximum à la personne. Et quand on a un signal d'alarme "assurance", quand c'est une activité qui relève de la prostitution ou un signal d'alarme "atteinte aux bonnes mœurs", alors on fait remonter ça à nos responsables pour vérifier, avoir des avis supplémentaires (8, conseiller).

Et avec votre direction, vous avez des contacts sur quoi ?

Tout ce qui va porter sur les activités. Soit si on a un litige avec un membre ou entre un membre et son donneur d'ordres, on va demander position (11, conseiller)

Dans certains cas, il semble donc que la direction puisse être appelée sur des questions relatives au contenu même du travail individuel des conseillers. Mais ces occurrences sont peu nombreuses dans notre matériau. Les questions relatives à l'organisation du travail semblent par contre faire l'objet d'un échange plus régulier avec la direction, soit avec le directeur lui-même (premier extrait) soit avec un membre de son équipe (second extrait).

Je lui ai parlé parce que je devais demander un congé parental. Je lui ai quand même passé un petit coup de fil avant, donc oui, il y a toujours une écoute.

Tu l'appelles directement ?

Oui, c'est un ancien conseiller donc en termes d'accessibilité il n'y a pas de problèmes quoi. (...). Tu envoies un mail, tu as une réponse, il est très réactif et donc ça, je dois dire que c'est cool (12, conseiller).

Tous les problèmes individuels que les gens rencontrent, que ce soit dans leur travail ou même parfois d'ordre privé, mais qui viennent bloquer quelque chose au niveau du boulot, ça peut être traité avec moi. Donc, "ça peut", ça ne doit pas, parce qu'il y a plusieurs personnes-ressources chez qui les gens peuvent aller. Si ça devait arriver qu'il y ait des membres des équipes qui soient soit plus faibles, soit périodiquement dysfonctionnels, on le sait toujours parce qu'il y a une espèce de vigilance sociale de la part de l'équipe. Donc, dès qu'il y a des soucis avec un individu, on est tout de suite mis au courant. (...). Et à ce moment-là, nous, on agit tout de suite. Mais à nouveau, on n'est pas du tout dans une logique de contrôle, en disant "ça, c'est bien, ça, c'est pas bien". On est beaucoup plus... on fait en sorte que le système fonctionne. (...). Et alors, au niveau de l'organisation des équipes, j'aide aussi les équipes à mieux s'organiser, à vérifier si tout va bien au niveau de l'équipe et du travail individuel. Je travaille aussi beaucoup avec eux pour fixer des objectifs d'équipe pour l'année. Je ne supervise pas le travail qui est fait, mais je m'assure qu'ils ont tout ce qu'il faut en main pour pouvoir le faire au mieux (19, permanent).

Ce dernier extrait indique que la direction, outre le soutien au travail des conseillers, intervient aussi dans les questions d'évaluation du travail des équipes. Nous traiterons cet enjeu en détail dans la section suivante. Avant cela, il nous faut préciser la conception que la direction elle-même se fait de son rôle.

Outre le suivi des outils mis à la disposition des membres, le directeur opérationnel considère que son rôle « implique le recrutement, la gestion des conflits, les prévisions des conflits, la mesure du temps de travail des gens, veiller à leur bien-être au travail, veiller à ce qu'ils soient dans des bonnes conditions pour

faire leur travail » (15, directeur). Il précise plus en avant dans l'entretien que son intention est que les conseillers fassent un « bon usage de leur autonomie » et qu'ils soient équipés pour exercer correctement cette autonomie.

En outre, lorsqu'une situation problématique ne peut être réglée au niveau de l'équipe, la direction se montre disponible pour contribuer à résoudre le problème en question et éviter qu'il se reproduise. Dans ce cadre, l'enjeu de la définition du périmètre de l'autonomie des conseillers comme des équipes semble à la fois important et impossible à réaliser, comme en témoigne le directeur opérationnel.

Le plus compliqué, c'est d'être clair, pour eux comme pour moi d'ailleurs, sur le périmètre d'autonomie. (...). La clarification et la formalisation de ça, c'est un *work in progress* je pense. C'est toujours difficile à définir comme ça. C'est quelque chose qui est quand même assez flou. Donc, c'est sur des exemples concrets que je peux dire "ça, c'est à vous de le régler entre vous, ça, c'est à moi, ça vous auriez dû me demander". Je crois que c'est par essai-erreur que l'on converge. Les gens ont mieux compris maintenant qu'il y a un an. Mais c'est toujours le problème quand tu procèdes par essai-erreur, parfois le cas arrive et je me mêle de ce qui est de leur périmètre d'autonomie (15, directeur).

Il avance également que la limitation de l'autonomie est à considérer comme une réponse rapide et temporaire à un problème. L'enjeu consiste alors, pour lui et son équipe, à rendre les conseillers capables de se passer de cette limitation.

Une des limites que je peux mettre à l'autonomie, au-delà de la définition du cadre général, c'est quand je n'arrive pas à trouver une alternative rapide à un problème bien précis qui s'inscrit dans l'autonomie. Quand c'est l'autonomie qui pose un problème, parce que mal utilisée, pas nécessairement intentionnellement. L'autonomie, ça ne se décrète pas. Tu ne peux pas dire aux gens "soyez autonomes pour signer des marchés publics à 120 000 € sans aucune compétence" (15, directeur).

3.5.2 Évaluations

Dans un tel cadre, les processus d'évaluation des travailleurs et des équipes sont particulièrement importants. Ils devraient contribuer à identifier les ressources nécessaires à l'exercice de l'autonomie des travailleurs. Mais les processus formels d'évaluation sont relativement récents dans la structure. Les commentaires que nous pouvons faire à ce propos seront donc inévitablement limités.

Il convient de noter que ces évaluations, en cours d'implémentation au moment de l'enquête, portent sur le travail d'une équipe dans son ensemble, non sur les individus. « Je ne saurais pas évaluer individuellement parce que je confie les missions aux équipes et que je les laisse libres de s'auto-organiser », explique le directeur opérationnel (15). Ces évaluations sont en outre réalisées sur base d'objectifs définis par les équipes elles-mêmes, objectifs qui sont néanmoins révisés et validés par la direction opérationnelle et qui doivent être articulés aux trois axes

de l'action des conseillers mentionnée précédemment, à savoir : initiation et support, accompagnement et commercial.

On sait que ça ne sert à rien de dire "on décide qu'à l'antenne on va plus faire que du secteur artistique". Donc il y a quand même tout un canevas commun et une orientation commune, qui est le développement stratégique du groupe (10, conseiller).

Et le directeur opérationnel, vous avez des contacts avec lui sur quoi ?

C'est rare. Définir les objectifs, par exemple, des équipes, on a dans un premier temps contact avec un membre de son équipe. Et une fois qu'on a rédigé un premier jet des objectifs à atteindre pour l'année 2017-18, on a un retour du directeur (13, conseiller).

À côté de ces évaluations collectives, il existe des « entretiens de fonctionnement individuels ». Comme leur nom l'indique, il ne s'agit pas à proprement parler d'une évaluation, mais plutôt d'une discussion sur le contexte de travail.

Ce n'est pas une évaluation. C'est juste un entretien pour savoir comment tu te sens dans ta fonction et qu'est-ce que nous on peut mettre en place pour faire évoluer les choses encore mieux (19, permanent).

C'est juste nous qui parlons de nos besoins, nos attentes, nos machins. C'est une discussion, mais pas une évaluation. Est-ce que lui pourrait vraiment nous évaluer alors qu'il ne nous voit pas au quotidien ? Je ne sais pas comment faire ça (11, conseiller).

Le directeur opérationnel explique que l'intention de ce processus consiste à identifier les besoins des travailleurs pour mieux réaliser leur travail.

C'est plus un endroit où moi je vais chercher de l'information sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, pour pouvoir faire notre mission et les aider à mieux faire leur boulot. C'est là qu'on détecte des besoins divers et variés, qui peuvent être des besoins de formation, de résolution de conflit, des besoins d'évolution systémique de certaines choses. Donc, c'est presque eux qui évaluent indirectement mon travail, puisque mon travail c'est de créer leurs bonnes conditions de travail. Et là, ils s'expriment là-dessus, sur leur ressenti sur l'ensemble du système qui est mis en place pour qu'ils réalisent leur travail (15, directeur).

Le même type d'entretien est réalisé par un membre de la direction opérationnelle, six mois après l'engagement d'un nouveau conseiller. À ce propos, certains regrettent la suppression du *middle management* qui pouvait quotidiennement suivre ce type de questions, sans avoir besoin d'un rendez-vous formel. Ces mêmes personnes expriment un manque de reconnaissance de la part de la direction à l'égard de leur travail quotidien.

On n'a jamais de retour sur ce qu'on fait puisqu'ils n'en savent rien. Il n'y a personne qui vient nous voir. Nous, on peut passer deux mois sans voir le directeur dans notre bureau, ni l'administrateur délégué et les autres directeurs ils ne sont jamais venus dans notre bureau. Et donc il n'y a personne qui te dit que tu fais du bon boulot. Par contre quand tu fais du mauvais boulot, un jour tu te fais convoquer et on te dit "au revoir!". Et donc il y a un truc très pernicieux aussi. Moi, très personnellement, j'ai besoin qu'on me dise "bravo, t'as fait du bon boulot" pour à un moment donné avancer aussi. Et ça, il n'y a plus. Et donc parfois on se le dit entre nous, on s'auto congratule, c'est très chouette. Mais c'est vrai que pour avancer, t'as besoin de ça (4, conseiller).

3.6 Conclusion intermédiaire

Parmi les travailleurs permanents, les conseillers sont ceux qui incarnent le plus nettement la relation que SMart entend entretenir avec ses membres et, indubitablement, sont aussi ceux qui entrent le plus régulièrement en contact avec eux. Nous avons donc examiné ici comment ces permanents de SMart contribuaient à l'autonomie collective des membres et de quelle autonomie ils bénéficient eux-mêmes.

Nous avons montré dans cette section que l'automatisation d'une part du travail en cours chez SMart devait être comprise comme une volonté d'alléger la partie la plus solitaire du travail, laquelle consiste essentiellement à appliquer des procédures imposées par la direction de façon systématique. Cette automatisation est largement vécue par les conseillers comme un « soulagement ». Ce dernier n'est pas à comprendre comme une formule visant à valoriser une forme de « désintensification » du travail, mais plutôt comme un déplacement de l'attention vers les membres, que ce soit dans des configurations de face à face ou plus collectives, et dans le même temps vers l'équipe de conseillers.

Nous avons pu voir ci-dessus que le métier de conseiller, tel qu'il s'exerce au quotidien, est « complètement réglementé (...), tu suis le logiciel » (5, conseiller). Les limites à l'autonomie des conseillers sont donc, entre autres, liées aux outils, directives et procédures imposées par le management de SMart.

En outre, les relations individuelles avec les membres se présentent souvent aux conseillers sous forme d'un flux, imposant une forme de disponibilité permanente à autrui. Il est en effet clairement attendu du conseiller qu'il « réponde » aux sollicitations des membres. Les conseillers considèrent qu'ils sont engagés par SMart pour aider les membres à réaliser leurs projets personnels, non les leurs, en tant que travailleurs permanents.

Pour parvenir à réaliser les autres facettes de son métier, le conseiller doit parvenir à s'y soustraire temporairement. C'est ici que l'équipe intervient en tant qu'instance de gestion du flux. À titre d'exemple, c'est l'équipe qui répondra à un appel téléphonique sur la ligne directe d'un conseiller lorsque celui-ci est en rendez-vous individuel avec un membre.

Ces rendez-vous individuels, et plus généralement le suivi de l'activité des membres, requièrent une forme d'autonomie des conseillers, afin qu'ils puissent s'adapter aux spécificités de chaque membre. « Un webdesigner n'est pas l'autre », nous rappelait un conseiller (7). Dans la relation qui unit un conseiller et un membre dont il suit l'activité, une attention aux personnes au-delà de leurs titres et fonctions se développe de part et d'autre. Celle-ci est d'autant plus inévitable, voire nécessaire, que les membres de SMart ne rentrent pas facilement dans les catégories conventionnelles du monde du travail, comme nous l'avons déjà indiqué antérieurement.

Cette attention à la singularité du membre permet aux conseillers de percevoir que les règles imposées par SMart ne peuvent pas s'appliquer sans heurt à toutes les situations. Quand les sacrifices demandés aux membres pour y parvenir sont trop importants aux yeux des conseillers, certains envisagent de transgresser ces normes (avec ou sans accord de la direction). C'est sans doute particulièrement le cas des membres qui se rapprochent de l'« explorateur » présenté dans le chapitre précédent. Mais ces transgressions ne sont pas à placer dans une dynamique d'opposition entre les conseillers et leur direction. Ces entorses au règlement sont en effet portées par une volonté de suivre l'esprit de la loi plutôt que d'appliquer la règle au pied de la lettre. C'est ici que les conseillers doivent, au quotidien, poser des actes concrets qui incarnent les orientations politiques générales de l'entreprise, lesquelles ne peuvent être systématiquement traduites en procédures à appliquer et requièrent donc des permanents d'identifier d'autres guides pour l'action. Ceux-ci reposent, comme nous l'avons vu, sur des échanges réguliers avec les collègues.

Bien que « les grandes lignes » soient « imposées » (6, conseiller), l'équipe intervient ici à nouveau dans sa fonction de régulation. Elle constitue un soutien important à la décision. En effet, au vu de la complexité et de la multiplicité des matières à maîtriser pour répondre aux demandes et attentes des membres, l'équipe (voire les équipes de conseillers de façon plus globale) est considérée par nombre d'interviewés comme le lieu où reposent les informations utiles. C'est aussi et surtout cette entité qui permet, au-delà de la disponibilité d'une information, d'en formuler les modalités de mise en œuvre. Il importe de remarquer que si l'interprétation des règles se produit dans l'équipe, elle se déploie dans un cadre formellement égalitaire, dès lors qu'il n'y a plus de *middle management*. Il apparaît ainsi que la qualité du service proposé par SMart à ses membres est strictement dépendante de la capacité des conseillers à coopérer et discuter avec leurs collègues, sans que cette coopération et ces échanges ne soient nécessairement formalisés au sein de réunions d'équipe.

Qu'elle concerne directement le travail ou l'organisation de l'équipe (prise de congé, répartition des tâches, gestion de l'espace commun...), cette coordination se déroule, selon les termes des interviewés, sous les auspices de la « bienveillance ». Il s'agit de prendre des décisions conformes « au projet » de SMart tout en prenant soin d'être attentif aux attentes et envies des uns et des autres, afin que chacun se sente « à l'aise » (5, conseiller). C'est dans ce cadre que sont comprises l'autonomie

des équipes et la décentralisation des décisions de gestion quotidienne vers les équipes : elle permet une forme de « bien-être au travail », de conformité des tâches aux attentes individuelles de travailleurs.

Rappelons pour terminer cette conclusion intermédiaire que, en l'absence de *middle management*, chacun doit porter individuellement sa voix et s'exposer personnellement en cas de désaccord avec la direction ou d'identification d'un problème. En effet, personne n'est reconnu légitime pour représenter l'équipe ou les équipes, personne n'est protégé par un mandat pour s'exprimer au nom des autres conseillers. La communication avec la direction semble alors essentiellement descendante et s'incarne dans la communication de consignes de travail *via* l'intranet. Nuançons néanmoins ce regard critique en soulignant la volonté de la Direction des services opérationnels d'opter pour une attitude de soutien à l'autonomie des équipes. Il se dit soucieux de rendre cette autonomie possible et disponible pour aider à trancher lorsqu'une équipe ne parvient pas à le faire de façon autonome. Tel est l'objectif fixé aux évaluations annuelles des équipes et aux entretiens de fonctionnement individuels. Pour mieux comprendre cette tension, il convient maintenant de porter explicitement notre regard vers les transformations suscitées par le passage en coopérative.

4 Gouvernement du travail dans une entreprise partagée et coopérative

Nous entendons, dans la dernière section de ce chapitre dédié à SMart comme capacité collective, revenir en détail sur les spécificités de la relation de service dès lors qu'elle se déploie dans une entreprise partagée et coopérative. Pour ce faire, nous devons interroger le discours officiel de la direction autour de l'absence de distinction entre membres et permanents, illustrée par l'expression, maintes fois répétée, « nous sommes tous collègues ». Cette formule est à considérer en lien avec la volonté du Comité de direction de donner accès aux bâtiments de SMart aux permanents autant qu'aux membres (l'inverse n'étant évidemment pas vrai : les permanents n'accèdent pas facilement aux lieux de travail des membres). L'aménagement des locaux bruxellois a ainsi été repensé, les procédures d'accès aux ordinateurs ont été simplifiées et il en est de même concernant les photocopieuses et salles de réunion. Dans les antennes wallonnes, les locaux sont plus petits et moins disponibles à une occupation à l'improviste par les membres. Il n'en reste pas moins qu'une politique semblable s'y manifeste, avec parfois des partages de bureaux qui permettent une proximité avec quelques membres-locataires (à Liège, Mons et Charleroi). Pour autant, en Wallonie comme à Bruxelles, aucun membre ne vient s'installer au poste de travail d'un permanent (alors que les enquêteurs ont pu le faire). On a vu en effet ci-dessus combien cette préservation des conseillers était nécessaire à un travail de qualité.

Mais, dans le même temps, la direction elle-même reconnaît qu'il existe une différence de taille entre les deux statuts : « Notre métier reste malgré tout

d'accueillir des gens qui deviennent nos collègues de travail et qui prennent une place toute particulière dans SMart, parce que les membres deviennent des salariés de SMart » résume l'un d'eux (17, directeur). Cette perspective est partagée par le membre dont les propos sont reproduits ci-dessous :

Quand on me dit "les membres sont vos collègues", je voudrais bien qu'on m'explique. On ne fait pas le même métier. On est peut-être sur le même bateau, on a peut-être des approches convergentes sur des problématiques, mais on ne fait pas le même boulot. On travaille ensemble, on met une certaine énergie ensemble, de l'argent ensemble, mais ce n'est pas les parts qui font le fonds de commerce de SMart. Dites-moi ce qu'il y a derrière le mot "collègue" (7, conseiller).

Par leurs statuts de salariés de SMart, les membres comme les permanents se trouvent impliqués dans la vie coopérative. Mais, nous le verrons, cette implication ne se joue pas pour tous de la même manière. Deux éléments formels nous indiquent l'importance à accorder à cette distinction. D'une part, le sociétariat constitue une condition d'accès aux services de SMart pour ses membres alors qu'il ne peut être imposé aux permanents. D'autre part, si la qualité d'employeur de SMart est, en pratique, dissociée de celle du donneur d'ordre dès lors que l'on examine la situation des membres, les deux statuts se confondent en ce qui concerne les permanents. L'un d'eux explicite les conséquences de ce nœud dans l'extrait reproduit ci-dessous :

Ce n'est pas possible de demander aux équipes de plus s'impliquer et d'être autonomes, et de l'autre côté les faire fliquer et ajouter plein de procédures. Ça ne va pas. Ça va à l'encontre du projet coopératif, j'en suis certain. Si les conseillers ne sont pas eux-mêmes conscients que la boîte est coopérative, même en interne, comment veux-tu qu'ils l'expliquent aux membres ? (30, permanent)

Apparaît ici le défi ambitieux auquel s'expose SMart en tentant de construire la convergence et la coexistence de différents profils de travailleurs. Pour en sonder la portée, nous reviendrons dans un premier temps sur le rapport des membres à la coopérative (4.1). Nous indiquerons ensuite le rôle particulier que les conseillers peuvent jouer dans la transformation de la relation des membres à SMart (4.2). Une troisième section sera consacrée aux formes relationnelles concrètes que prend cette invitation (4.3). Nous indiquerons ensuite les caractéristiques singulières de la participation des permanents de SMart au gouvernement de l'entreprise (4.4) et sonderons enfin leurs attentes à l'égard des instances syndicales de représentation (4.5).

Pour clôturer l'introduction de cette section, il importe de souligner que le passage en coopérative est à envisager comme une étape dans un processus long, venant reconnaître des pratiques antérieures et donnant l'occasion de leur donner une nouvelle publicité. « C'est juste mettre un nom sur quelque chose qu'on a toujours fait », indique une conseillère (12). D'autres corroborent :

Le passage en coopérative en tant que tel, je ne trouve pas spécialement que c'est une rupture. Ça semble être une évolution normale et clarifiante. Maintenant, je me dis qu'on aurait dû être sous cette forme-là depuis le départ en fait, ça aurait été beaucoup plus clair et ça correspondait mieux (10, conseiller).

Ici, avec le passage en coopérative, on peut dire que tout le monde est coopérateur, tu peux vendre le fait que la coopérative est plus participative, mais t'aurais pu faire exactement la même participation, des comités d'éthiques, des réflexions sur l'évolution des outils, décider de ceci ou cela, dans le système tel qu'il était avant. Je ne mets pas en doute les raisons que l'on a de passer en coopérative, de financement, de cohérence. Mais la coopérative n'était pas une condition nécessaire au renouveau démocratique de SMart (15, directeur).

4.1 De l'autonomie dans l'activité des membres au gouvernement de SMart, un grand écart ?

Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous avons fait face, au fil des entretiens avec les membres de SMart, à un faible intérêt pour la participation au « gouvernement de l'entreprise »¹⁹⁷ dont dépendent pourtant les capacités collectives qui leur permettent d'exercer leur autonomie individuelle. Précisons à cet égard que le changement de statut juridique de l'organisation ne pose pas pour autant problème. Au contraire, comme nous l'avons pointé rapidement ci-dessus, les interviewés sont plutôt favorables au projet coopératif même si, en pratique, ils placent rarement derrière ce mot plus que l'achat d'une part sociale.

J'ai reçu un mail pour me demander 30 euros et je me suis sentie obligée de payer, donc j'ai payé (11).

Maintenant, on bascule en coopérative. Je me suis dit "oui, ce n'est pas mal". Mais je n'ai pas plus écouté que ça. Et puis un jour, on m'a dit « il faut acheter des parts de la coopérative » et j'ai dit « bon, voilà, je n'ai pas le choix ». Ça s'est limité à ça (12).

Le passage de SMart en coopérative, ça change quelque chose pour toi ?

Absolument rien. Mais, est-ce que j'ai tout compris ? Sans doute pas. C'est-à-dire qu'avant j'étais membre, donc je payais 25 euros par mois. Maintenant, on est sociétaires. Mais vraiment, au niveau de ce que je fais ou de comment j'utilise SMart, ça ne change rien du tout. Je leur ai donné 30 euros cette année et voilà (44).

Certains considèrent d'ailleurs l'achat d'une part sociale comme une faveur qu'ils rendent à SMart, une façon de remercier l'entreprise pour les services qu'elle leur rend.

¹⁹⁷ Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*

J'ai pris une part. Je ne savais pas du tout en quoi ça consistait. Je me suis dit "vas-y, participe, c'est bien. Ils font des trucs pour toi, tu fais un truc pour eux". Mais je n'ai rien lu, c'est la catastrophe. Je n'ai rien lu (38).

L'implication dans la coopérative est donc parfois perçue par les membres comme une attente venant de SMart à laquelle ils se sentent obligés de répondre, à tel point que, lorsque nous questionnions les interviewés sur leur participation aux assemblées générales, nous avons parfois eu l'impression d'interroger des élèves sur un devoir non rendu : « J'avais l'intention de venir, mais il faisait trop chaud » (4) et « j'ai rendez-vous chez le dentiste » (14) nous ont répondu deux membres. Le plus souvent, c'est une forme de curiosité qui est exprimée. Le passage en coopérative n'est ainsi pas perçu défavorablement *a priori*. La plupart des membres ne demandent qu'à être informés sur ce qui se joue dans cette transformation, mais peinent à en percevoir le sens.

Le passage en coopérative est, de façon générale, appréhendé à partir son impact direct sur leurs expériences de travail individuelles. « Ça a l'air chouette » et « pour l'instant, ça ne change rien pour moi » sont les premières impressions partagées par les membres lorsqu'ils abordent le thème du passage en coopérative. Se pose alors la question du travail à réaliser et des dispositifs à mettre en place au niveau du collectif pour que cette curiosité se transforme en participation active. Il s'agit donc de savoir comment dépasser, en pratique, le rapport strictement instrumental à SMart dont nous avons vu précédemment qu'il était systématiquement encadré dans une relation plus complexe à l'institution et au travail en général. Les deux extraits suivants offrent des indices quant à la possibilité de réaliser ce passage.

Ta conseillère t'a parlé de l'AG ?

Quelques jours avant, elle m'a dit que ce serait intéressant que je passe. À ce moment-là, je me suis dit "c'est vrai que moi j'utilise beaucoup la SMart et il faudrait que je passe un peu par ici pour voir ce qu'il se passe". Je comprends un peu ce qu'est la SMart, mais je ne suis pas très investi là-dedans.

Et pourquoi ?

Je ne sais pas. À la base, c'était vraiment un outil. Et maintenant, je vois que ça a fort grandi ces dernières années. Mais je suis toujours resté dans ma routine (...). Je serais curieux en tout cas d'en savoir un peu plus, pour comprendre mieux, voir si ça m'intéresse ou pas. C'est pour dire aussi de faire autre chose que toujours mes photos dans mon coin et aussi venir rencontrer des gens (40).

Et le passage en coopérative, ça change quelque chose dans ton travail ?

Non.

Ça a du sens pour toi ?

Ça a du sens politiquement. Je trouve ça intéressant d'avoir choisi ça comme évolution plutôt qu'une SA. Après, je ne sais pas si je vais prendre du temps pour m'impliquer (25).

On voit alors poindre certaines attentes à l'égard de la coopérative. Quelques interviewés semblent prêts à y consacrer du temps.

Il y a un aspect que j'espère retrouver dans la coopérative et qui a l'air de fonctionner, c'est la réappropriation de ce paquebot par les membres. Ça a été complètement perdu, totalement. On se retrouvait aux AG, il y a trois ans, il y avait un membre à l'AG. J'ai participé à beaucoup d'AG et j'ai toujours été ébahi par le manque de pouvoir de SMart pour rassembler les gens. Et j'espère que la coopérative va enfin faire en sorte que les gens vont se réapproprier cette association (20).

Comme nous l'avons vu ci-dessus au cours du chapitre précédent, et contrairement à l'espoir de la personne interviewée ci-dessus, l'ambition de réappropriation du travail par les membres porte sur les finalités, l'organisation et le contenu des tâches, bien plus que sur l'entreprise collective qui permet cette autonomie. L'implication dans les structures semble alors conditionnée à une forme de retour sur investissement vers l'activité professionnelle du membre.

Tu m'as parlé de l'AG, tu y es allée ?

Oui.

Pourquoi ?

Parce que la communication était très bien faite. Mais on en a parlé avec un participant en fin de journée, on est resté un petit peu sur notre faim. (...) Je n'ai pas eu le sentiment d'avoir l'occasion de rencontrer des personnes qui avaient des activités qui pourraient générer de l'activité commune ou une idée de coopération. On était quand même beaucoup plus sur le mode réceptif. (...) Je m'attendais à discuter de mon projet, à faire une bourse de projets quelque part. Mais ce n'était pas l'objectif apparemment. (...) Je suis partie un petit peu les bras ballants. Et je me pose la question de savoir quel va être le suivi de toutes les idées générées ; des idées qui restent assez générales, peu ancrées dans la réalité du coopérateur proprement dit. Plus ancrées dans le besoin de SMart que le besoin du coopérateur (31).

Ce dernier extrait pointe la nécessaire explicitation des liens entre autonomie individuelle et autonomie collective. Cette clarification s'avère d'autant plus nécessaire que la plupart des interviewés expérimentent une forme de concurrence entre les deux.

Ça te donnerait potentiellement envie de plus t'investir dans les années à venir ?

Dans la mesure où ce n'est pas mangeur de temps pour mon activité, oui. Je dis ça parce que je trouve que je n'ai déjà pas assez de temps pour faire ce que je veux faire. Comme pour moi, à l'heure actuelle, ce n'est pas une

nécessité, il faudrait vraiment qu'il y ait une plus-value qui ait du sens pour que je le fasse (30).

Autonomie individuelle et autonomie collective apparaissent aux yeux des membres comme deux entités en tension. Et lorsqu'il y a lieu d'arbitrer entre ces deux forces, c'est toujours le premier terme qui sera favorisé comme l'ont clairement explicité plusieurs membres (7, 8, 17, 23, 29, 41, 43...). Il est aisé de comprendre pourquoi : sans activité économique individuelle, l'engagement au sein de la structure de SMart perd sa raison d'être, que l'on soit nouveau venu ou utilisateur de longue date. Contrairement à l'adage populaire, l'important n'est donc pas de participer. Les extraits suivants en témoignent :

Je t'avoue que je n'en ai pas le besoin maintenant. Mais pourquoi ? D'abord parce que je commence mon activité. La priorité, c'est que mon activité fonctionne. Ça, c'est quand même ma priorité (8).

Et la transformation en coopérative, ça t'incite à participer à l'AG ou pas plus que ça ?

Oui. Je dis oui, mais ça ne veut pas dire que je déborde d'enthousiasme. En fait, j'aimerais pouvoir avoir le temps de pouvoir m'y impliquer un peu plus. (...) Ça dépend du temps et clairement actuellement je suis dans un truc de rentabilisation de mon boulot. Mais oui, je pourrais tout à fait venir à l'AG (44).

Avec le passage en coopérative, tu imagines t'impliquer dans l'AG plus ou moins, ou ça ne va rien changer ? Tu ne vas pas porter ta candidature pour être administrateur ?

Non, si je dois faire des trucs d'ordre administratif ce sera plutôt dans des projets.

Dans tes projets ?

Voilà quoi. Dans une ASBL que nous on lance, des choses comme ça. Mais après, c'est bien de pouvoir donner son avis, c'est certain. Mais si possible, que ça ne se passe pas par le fait de devoir assister à trois ou quatre réunions par an. (...) Le fait de pouvoir donner ton *input* par rapport à la manière dont les choses doivent évoluer, je trouve ça intéressant. Je trouve que l'aspect coopératif est intéressant, mais ce qui est peut-être rebutant c'est la lourdeur du processus quoi. (...). En réalité, la plupart du temps, je n'y pense pas trop en fait. Au jour le jour, je ne me réveille pas le matin en me disant "houlala, qu'est-ce qu'il va se passer dans la coopérative de la SMart". Je me dis plutôt "houlala, qu'est-ce que je vais faire pour mes clients?" ou "c'est cool, aujourd'hui je n'ai pas trop de boulot je peux démolir une cloison dans ma maison" (17).

S'il importe de reconnaître qu'il n'y a pas de sens à promouvoir une forme d'autonomie collective *per se*¹⁹⁸, il est tout aussi urgent de souligner, comme nous l'avons fait dans les pages qui précèdent, la façon dont l'expérience de l'autonomie dans travail des membres est dépendante de SMart en tant que capacité collective à assurer cette autonomie. Si ce qui importe aux membres, c'est donc le développement de leur activité, celui-ci n'est pas envisageable sans la structure collective. Si les membres percevaient la dépendance de leur autonomie individuelle à l'égard de l'autonomie collective de SMart, s'ils parvenaient à expérimenter le lien entre leurs activités et le gouvernement de SMart, ils seraient sans doute disposés à s'impliquer différemment dans le projet collectif de SMart.

SMart a changé de statut, il y a eu l'AG, c'est devenu une coopérative.

Moi, ça n'a rien changé pour moi.

Dans ton travail quotidien ?

Oui.

Tu as des attentes liées à cette transformation du statut ?

Je n'ai pas d'attente spécifique.

Mais tu me disais que tu pourrais te présenter dans les années à venir, que ça pourrait t'intéresser de t'impliquer plus.

Si le besoin s'en fait sentir chez SMart, oui, pourquoi pas. Ça ne me dérangerait pas d'aider plus dans ma branche, évidemment. Mais je ne suis pas comptable, je ne suis pas juriste. Mais au point de vue industriel, oui (5).

L'implication dans la vie coopérative est alors comprise comme une forme de travail particulière, nécessitant des compétences que la plupart des membres ne se reconnaissent pas.

Je ne vois pas le rôle que j'aurais et que j'estime que ma place n'est pas là. Alors ça ne veut pas dire que ça n'a pas de sens que des gens soient là, au contraire. Mais ma place n'est pas là, dans le sens où je pense que j'ai d'autres choses à faire et je le dis vraiment en toute honnêteté et dans tout le respect de ceux qui sont là. Tout le monde est bon dans son domaine. Et ça, ce n'est pas mon domaine. Je veux bien m'investir si à un certain moment je sens que je peux apporter quelque chose, mais là, pour moi, ça n'a pas de sens (30).

L'autonomie individuelle dont disposent les membres leur assure la liberté de partager leur temps entre ce qu'ils considèrent eux-mêmes comme du travail et ce qui n'en est pas. Maîtres de leur temps, ce sont eux qui arbitrent le temps qu'ils consacrent aux différentes activités constitutives de ce travail. Le membre semble ne pouvoir se reposer que sur lui-même pour réserver une partie de son temps

¹⁹⁸ A ce propos, lire la conclusion de Charles, *La participation en actes*.

l'implication dans le projet coopératif de SMart. Il apparaît alors crucial de comprendre comment les conseillers influencent, ou non, cet arbitrage.

4.2 De l'activité du membre à la vie coopérative : le rôle joué par les conseillers

Lorsque les interviewés parlent de leur conseiller, ce sont généralement les qualités « humaines » de celui-ci qui sont mentionnées : il est sympathique et attentionné. Cette situation tient sans doute au fait qu'une part significative des comportements auxquels ces qualités sont attribuées se manifestent hors du temps du rendez-vous formel, voire hors des bureaux de SMart (c'est typiquement le cas lorsqu'un permanent assiste à une activité à laquelle participe un membre à titre professionnel : exposition, foire, spectacle...). L'extrait suivant en témoigne :

Je connais assez bien [ma conseillère], s'il y a quoi que ce soit, je lui passe un coup de fil et je lui dis "il y a tel truc qui ne passe pas, tu sais voir pourquoi?". Derrière, elle dit "à mon avis il y a ça, je te le change, voilà". Moi, je n'ai vraiment rien à redire, je suis vraiment super satisfait.

T'as des contacts réguliers avec [ta conseillère] ?

Au moins une fois par mois. (...). Elle est facilement joignable et on se croise même de temps en temps en dehors.

Elle vient te voir en concert ou des trucs comme ça ?

Ouais, c'est déjà arrivé. Donc on n'est pas sur une relation vraiment uniquement travail — travail. Il y a une relation plus conviviale (22).

J'aimerais revenir sur ton rapport à ta conseillère. Tu m'as dit que tu lui posais surtout des questions d'ordre technique. Elle t'a aussi parlé de l'AG me disais-tu. Comment tu qualifierais ce rapport ?

Ça fait déjà pas mal d'années... Déjà, je vais dire, je l'apprécie, je suis content de lui parler, de lui dire bonjour quand je l'appelle, je lui parle de mes vacances, elle me parle de ses vacances, on se croise dans la rue, au marché. C'est quelqu'un que je croise parfois en ville, que je connais un peu, que j'apprécie et qui m'aide (...). Je la vois peut-être plus comme une collègue dans le sens où on discute un peu du boulot, elle est un peu dans mon activité, elle voit ce qu'il se passe, des fois elle me dit "ah là, attention". Mais aussi je la connais bien, on se croise en soirée, et cetera (40).

Cet extrait montre de façon explicite que, pour une part importante des membres, la figure du conseiller ne peut se résumer à celle d'un technicien du droit et de l'administration mis au service de leur activité. En effet, la relation n'est pas évaluée à l'aune des seuls actes technico-administratifs fournis par le conseiller. Cette relation interpersonnelle, « conviviale », le membre peut en tirer une satisfaction intrinsèque, mais aussi un intérêt pratique : une meilleure connaissance de sa personne et de son « dossier ».

Et tu la vois souvent ta conseillère ?

Des fois je l'appelle, mais je ne veux pas l'embêter. Si j'ai une question, je la contacte. Mais je commence à savoir qui fait quoi dans l'entreprise. Ou je sais qu'elle n'est pas là le mardi après-midi parce qu'elle est en réunion avec son équipe. Et le mercredi, elle n'est pas là. Donc, si j'ai un problème, je sais que je dois contacter quelqu'un d'autre. Et normalement si j'appelle à l'accueil, ça passe. Mais quelques fois, j'ai l'impression qu'il vaut mieux éviter ça. Parce que quelqu'un à l'accueil ou la personne qu'on me passe ne va pas savoir que je suis déjà en train de régler les problèmes avec quelqu'un d'autre de la société (13).

J'ai toujours eu des gens adorables. Dès que j'ai une question, ils la prennent vraiment en compte, ils étudient le truc, c'est génial. Si tous les trucs organisationnels avaient autant d'humanité, ce serait génial. Déjà, t'arrives, tu peux prendre un café.

Tu vas souvent dans les locaux ?

Je n'ai pas d'imprimante donc j'y vais dès que je dois imprimer un papier. Peut-être entre 5 et 10 fois par an (15).

Si la raison d'être de la relation conseiller – membre est bien le service, cette relation s'écarte cependant du cadre classique du rapport impersonnel entre un producteur et un acheteur, entre un employé et un usager, comme en témoigne l'expression de « relation professionnelle personnalisée » mobilisée par un membre (8). Quel que soit le terme adopté, le rapport se caractérise par la reconnaissance du conseiller au-delà de sa fonction de service individuel au membre : que ce soit son implication « dans la vie locale, associative et culturelle » (17) ou le fait qu'elle soit « très active dans SMart et dans le monde artistique » (41). Le conseiller n'est donc pas uniquement perçu comme étant au service du membre et de son activité, il est plutôt un « collègue » (40) ou un « partenaire » (39). C'est alors l'attachement à SMart dans son ensemble qui s'en trouve transformé.

En effet, les extraits qui suivent mettent en évidence, de différentes manières, que ces qualités, régulièrement associées au conseiller, sont dans certains cas attribuées à SMart dans son ensemble. Se rendre dans les bureaux de SMart pour une raison pratique (imprimer un document, déposer un contrat) devient une expérience agréable, dans la mesure où la majorité des interactions qui y prennent place relèvent d'une certaine convivialité.

Mais disons que souvent, dans une espèce d'organisation quotidienne, plutôt que de faire tout par mail, il m'arrive de passer ici aussi, de parler 10 minutes à quelqu'un, je connais bien un gars qui travaille à l'accueil donc il y a un côté relation humaine qui est vraiment agréable. Donc un côté relation humaine qui est vraiment agréable, et puis voilà, je peux venir déposer mon contrat, boire un petit café (44).

Je dirais que ce qui m'a le plus plu avec SMart, c'est son accessibilité, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, vu que c'est via internet. L'infrastructure. Et aussi le côté amical, aimable des gens qui travaillent ici (1).

J'adore venir chez SMart ici, dans les bureaux, pour pouvoir imprimer, discuter. Les gens sont sympas et très agréables à l'accueil. Tu vois, je n'ai pas d'argent, je n'ai pas d'imprimante, enfin je suis un peu pauvre. Donc, le fait de pouvoir venir, d'avoir un ordinateur, le fait de pouvoir avoir accès à des gens qui me disent « fais comme ça, fais comme ça », c'est super important pour moi. Les gens sont gentils, le café. Je ne suis pas toute seule quoi. Quand je comprends rien, je peux demander (42).

C'est aussi l'occasion de dire bonjour à ma conseillère et de discuter un petit peu. Et qu'elle me parle un petit peu de tes recherches et c'est ça aussi le lien que j'ai avec SMart qui n'est pas indispensable, mais qui est, pour moi aussi, un petit plus (33).

Pour ces membres, SMart fait plus que proposer un service rendant possible le développement d'une activité économique individuelle. SMart ne se contente pas d'organiser la rencontre entre des individus intéressés, cherchant à maximiser leurs intérêts. La reconnaissance de l'interlocuteur comme un être humain assoit quelque chose de l'ordre de l'égalité des personnes au travail¹⁹⁹. Elle conduit aussi à identifier des finalités non capitalistes à l'entreprise SMart.

Je n'ai pas l'impression qu'ils me vendent un service. Je continue à croire que SMart a un intérêt autre que financier à développer sa structure. Il y a quand même une certaine philosophie derrière, une défense de l'artiste... Et donc, en ce sens, je me sens respectée dans une collaboration (19).

La reconnaissance de l'égalité des personnes constitue le substrat sur lequel se bâtit la vie coopérative. Elle assoit les bases interactionnelles sur lesquelles poursuivre le mouvement de démocratisation de l'entreprise. Pourtant, aux yeux des membres, ce mouvement ne prend pas les formes d'une participation directe. La vitalité démocratique de l'entreprise serait plutôt assurée par les conseillers qu'ils considèrent souvent comme leurs représentants auprès de la direction de SMart.

Comme nous l'avons noté dans le chapitre précédent, les membres font généralement « une confiance aveugle » (9) à leurs conseillers. Et si peu de membres semblent disposés à accorder une part importante de leur temps à leur implication dans la vie collective, ils le justifient en se référant à cette confiance en la qualité des services rendus par SMart. Dans la mesure où le travail qu'ils réaliseraient au travers de leur implication dans les instances coopératives pourrait être réalisé par d'autres personnes auxquelles ils font confiance, non seulement en ce qui concerne leurs compétences en matière de gestion et de gouvernement de l'organisation, mais aussi par rapport à leur bienveillance et leur engagement à défendre leurs intérêts, les bonnes raisons de s'impliquer personnellement dans la structure n'apparaissent pas clairement aux membres.

¹⁹⁹ Ferreras, *Critique politique du travail*.

Du fait que je paye une cotisation et un pourcentage, je me dis "c'est la responsabilité des personnes qui sont payées pour faire ça". Après, peut-être que je me trompe, mais...

Pour faire quoi ?

Pour gérer la boîte, prendre les décisions et tout.

Tu as l'impression que ce n'est pas à toi de...

Je n'ai pas l'impression. Je ne ressens pas du tout. Moi, en tant que membre, je sais que j'ai un mot à dire si un truc me va ou ne me va pas. Mais je fais confiance. Je ne peux pas tout gérer dans ma vie. Et pour SMart, par exemple, je fais confiance aux gens qui sont là. Je réponds volontiers à un sondage par exemple, ou à un questionnaire si on me le demande (28).

SMart correspond vraiment à mes besoins. Après, d'un autre côté, je ne suis pas non plus à fond, super super impliqué. Mais d'un autre côté, je sais qu'il y a des gens avec des compétences immenses à la SMart qui travaillent pour le bien-être de l'artiste, pour que l'on puisse trouver les meilleures solutions en fait. Je leur fais une totale confiance à ce niveau-là (22).

Pour ceux qui se rendent à l'assemblée générale, leur participation « passive » leur permet de confirmer que cette confiance placée dans SMart et ses permanents est justifiée. La confiance s'en trouve alors renouvelée. Les membres peuvent fermer les yeux sur le gouvernement du projet collectif et garder les yeux ouverts sur leurs projets individuels.

Quand je vais à l'AG, je ressens ça aussi. J'aime bien voir les gens qui décident, qui sont là, voir comment les comptes sont présentés, ne serait-ce que dans le rapport d'activité, je trouve ça assez clair, je trouve ça lisible, accessible. Et surtout, s'il y a quelque chose qui n'est pas lisible pour moi, je sais que je peux demander et que tout va être expliqué (24).

Nous l'avons noté précédemment, nombre de membres ne se considèrent pas en mesure de contribuer à la vie coopérative. Ils estiment que des personnes plus qualifiées apportent à la coopérative ce dont elle a besoin. Il semble donc important de ne pas considérer l'absence d'implication dans la vie coopérative (uniquement) comme un problème de capacité cognitive (par exemple, être capable de lire la comptabilité), mais, plus fondamentalement sans doute, sous l'angle des raisons d'agir. Si les interviewés ne s'impliquent pas, ce n'est pas parce qu'ils sont incapables de le faire, mais parce que « ça n'a pas de sens » (30) à leurs yeux. Ne pas s'engager dans la vie des instances coopératives pour cette raison semble particulièrement cohérent en regard de leurs attentes et pratiques à l'égard du travail, dont on a pourtant vu ci-dessus qu'elles étaient très clairement orientées vers une réappropriation du sens de celui-ci.

4.3 Égalisation des relations entre membres et permanents

Un tel contexte ne contribue pas au rapprochement des statuts de membres et de permanents, mais plutôt à une forme d'égalisation. Telle est la proposition que nous allons défendre dans cette section. Elle prend donc distance avec la volonté de la direction qui imagine rapprocher les statuts de permanents et de membres et imagine que le travail des premiers pourrait être pris en charge par des seconds.

Vu qu'on s'intéresse quand même à l'évolution du monde du travail, j'ai le pressentiment que les métiers permanents, une grande partie des métiers permanents qu'on exerce chez SMart, pourraient à terme disparaître sous leur forme permanente. On a un comptable pour 22 000 activités économiques, pour une boîte qui fait 136 millions de chiffre d'affaires. Pourquoi ? Parce qu'on a 22 000 comptables qui pianotent chaque jour des notes de frais et des machins (...). Nous avons 22 000 personnes qui font de la comptabilité, du contrôle de gestion, de l'administratif, qui font tout. Ce que je veux dire, c'est que l'emploi permanent, il a déjà été remplacé, d'une certaine manière, par des robots. L'emploi permanent, et ce n'est pas une menace, n'est pas irremplaçable. Il est probable, demain, qu'on soit plutôt membre ou à la tête d'une petite activité qui serait de faire de la formation ou du RH. Ce n'est pas une vue de l'esprit. Ça se précise et je pense que je le verrai : je ne serai pas à la retraite quand ça sera avéré (17, directeur).

Ces propos sont à prendre au sérieux dès lors que l'on connaît l'intention de la direction de voir 50 % des sessions d'information prises en charge par les membres d'ici 2020. Mais au-delà de cette situation particulière, l'effacement de la distinction membre/permanent est difficilement tenable.

Je préfère ne pas trop insister sur cette différence, mais il n'empêche qu'elle existe (...). On est quand même employeur assez traditionnel d'un groupe de 170 personnes. Donc ça il faut qu'on l'accepte qu'on joue ce rôle. On ne peut pas se permettre de se dire que "parce qu'à côté on a de la précarité pour 20 000 personnes, les 170 qui sont là, on ne doit pas s'en occuper". On ne peut pas être aussi débile que ça, aussi tranché. (...). On devait s'occuper des permanents parce qu'on avait une responsabilité particulière vis-à-vis de ce groupe-là. On a quand même aussi des gens qui ne sentaient pas bien, des choses sérieuses à prendre en charge (17, directeur).

Il est alors surprenant de constater que cette reconnaissance de la spécificité du statut de salarié permanent de SMart ne conduise pas, dans le même temps, à une reconnaissance des intérêts spécifiques de ces permanents, de la situation particulière dans laquelle ils sont placés dès lors que les rôles de donneurs d'ordre et d'employeur ne sont pas différenciés, comme c'est le cas chez les membres.

Quand j'ai un conseil d'entreprise qui me dit qu'il faut absolument faire attention à la sécurité incendie des locaux, je me dis "super, ils pensent à tout le monde". Mais non, en fait, ils pensent à la sécurité des locaux occupés par des permanents de SMart. Moi, ça me fout hors de moi. Et je

suis prêt à marteler pendant des semaines que nous sommes des collègues de travail et que, si on doit penser la sécurité, ce n'est pas uniquement pour ceux qui posent leurs fesses ici en permanence (17, directeur).

Il n'en demeure pas moins que, pour la majorité des conseillers interviewés, la coopérative contribue à une transformation de la relation de service, qui devient plus égalitaire. Elle a tout d'abord permis de voir revenir des « utilisateurs normaux », pour reprendre un élément de la typologie proposée précédemment, et plus généralement de mobiliser les membres.

Avec la coopérative, on est aussi dans une démarche où on voit des anciens qui se pointent. Sinon, ces gens-là, quand ils fonctionnent depuis longtemps, ils envoient leurs documents et il ne se passe plus grand-chose. C'est sympa ce genre d'activités où on rencontre les membres (11, conseiller).

Moi, une AG, j'en avais vu une avant et il n'y avait pas grand monde. Depuis ces dernières années, il y a un grand coup mis par la direction sur l'AG pour mobiliser les membres, mobiliser les non-membres, les DO, ouvrir la maison. Je pense que ça ne peut être que positif de voir les gens en chair et en os (7, conseiller).

Cette présence constitue une condition minimale pour permettre la transformation de leur relation à SMart, en vue de dépasser l'utilisation normale pour intégrer une forme d'implication dans le gouvernement de la structure elle-même. Cette évolution a été inaugurée par l'invitation adressée aux membres à participer au processus *SMart In Progress*. Celui-ci était destiné à préparer le passage en coopérative en sollicitant les membres, permanents et partenaires de SMart. Ils ont été invités à contribuer aux différents groupes de travail instaurés à cette occasion.

On a tous quand même participé pas mal à *SMart In Progress*. On a organisé des *small talks*, des trucs comme ça. J'ai participé à des *workshops* avec les gens. Je suis persuadé qu'on ne peut jamais décider quelque chose de haut en bas. On a créé quelque chose avec les affiliés, un dynamisme intéressant. Les gens sont intéressés, respectés, et ça donne une certaine valeur aussi aux affiliés de leur dire "on a besoin de vous pour réfléchir à ça". Et je crois que c'est comme ça que l'on construit quelque chose où la plupart des gens sont à l'aise dans la structure, parce qu'ils ont pu participer (1, conseiller).

SMart In Progress, ça a servi d'abord à faire des tables rondes pour parler de différents sujets, pour mettre en place cette coopérative. (...). Je pense que ça a du sens et quand on informe les membres là-dessus, c'est très positif aussi. Ils se sentent parties prenantes du truc. Moi, je dis toujours : "t'es propriétaire à hauteur de 1 % de mon bureau". Symboliquement, c'est fort aussi parce qu'on leur demande de donner leur voix (3, conseiller).

Cette implication consiste, aux dires de certains, à produire une relation égalitaire plutôt qu'une relation commerciale qui se monnaie. Pour certains

conseillers, le statut de sociétaire qui va dorénavant de pair avec celui de membre rend légitimes certaines attentes à l'égard des usagers : « Ca veut dire que si quelqu'un vient avec l'envie d'être un client face à une caissière, moi j'aurais les armes nécessaires pour faire switcher ça » affirme la conseillère dont les propos sont reproduits plus longuement dans le troisième extrait.

Je pense qu'il faut être en phase avec son entreprise, qu'ils s'investissent. Mais justement, plutôt que de me téléphoner et de m'envoyer des mails "ça ne marche pas, ça ne marche pas", hé bien va au CA. Fais-toi élire et dis que tu souhaites rediscuter sur le développement (7, conseiller).

J'ai essayé de conscientiser les gens par rapport au fait qu'on n'est pas leurs supérieurs, qu'on n'est pas là pour juger leur travail. Le passage en coopérative, c'est vraiment pour relater la philosophie de SMart qui veut qu'on soit des collègues, que moi je travaille pour eux et qu'eux travaillent pour moi, qu'on soit sur un pied d'égalité. On travaille ensemble quoi (13, conseiller).

Dans tes contacts avec les membres, ça change quelque chose le passage en coopérative ?

(...) Moi je trouve que c'est chouette de se dire, plus tard parce que là ça n'a pas encore de sens, "voilà, on est collègue". Et ça, je trouve que c'est intéressant parce qu'il y aura plus une relation d'échanges que de client. Moi, ce que je n'aimais pas trop dans mes boulots précédents, c'est que ce n'est pas un échange. Genre on paye quelque chose et ça ne se construit pas. Alors que là, c'est normalement une relation qui devrait être construite, puisqu'on est dans une coopérative. Moi, je suis censée les aider et eux me poser des questions, qu'il y ait un échange. Que ce ne soit pas "je paye, ça doit me tomber dessus". J'ai l'impression que pour ça, ça va un peu plus augmenter le niveau de qualité de la relation et du coup le contenu des activités. (...). Ça veut dire que si quelqu'un vient avec l'envie d'être un client face à une caissière, moi j'aurais les armes nécessaires pour faire switcher ça. Donc soit ça ne lui conviendrait pas et il va autre part, soit ça le ferait réfléchir aussi et il se dit "oui, c'est plus intéressant" (14, conseiller).

Une autre conseillère avance : « Maintenant, les membres sont vraiment des sociétaires et, quelque part, ils sont sur le même pied que nous, on est tous... Quoi que non, nous on n'est pas sociétaires forcément » (11, conseiller). Cette hésitation se trouve affirmée nettement par cette conseillère qui estime que la coopérative entérine la subordination des permanents à l'égard des membres. « En fait, SMart, c'n'est pas mon entreprise. C'est l'entreprise des membres, mais ce n'est pas la mienne. Et je ne me sens pas du tout d'égal avec eux » (12, conseiller). Et les chiffres tendent à lui donner raison : l'Assemblée générale de SMart est composée à 99,5 % de membres. Un conseiller affirme :

J'ai un peu du mal à porter ce nouveau projet, dans le sens où, la mise en place est ratée. Il y a aussi une place qui n'est pas du tout donnée aux

permanents (...). Pour moi, c'est clairement dissuasif à l'état actuel. C'est vraiment ne pas vouloir que des permanents aient leur mot à dire dans la structure de la coopérative. Et pourtant, j'ai envie de prendre une part sociale. Je comprends qu'elle soit plus élevée que celle des membres, mais alors symboliquement, le double par exemple. (...). Pour moi, il y a des choses qui sont en train de se verrouiller pour qu'on pèse le moins possible et on n'arrive pas vraiment à faire valoir ça (8, conseiller).

Sondons la question de la participation des permanents de SMart au gouvernement de l'entreprise dans la section suivante.

4.4 Participation au gouvernement de l'entreprise

Comme nous l'avons souligné précédemment, alors que le sociétariat est obligatoire pour les membres qui signent trois contrats sur l'année, il est facultatif pour les permanents. En outre, ces derniers ne font pas partie de la même catégorie de sociétaires que les membres. Ils appartiennent au second collège, dit « B », au même titre que d'autres parties prenantes de l'entreprise (donneurs d'ordres, fournisseurs, partenaires...). Ajoutons que la représentation de ce même collège au sein du CA est limitée par les statuts de la coopérative à maximum 40 % du total des administrateurs. Précisons encore que, alors que les membres doivent acheter annuellement une part sociale d'une valeur de 30 € pour pouvoir bénéficier des services de SMart et bénéficier du droit de vote à l'Assemblée générale, les permanents souhaitant siéger au sein cette même assemblée doivent acheter chaque année des parts sociales pour un montant équivalent à 1 % de leur salaire. Nombre d'interlocuteurs considèrent que cette contribution financière est excessive. Elle entrave leur « envie d'être sociétaire, de s'impliquer » (11, conseiller). « Le ticket d'entrée pour être coopérant en tant que permanent est énorme » (12, conseiller) ou « disproportionné » (21, permanent) avancent d'autres. Selon certains, il s'agirait même d'une entrave volontaire à la participation des permanents : « C'est 1 % de notre brut, donc nous on pense vraiment qu'ils ont fait ça exprès : ils n'ont pas envie qu'on adhère » (6, conseiller).

Avec ces discours, on retrouve un regard sur la coopérative semblable à celui des membres qui abordaient la vie coopérative principalement sous l'angle du passage du paiement d'une cotisation annuelle de 25 € à l'achat d'une part sociale de 30 €. Cette lecture se retrouve sous un autre jour lorsque certains permanents s'inquiètent que leur participation aux groupes de travail et autres activités liées à la coopérative ne soit pas considérée comme du temps de travail.

Néanmoins, en mai 2018, nous avons compté 55 permanents dans le registre des sociétaires, parmi les 73 personnes physiques ou morales qui composent la catégorie B (soit 75 %). Précisons que ces 55 sociétaires constituent près d'un tiers du personnel permanent de SMart en poste depuis au moins un an (organigramme de mai 2017). Il convient cependant d'identifier les profils de ces permanents-sociétaires. Nous avons compté six conseillers bruxellois (soit 15 % de la population des conseillers bruxellois), treize conseillers wallons (52 %) et un seul conseiller

travaillant dans une antenne flamande (représentant cependant, à lui seul, 13 % des conseillers flamands). À propos de la Wallonie, précisons que le pourcentage général cache des disparités locales, comme c'est d'ailleurs le cas à Bruxelles entre les différentes équipes (bien que les écarts y soient moins importants). Dans l'une des antennes, 90 % des permanents sont sociétaires alors que deux autres antennes ne comptent aucun sociétaire. Au sein de la Direction des services opérationnels (DSO), dont font partie les conseillers, précisons qu'aucun membre de l'équipe administrative ne fait partie de l'Assemblée générale alors que 85 % des membres de l'équipe de direction y siègent²⁰⁰.

À cette étape de l'analyse, il importe d'ajouter que la non implication réside pour certains travailleurs dans la volonté de construire une barrière entre travail et non-travail. L'engagement dans la vie coopérative susciterait une confusion des genres qui paraît inadéquate aux yeux de certains interviewés :

Au début de ma carrière, je voulais travailler dans un organisme humanitaire. Ça doit être super dur parce que c'est ton employeur, t'as un salaire pour ça, mais à un moment donné, il y a aussi le côté "tu ne vas pas te faire chier pour 2 h sup', c'est pour la bonne cause". Mais c'est ton boulot aussi, il y a quelque chose de malsain quelque part. Quand c'est à la fois ton boulot et une bonne cause, et que tu mélanges un peu les deux parce que tu n'arrives plus à mettre de limites. C'est ce côté-là, dans le côté coopérative, participation à un projet, qui me fait un petit peu peur, de ne plus bien doser la limite. Moi j'aime bien scinder les deux, je m'engage dans plein de choses, mais le boulot c'est le boulot, l'engagement c'est autre chose (21, permanent).

Moi je ne vais pas la prendre parce que je ne la trouve pas saine dans ma relation avec mon emploi. (...). Le 1 %, je le mets chez Amnesty International et dans mon fonds de pension. Je pourrais supprimer mon truc et le mettre ailleurs, ce n'est pas ça qui va me tuer, objectivement. Mais dans ma relation avec mon employeur, je ne suis pas d'accord de rentrer dans ce type de relation. Il y a quelque chose qui ne me convient pas (27, permanent).

Il convient néanmoins de nuancer l'importance de cette vision arithmétique de la coopérative. D'une part, certains permanents sont moins sévères dans leur évaluation du montant demandé : « C'est dommage, mais j'imagine que ça a été bien pensé » (13, conseiller). Dans le même sens, plusieurs permanents soutiennent que le passage en coopérative « correspond à leur valeur » (19, permanent) et leur permet de (re) donner du sens à leur travail.

²⁰⁰ Au total, la DSO est composée à 29% de permanents-sociétaires et s'avère donc très proche de la moyenne de l'ensemble des directions, qui est de 31%. Ce taux est inférieur à la fois à celui de la Direction des services informatiques (42%) et à celui de la Direction développement et stratégie (62%). La Direction administrative et financière compte pour sa part seulement 13% de sociétaires. Ajoutons ici que, parmi les 18 sociétaires élus au Conseil d'Administration de SMart, il n'y a aucun conseiller. Les représentants de la catégorie A sont 11 membres et ceux de la catégorie B sont cinq permanents (dont l'administrateur délégué) et deux partenaires

Ça a du sens pour toi ?

Oui, parce que j'aime beaucoup l'idée et la démarche. Dans le privé, j'ai envie aussi de participer à une coopérative près de chez moi qui a un super marché coopératif et tout ça (21, permanent).

Jusqu'ici, on n'a pas du tout parlé du passage en coopérative. Ça veut dire que ça n'a pas d'impact sur ton boulot ou ça en a un ?

Sur mon boulot, ça n'a pas tellement d'impact en fait. Après, sur ma motivation, ça en a. Moi, je suis très enthousiaste à l'égard du passage en coopérative. Ça donne beaucoup plus de sens à mon boulot. Parce que c'est vrai qu'on a souvent été critiqués pour être déconnectés de la réalité de travail des membres, surtout à Bruxelles. (...). Et du coup, le côté "le membre est notre collègue", c'est quelque chose de très enthousiasmant. Parce que oui, on a tous à s'apprendre, et je trouve ça très motivant (19, permanent).

Un changement qui est en train de s'opérer c'est que SMart devient une coopérative. Pour toi, ça change quelque chose dans ton travail ?

Ça ne change pas quelque chose dans mon travail, mais je pense que ça a du sens, oui. Je suis assez familière avec ce principe coopératif de manière générale, mais on adhère à beaucoup de coopératives à côté du boulot. L'idée, c'est de rendre un peu cohérent le système SMart qui est basé sur onze entités juridiques différentes. L'idée, c'était de redonner du lien et du sens avec les coopératives européennes qui ont été créées. Donc c'était de se dire "on va créer une coopérative européenne" (4, conseiller).

On constate alors ici que, comme pour les membres, la question de l'implication dans la vie coopérative ne peut être analysée de façon uniforme. Elle suscite des réactions variées de la part des conseillers (et plus généralement des travailleurs permanents de SMart) sur lesquelles nous aurons l'occasion de revenir dans le chapitre suivant. Mais avant cela, il nous importe de faire venir dans la discussion un élément supplémentaire, relatif à la représentation syndicale des travailleurs permanents.

4.5 Représentation syndicale des permanents

Au-delà des questions relatives aux instances de gouvernement de la coopérative, il faut compléter cette discussion par une réflexion autour de la représentation syndicale. Partageant les inquiétudes des membres concernant le temps à consacrer à la vie coopérative, certains avancent que le rôle des représentants du personnel consiste précisément à prendre le temps de poser les bonnes questions, avalisant par là une certaine division du travail: « il est intéressant d'avoir quand même des gens qui prennent le temps d'y réfléchir et de poser des questions pertinentes qui en fait ne me traversent pas l'esprit » (14, conseiller).

Néanmoins, d'autres sont plus dubitatifs quant à l'utilité d'une représentation syndicale des permanents au sein de la coopérative, pour autant que « des canaux existent » pour que les travailleurs, membres comme permanents, puissent faire entendre leurs voix.

Non, il n'y a pas de syndicat. Ça sert à quoi un syndicat ? Les syndicats, ça faisait remonter les revendications des travailleurs. Ensuite, ça s'est institutionnalisé. Est-ce que je me sens représenté ? Est-ce qu'il y a une oreille qui porte nos revendications ? Est-ce qu'on a des revendications ? Moi, je suis bien chez SMart, dans mon travail, dans ce que je fais. Il y a toujours eu une oreille où je pouvais toujours aller dire... Finalement, je n'ai pas besoin d'un syndicat. La direction n'est jamais loin, il y a toujours une oreille. Un syndicat, c'est aussi une forme de contre-pouvoir. Donc, pour moi, il faudrait un endroit où les employés, les permanents puissent discuter de leur travail, de leurs conditions de travail, de ce qu'ils souhaitent, de ce qu'ils ne souhaiteraient pas, de ce qu'ils ne souhaiteraient plus. Est-ce qu'il faut ça chez SMart ? C'est un débat à mener. Et pareil pour le membre en fait, qui les représente à part eux ? Même s'ils votent pour quelqu'un qui le représente au CA, ils seront 18 maximum. Là, on parle de 8000 coopérants. Quels sont les canaux pour faire remonter l'info ? Si ces canaux existent, s'ils sont écoutés, alors, de manière absolue, les syndicats, on n'en aura pas besoin (7, conseiller).

Cette idée selon laquelle la représentation du personnel au Conseil d'entreprise n'est pas représentative des voix des permanents est corroborée par les constats posés ci-dessous. Plusieurs permanents s'interrogent sur le bien-fondé des interventions des représentants du personnel dans cette instance et prennent leur distance avec celle-ci, allant même jusqu'à s'en inquiéter auprès des délégués.

Je ne suis pas super pour de ce qui se fait.

Tu veux dire quand tu vois les PV du CE, tu trouves que ce n'est pas les bonnes questions ?

Pas toujours, il y a des trucs qui sont mis en avant alors que je me dis "en quoi c'est important ?". J'ai envoyé un mail en demandant d'où venaient leurs questions parce qu'ils sont soi-disant les représentants. (...) "Vous dites les travailleurs veulent que machin !". Je leur ai dit : "on ne m'a jamais posé la question". Certains sont un peu trop collés à leur syndicat et je pense qu'il y a des syndicalistes qui n'ont toujours pas capté le principe de SMart et qui disent qu'en fait on précarise les membres (12, conseiller).

Il n'en reste pas moins que, malgré ses pouvoirs limités, une représentation des travailleurs aux permanents au CE est importante aux yeux d'une part des interviewés. Elle invite à ce que l'attention de la direction ne se focalise pas systématiquement vers les membres, à ce que les permanents puissent eux aussi se faire entendre.

4.6 Conclusion intermédiaire

Comme nous le rappelaient plusieurs interlocuteurs en introduction de cette partie, le passage en coopérative n'est pas à comprendre comme une transformation radicale de SMart. « C'est juste mettre un nom sur quelque chose qu'on a toujours fait », soutenait un conseiller (12). Néanmoins, le statut juridique de la SCRL contient un principe égalitaire et démocratique dont les conseillers se font les porteurs à l'occasion de leurs échanges avec les membres. Ils veillent alors à leur faire comprendre le lien qui existe entre l'autonomie individuelle et la structure coopérative, laquelle constitue véritablement le véhicule de la liberté des membres. Ils veillent à réduire l'écart entre les activités concrètes des membres et les modalités d'organisation collective qui permettent ces formes originales d'autonomie individuelle.

Nous avons pu montrer comment le passage en coopérative facilitait la transformation de la relation entre membres et conseillers, en faveur de configurations plus égalitaires. Il ne s'agit cependant en aucun cas d'un effacement de la distinction entre membre et permanent, mais plutôt de la reconnaissance de leur dépendance mutuelle.

Mais susciter l'engouement des membres pour la vie coopérative de SMart ne peut sans doute pas se faire sans prendre appui sur l'enthousiasme des conseillers qui portent ce message. Or, leur expérience du travail dans la nouvelle coopérative n'est pas conforme à leur conception de la vie démocratique au travail. Nous ne pouvons pas, en effet, faire abstraction du rapport de subordination relativement classique dans lequel les permanents sont placés à l'égard de leur direction, mais aussi leur dépendance à SMart pour assurer leur sécurité d'emploi. Dans un tel cadre, certains estiment que la coopérative entérine un principe de subordination des permanents à l'égard des membres. « En fait, SMart, ce n'est pas mon entreprise, c'est l'entreprise des membres », avançait un conseiller (12). Les instances de la coopérative ne constituent pas, à leurs yeux, les espaces dans lesquels ils peuvent et doivent faire entendre leurs attentes et revendications. Reste alors la représentation syndicale, mais nombreux sont ceux qui critiquent les formes du dialogue social chez SMart, manquant l'occasion de construire une relation de collaboration avec le management de la structure, dont ils partagent l'horizon de l'action.

CHAPITRE 4 : ENJEUX POUR L’AVENIR

SMart se présente comme une expérimentation visant à soutenir l’autonomie des travailleurs autonomes (*freelancers*), à contribuer à la sécurisation de leurs statuts et de leurs revenus, à (re)construire des formes de solidarités professionnelles entre ces travailleurs négligés par les institutions héritées du compromis fordiste. SMart permet en effet à ses membres d’exercer leurs activités dans le cadre d’une relation de travail salarié et contribue ainsi à leur donner accès, sous certaines conditions, aux bénéfices des prestations sociales offertes par l’État social en Belgique, dépendantes de ce statut. SMart cherche aussi à permettre à ces travailleurs d’exercer leurs activités de façon autonome, depuis la négociation d’un contrat avec un donneur d’ordre jusqu’au versement de leur salaire à partir de leur compte interne approvisionné par leurs prestations, en passant par l’exécution des tâches et l’organisation des différentes activités. Par des mécanismes de mutualisation, SMart contribue également à créer de la solidarité entre des travailleurs intermittents issus de secteurs professionnels variés. Le passage en coopérative s’inscrit dans cette ligne : la solidarité y est institutionnalisée et les travailleurs usagers sont invités à participer au gouvernement de l’entreprise au sein de laquelle ils sont occupés, à définir les services dont ils bénéficient. Mais la structure belge compte également près de 200 salariés permanents, engagés par SMart au service de ses membres, qui se trouvent pour leur part dans un rapport de subordination relativement classique à l’égard de SMart. L’organigramme de la structure en témoigne : les membres n’y sont pas figurés et les travailleurs permanents apparaissent sous le comité de direction. Il nous importe, dans cette

conclusion, d'accorder à ces deux « parties constituantes » de SMart une attention semblable et un traitement égal.

En n'imposant pas aux travailleurs d'abandonner leur autonomie aux portes de l'entreprise, SMart s'inscrit pleinement dans la société au sein de laquelle elle se déploie. En effet, dans le cadre d'une société qui se définit par référence à l'idéal démocratique, comme la société européenne et belge en particulier, les personnes ont progressivement acquis une culture marquée par l'attente d'être traités comme des êtres « libres et égaux en dignité et en droits », conformément à l'Article premier de la Déclaration universelle des droits humains. Ces principes fixent le cadre du projet démocratique que l'on peut définir comme ambition de déterminer collectivement, en vertu du principe d'égalité de chaque citoyen.ne, ses propres finalités (ce qu'indique le verbe « gouverner ») et les moyens d'y parvenir (le verbe « gérer » est alors à privilégier). Le projet démocratique définit l'horizon d'une autonomie collective de la société, par et pour elle-même, au service de l'autonomie individuelle de ses membres.

Au contraire, en contexte capitaliste, la subordination est présentée comme immuable²⁰¹ : elle est fondée sur l'idée d'une asymétrie fondamentale des parties. Le travail est subordonné au capital, *sub-ordonné* renvoyant à l'idée d'être de rang inférieur, en vertu du statut hérité à la naissance, du titre ou du diplôme, de la fortune personnelle, des actions possédées... C'est un fait non questionnable.

En régime démocratique, l'autorité ne disparaît pas. Elle est conférée en vertu de formes de légitimité spécifiques : ceux qui s'y soumettent l'ont choisie (c'est le principe de représentation, qui peut prendre différentes formes : élection, tirage au sort...), ils peuvent la contester (principe d'*accountability*) et son exercice est toujours limité dans le temps (principe de rotation). Les critères et le périmètre de l'autorité démocratique doivent donc pouvoir être contrôlés, contestés et révisés, à titre individuel et collectif, selon des procédures balisées. C'est à ces conditions et dans la mise en pratique de ces principes que l'exercice de l'autorité ne se confondra pas avec l'hétéronomie (hetero-nomos signifiant littéralement la règle d'autrui), principe organisateur des activités économiques en régime capitaliste. En effet, dans le monde de l'entreprise, y compris dans certaines franges de l'économie sociale, seuls quelques acteurs disposent généralement des droits politiques, de la capacité à définir et à organiser la vie des travailleurs, lesquels se voient imposer ces principes, y étant alors subordonnés.

Sur la base de cette réflexion politique, nous proposons de revenir dans ce chapitre sur trois enjeux importants et profondément liés les uns aux autres dans la vie de la coopérative : d'une part les différentes facettes de l'autonomie au travail, d'autre part la compréhension de SMart en tant que capacité collective et, finalement, les diverses modalités d'intégration des travailleurs de SMart à la coopérative. Parce que, chez SMart, ces problématiques sont vécues et encadrées

²⁰¹ Sur ces deux formes d'autorité, la subordination capitaliste et l'autorité démocratique, voir le développement sur les régimes politique d'interaction dans I. Ferreras, *Critique politique du travail*.

différemment en fonction du rapport des travailleurs à la coopérative, nous les aborderons du point de vue du travailleur *freelance* (ou réellement autonome), de celui du travailleur « faussement » autonome, du travailleur permanent et de la direction.

Ce chapitre sera pour nous l'occasion de formuler explicitement les conséquences de la posture de « sympathie critique » que nous présentions en introduction de ce rapport, notre contribution à l'expérimentation démocratique que constitue SMart. Rappelons qu'elle consiste soutenir la finalité principale poursuivie par SMart : faire du travail une expérience d'autonomie. Mais notre pratique scientifique se veut également critique, en ce qu'elle est ancrée dans un « intérêt de connaissance »²⁰² d'émancipation. Dans le cadre particulier de cette enquête expérimentale et collaborative, la critique ne porte donc pas sur les finalités visées par SMart, mais sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Nous considérons la coopérative comme une forme d'« expérimentation » démocratique à laquelle cette enquête vise à contribuer. Telle est l'intention explicite de ce dernier chapitre, qui mettra en lumière cinq questions au travail dans la pratique de SMart, que nous espérons aider à formuler explicitement dans le but que la coopérative s'en saisisse et y trouve ses propres réponses.

1 Soutenir la quête de sécurisation et d'autonomie des « faux » travailleurs autonomes

Comme nous le soulignons dans le troisième chapitre, certains interviewés affirment devoir se conformer systématiquement aux prix imposés par les donneurs d'ordre. C'est particulièrement le cas pour ceux qui subissent la présence d'un intermédiaire entre eux et le client final (plateforme, école de langue...). Cette médiation pénalise doublement le membre. D'une part, elle entrave sa capacité à négocier la commande avec le client et lui impose de se plier aux exigences d'une prestation standardisée, conforme aux attentes du seul intermédiaire – déniait l'importance accordée par les membres les plus autonomes à la relation directe avec le client, au cours de laquelle d'autres éléments que le prix entrent en ligne de compte pour évaluer le travail. D'autre part, le recours à un intermédiaire impose le paiement d'une rente de situation : celui-ci capte une part du prix payé par le client et, souvent, impose le montant de la rémunération de la prestation. Dans ces situations, les membres sont souvent amenés à ruser pour parvenir à se conformer aux minima salariaux imposés par le recours à SMart (par exemple en déclarant un nombre d'heures inférieur à celui réellement presté). SMart contribue alors uniquement, et ce n'est pas négligeable, à sécuriser l'accès à un statut d'emploi. Les ambitions de sécurisation d'un revenu minimal et celles concernant l'autonomie des travailleurs sont mises à mal par ces usages de SMart.

²⁰² Habermas, *Connaissance et intérêt*.

La situation de ces membres doit donc être distinguée de celle des *freelancers* dont l'autonomie est consubstantielle à la possibilité d'exercer leur activité professionnelle. Pour ceux-ci, il est en effet inimaginable, voire impossible, de se soumettre à un plan défini par autrui pour mener à bien leurs activités professionnelles – l'artiste en reste la figure emblématique. Pour ces figures de travailleur, l'insécurité de revenu est présentée comme consubstantielle à l'exercice d'une autonomie qui ne peut être offerte par le salariat classique. La proposition de SMart, articulant autonomie et sécurité, paraît alors particulièrement bien ajustée à leurs situations.

Pour les membres dont il était question dans le premier paragraphe, que l'on peut qualifier de faux travailleurs autonomes, de travailleurs «uberisés» ou «uberisables», SMart répond principalement à un enjeu de sécurisation de statut juridique, sécurisation difficilement réalisable dans l'ordre du droit social ayant encadré le développement du régime salarial fordiste. Dans ce cas, la proposition de SMart consiste en une réponse «humanitaire» à l'urgence d'épauler des travailleurs dans leurs relations de travail avec les plateformes ou d'autres intermédiaires du marché du travail, au nom d'une certaine solidarité entre travailleurs, urgence à laquelle personne d'autre ne semble souhaiter aujourd'hui répondre. La contribution de SMart à cette problématique est donc hautement nécessaire. Comme nous l'avons constaté autour des cas de Take-Eat-Easy puis de Deliveroo, SMart contribue également à faire de la situation d'emploi de ces travailleurs de plateforme un problème public.

Pour ces travailleurs, l'ambition d'autonomie ne peut se jouer individuellement. Elle requiert avant tout la consolidation d'une autonomie collective qui permettrait, dans le même temps, de limiter les possibilités de manipulation de la proposition de SMart par des tiers refusant d'assumer et d'assurer leurs responsabilités, visant donc des fins contraires à celles de la coopérative. C'est précisément dans cet esprit que SMart a tenté de construire des formes novatrices, mais encore trop faibles, de dialogue social avec les acteurs syndicaux autour du cas des coursiers Deliveroo, permettant de reconstituer le collectif de travail que les pratiques managériales de l'entreprise britannique cherchent précisément à déstructurer. Mais cette expérience n'a pas permis d'imposer aux dirigeants de Deliveroo de reconnaître le caractère constitutif de l'investissement en travail opéré par les coursiers, au sens où l'activité de la plateforme (ou de l'école de langue) ne pourrait se réaliser sans ces travailleurs²⁰³. S'il n'y a que du capital consacré au développement d'un outil, aucun service ne peut être fourni à aucun client²⁰⁴. Il importerait donc de reconnaître les capacités de ces travailleurs, tout comme aux *freelancers*, à déterminer les conditions et à peser sur les finalités de leur travail, y compris au bénéfice de la qualité du service proposé par leur donneur d'ordre à ses propres clients. Cette qualité est en effet strictement

²⁰³ Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*

²⁰⁴ Julien Charles et al., « Deliveroo : faire entrer le droit du travail dans le XXI^e siècle? », *L'Echo*, 18 janvier 2018, sect. Opinions.

dépendante de l'engagement des travailleurs dans leur activité, de leur capacité à s'ajuster aux usagers à qui ils doivent fournir le service.

L'affinité élective qui existait historiquement parmi le public artistique de SMart entre besoin d'autonomie et de sécurisation ne se retrouve pas chez ces membres, qui cherchent principalement à sécuriser leurs situations juridiques (et leurs revenus, dans une moindre mesure). SMart fait face à la question pressante du développement de l'autonomie de ces nouveaux venus soumis à l'uberisation du monde du travail. Dans ce cas, le besoin d'une structure collective de soutien à cette autonomie se fait beaucoup plus pressant que dans celui des artistes et professions assimilées (*freelancers* ou travailleurs véritablement autonomes). Au vu de l'histoire sociale européenne, le dialogue avec le mouvement syndical est à ce niveau incontournable. Il importera à l'avenir pour ce dernier de mieux saisir les enjeux de la tentative que représente SMart et de viser à s'y articuler pour chercher à garantir et à soutenir, dans les conditions particulières de l'économie de plateforme, l'autonomie collective des travailleurs. L'enjeu de l'autonomie dépasse en effet le cadre de la relation entre SMart et ses membres. Elle concerne évidemment la relation entre membres et donneurs d'ordre, mais également celle que SMart entretient ou pourrait entretenir tant avec les donneurs d'ordre, qu'avec l'État et les organisations syndicales. Ces enjeux mériteraient d'être réfléchis pour eux-mêmes et appropriés plus nettement par les membres.

Enjeu pour l'avenir : les travailleurs de plateforme sont des « faux » travailleurs autonomes, qui peuvent néanmoins faire un précieux usage de SMart. Comme ce fut tenté dans le cas de Deliveroo, l'enjeu qui se présente ici est de penser comment SMart peut aider ces travailleurs dans leur capacité collective à peser sur leurs conditions de rémunération et de prestation. Il s'agirait, en articulation avec les forces syndicales, de renforcer la reconnaissance de leur investissement en travail, tant par l'État et que par le donneur d'ordre, afin d'assurer leur accès à l'autonomie collective.

2 Renforcer la dynamique expérimentale comme exercice de l'autonomie

En portant attention à l'expérience des membres de SMart, nous avons vu que leur travail relève essentiellement de la mise en œuvre d'un projet personnel. Ils entendent s'approprier le sens de leur travail, la finalité de celui-ci. C'est ce que nous avons nommé « pouvoir de direction ». Nous avons également perçu une réappropriation par les membres de SMart du « pouvoir de contrôle », c'est-à-dire d'une autonomie qui s'éprouve dans l'organisation et la réalisation des tâches. La capacité du travailleur à exercer ce double pouvoir sur le travail, de direction et de contrôle, contribue à donner à celui-ci une dimension proprement expérimentale. Elle lui permet de tenir ensemble différents types d'activités qui, si elles n'ont pas nécessairement toutes une grande valeur intrinsèque aux yeux des membres,

prennent sens dans l'articulation permise par un dispositif comme celui de l'outil « Activité ».

Il apparaît alors que la maîtrise exercée par les membres de SMart sur leur travail est plus large que celle d'un travailleur de chez SCOP-TI, pour revenir sur un cas abordé dans le premier chapitre. Car sur la chaîne de production, celui-ci doit suivre les instructions communiquées par son supérieur hiérarchique et ses marges d'ajustement sont peu différentes de celles valant à l'époque d'Unilever. En raison de la recherche d'un pouvoir de direction et de contrôle (ou autonomie de gouvernement et de gestion) dans le chef du membre utilisateur de SMart, la réduction de l'écart instauré par le taylorisme entre conception et exécution du travail y est potentiellement plus importante que dans le cas d'une coopérative de production classique.

Dans le contexte d'une relation avec le donneur d'ordre que les membres peinent à considérer comme une relation commerciale, SMart leur impose néanmoins une contractualisation qui induit une exigence de se conformer à des minima salariaux. Alors que les membres considèrent leur travail comme un « hobby », une « passion » ou un « projet », le recours à SMart impose que les activités en question soient conformes au droit du travail et sécurise ainsi à la fois les revenus et le statut d'emploi de ses membres. Très concrètement, l'outil « Activité » permet aux membres de compenser des contrats peu rémunérateurs en se salariant sur base des surplus thésaurisés à l'occasion de contrats plus lucratifs. Elle leur permet de se soustraire, temporairement, à l'exigence économique de rentabilité et autorise des investissements dans le travail n'étant pas tournés vers un idéal de productivité et de rentabilité. C'est dans un tel cadre que les activités « exploratoires » trouvent un terreau fertile où se développer. L'outil « Activité » contribue ainsi à la transformation du travailleur depuis le statut de prestataire, réalisant une tâche plus ou moins définie par ou avec un donneur d'ordre rémunéré sur un marché, à celui de producteur autonome, définissant par lui-même (mais grâce à l'argent perçu antérieurement sur le marché) le type de production qu'il veut réaliser dans un avenir proche, en se détachant temporairement de la contrainte de vente immédiate sur un marché.

Dans la pensée de John Dewey²⁰⁵, cette dynamique de l'expérience est nécessaire et coextensive au projet démocratique qui fonde chez lui sur une ambition pédagogique forte. Pour Dewey, la démocratie est mue par la confrontation individuelle et collective à des problèmes concrets qui, par l'enquête, permettent de constituer son « public », dont la mission consiste à formuler des solutions, toujours chargées de normativité, à ces problèmes. Mais l'activité du public ne s'arrête pas à

²⁰⁵ Dewey, *Logique. La théorie de l'enquête*; Dewey, *Le public et ses problèmes*; Dewey, *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*; John Dewey, *Après le libéralisme? Ses impasses, son avenir*, ed. or. 1935 (Paris: Flammarion, 2014); Joan Stavo-Debaugue et Dany Trom, « Le pragmatisme et son public à l'épreuve du terrain. Penser avec Dewey contre Dewey », in *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*, éd. par Bruno Karsenti et Louis Quéré, vol. 15, *Raisons Pratiques* (Paris: Editions de l'EHESS, 2004), 195-226; Charles, *Recherches en éducation permanente et en sciences sociales. Quelles analyses critiques de la société?*

cet exercice discursif : elle se poursuit dans l'expérimentation, la mise en œuvre des solutions imaginées. Cette dynamique est bel et bien celle dans laquelle s'engagent les membres de SMart lorsqu'ils se fondent sur leurs expériences antérieures pour améliorer leurs pratiques de travail et décider s'ils s'engagent dans la réalisation d'un nouveau contrat avec un donneur d'ordre. Mais le « public » n'est que rarement constitué en tant que tel, ses expériences étant vécues par la plupart des membres comme proprement individuelles.

Avec Dewey, nous considérons qu'une expérimentation démocratique requiert que ses finalités puissent faire l'objet d'une délibération et d'une mise à l'épreuve par le public concerné. Il ne s'agit donc pas de définir, une fois pour toutes et *in abstracto*, une finalité autour de laquelle tous les participants se retrouvent, mais plutôt d'assurer des modalités claires et légitimes de contestation et de révision des finalités de l'entreprise commune, à partir de l'expérience de ses « parties constituantes ». Il importe alors que l'entreprise se donne les moyens d'expérimenter la mise en œuvre de pratiques permettant de réaliser ces finalités, d'explorer les moyens les plus efficaces et les plus légitimes de répondre au projet d'autonomie collective. Il faut aussi qu'elle se donne les moyens d'évaluer les expériences dans leurs capacités à réaliser ce qui importe à son public, ainsi que de traiter des contestations et autres demandes de révision.

Si l'on suit la proposition de Dewey au pied de la lettre, le défi est énorme pour qu'une organisation complexe parvienne à réaliser ses buts, car elle est toujours susceptible d'être transformée par les propositions de quelques individus concernés par un problème nouveau. C'est pourquoi la formulation des propositions alternatives gagne sans doute à être institutionnalisée, formalisée dans des procédures et des instances stables, disposant d'une connaissance étendue de l'organisation et capable d'anticiper les effets des adaptations envisagées. La mise en place progressive du Conseil d'administration de la coopérative semble à moyen terme pouvoir répondre à ce défi.

À un niveau individuel, cela requiert des personnes concernées et impliquées une capacité à interroger les pratiques, routines et procédures, mais aussi à formuler publiquement leurs doutes à l'égard de ceux-ci lorsqu'ils s'avèrent incapables de remplir les objectifs pour lesquels ils sont conçus²⁰⁶. Pour ce faire, ces personnes doivent être protégées dans l'exercice de ce pouvoir de contestation et celui-ci doit sans doute être cadré par des procédures *ad hoc*, définissant le périmètre de ce qui est discutable, afin que l'exercice de la critique n'entrave pas la capacité de l'organisation à répondre à ses objectifs. Et pour que cet exercice ait un sens, il doit aussi être pensé en lien direct avec la prise de décision, au sens où un espace démocratique n'est pas seulement caractérisé par la liberté d'expression, mais aussi et surtout par la possibilité réelle pour les acteurs de peser sur les décisions qui les concernent. Ces exigences relatives à la contribution individuelle à

²⁰⁶ Mathieu Berger et Julien Charles, « Persona non grata. Au seuil de la participation », *Participations* 9, n° 2 (2014): 5- 36.

l'expérimentation collective, pouvant être vécues comme des « charges » de la participation²⁰⁷, requièrent d'être soutenues par l'organisation qui peut alors se transformer elle-même en « capacité collective »²⁰⁸. SMart peut en effet permettre aux individus d'exercer des capacités qu'ils ne pourraient mettre en œuvre sans institutionnalisation collective.

Enjeu pour l'avenir : Il convient de doter les membres et les permanents des moyens de contribuer à la constitution de SMart. Des initiatives allant dans ce sens semblent prises (comme l'École de la coopération) mais manquent de clarté et de concrétude. La définition d'un programme d'équipement en ressources dans le but de développer les compétences nécessaires à l'autonomie collective se fait ressentir. Il en est de même concernant l'identification des instances bénéfiques à la poursuite du déploiement de SMart comme capacité collective, cette qualité n'étant d'ailleurs que trop peu reconnue par les membres.

3 Reconnaître l'imbrication nécessaire des niveaux individuel et collectif de l'autonomie

Pour l'ensemble des membres, l'inscription chez SMart s'accompagne, à des degrés divers, d'une inscription dans un collectif, influençant les conditions dans lesquelles s'exerce le travail. Celle-ci tient, entre autres, à la diffusion d'informations de qualité qui permet à certains membres interviewés d'affirmer que « SMart, c'est une structure qui est derrière toi et sur laquelle tu peux compter. (...). J'ai l'impression d'être soutenue » (31). Historiquement, ce collectif s'est déployé dans l'« idée d'être dans un réseau artistique avec des préoccupations par rapport à la vie d'artiste » (32). Ce rôle quasi syndical de SMart s'étend aujourd'hui aux « travailleurs occasionnels, intermittents » (25) et permet de renouveler les formes et pratiques de solidarité interne qui caractérisent l'institution depuis ses débuts.

Si ces différentes composantes de SMart peuvent être considérées comme des sédimentations de strates de son histoire, il convient aujourd'hui d'envisager celles-ci à la lumière de la coopérative, en tant que gouvernement des travailleurs au service de l'autonomie de chacun d'eux. C'est parce que SMart existe en tant que structure collective que chacun de ses membres peut se consacrer à ce qu'il considère comme son « vrai boulot »²⁰⁹. L'autonomie au travail et la sécurisation d'un statut recherchées par les membres sont rendues possibles par le travail effectué par la structure SMart. Autrement dit, pour que les membres puissent exercer leurs activités de façon autonome et dans un cadre sécurisé, ils ont besoin que SMart continue à poursuivre cette ambition partagée.

On retrouve ici l'inspiration mutualiste de SMart, qui fait dépendre la jouissance d'un droit ou d'une protection individuelle de la contribution à une

²⁰⁷ Charles, *La participation en actes*.

²⁰⁸ Ferreras, « De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services ».

²⁰⁹ Bidet, *L'engagement dans le travail*.

structure commune. Or, cette capacité collective, pour s'exercer, doit être supportée par une infrastructure organisationnelle. Et pour s'assurer que cette structure commune soit bien mise au service de ses travailleurs, elle doit être gouvernée par ces derniers. Autrement dit, pour se réaliser, l'idéal démocratique de SMart a besoin d'équipements collectifs qui vont soutenir le développement de l'autonomie des membres, à l'image de la démocratie parlementaire contemporaine qui repose sur la crédibilité de ses services publics.

Le passage de SMart en coopérative témoigne du sérieux avec lequel l'entreprise souhaite soutenir l'autonomie de ses membres. Ses dirigeants ont opté pour une formule ouverte et démocratique plutôt que d'orienter SMart vers un développement bureaucratique ou capitalistique qui déposséderait, dans un cas comme dans l'autre, les travailleurs de leur capacité de décision et donc de leur autonomie collective. On peut y voir une actualisation de l'objet social de l'entreprise, laquelle garantit ainsi une auto-interdiction d'empiéter sur l'autonomie individuelle des membres qu'elle promet. L'enjeu est capital et dépasse le cadre de l'entreprise : si ce n'est pas au sein d'une telle coopérative que les citoyens peuvent faire l'expérience du fait que les droits et capacités dont ils disposent ou dont ils jouissent sont générés par une institution collective, que leur autonomie individuelle et leur autonomie collective dépendent l'une de l'autre, où pourraient-ils en faire l'expérience ?

Enjeu pour l'avenir : L'autonomie individuelle des membres dépend profondément de l'infrastructure organisationnelle de SMart, ils ont donc le devoir de participer au gouvernement de leur entreprise. En exprimant ceci, nous n'envisageons pas une quelconque obligation à siéger au sein d'une instance particulière (Conseil d'administration par exemple) ni de prendre part à chacune des décisions quotidiennes déterminant l'action de SMart. Il nous semble néanmoins que le projet démocratique de SMart impose à la coopérative d'exprimer clairement une demande d'exercice individuel du devoir de membre et de soutenir, par des dispositifs concrets, la mise en œuvre de ce devoir. Si SMart s'autorise à bloquer l'accès à ses services dès lors que le membre signe plus de trois contrats et n'investissent pas dans une part sociale, pourquoi s'interdirait-elle de limiter l'accès à ses services aux membres qui refusent de voter le budget ou d'élire leurs représentants au CA ? Certaines démocraties – dont la Belgique – ont acquis la conviction que l'exercice du droit de vote était si crucial à l'état de citoyen, qu'elles ne pouvaient tolérer qu'il s'en abstienne.

4 Reconnaître l'apport fondamental des travailleurs permanents

Les membres, « faux » comme authentiques travailleurs autonomes, cohabitent au sein de l'entreprise avec d'autres salariés, tout aussi nécessaires à la réalisation des finalités visées par l'entreprise commune : les travailleurs permanents, qui constituent une part déterminante de l'infrastructure de SMart. Nous avons noté que

ceux-ci valorisent largement les finalités poursuivies par SMart. Leur travail a du sens à leurs yeux parce qu'il permet d'offrir une forme de sécurité à des travailleurs négligés par les institutions du compromis fordiste. Dans l'exécution des tâches qui sont requises de leur part pour réaliser ce service, leurs marges de manœuvre sont néanmoins relativement limitées. Plus encore, aucun dispositif institué n'est mobilisé aujourd'hui afin qu'ils puissent se faire entendre en tant que travailleurs permanents, et que leurs critiques à l'égard des moyens choisis par SMart pour réaliser ses finalités soient prises en compte (il faut cependant noter l'existence d'un Conseil d'entreprise, représentant ces travailleurs permanents face à la direction de SMart, nous y reviendrons). Sans jamais être assurés de leur légitimité à le faire, les conseillers ajustent les procédures imposées par la direction, quand celles-ci existent (ce qui est le cas de la Direction à laquelle les conseillers sont rattachés), en délibérant en équipe sur les modalités pratiques de mise en œuvre de celles-ci. Le recours quasi systématique à la notion de « bienveillance » pour caractériser la dynamique au sein des équipes permet d'identifier l'un des horizons de leur action collective : parce que les conseillers ne sont pas en mesure de peser sur les décisions managériales, l'enjeu consiste à les mettre en œuvre en évitant qu'elles soient insupportables pour les collègues. Une attention à cet enjeu est nécessaire, tant pour la qualité du service fourni qu'en matière de qualité de l'expérience du travail des permanents.

Ceci témoigne de l'ambivalence du rapport à l'idéal d'autonomie entretenu par SMart. Constitué en horizon de l'action à destination des membres, il ne pourrait être légitimement dénié en interne. On l'a vu, il constitue d'ailleurs une nécessité pour parvenir à fournir un service de qualité, ajusté aux attentes spécifiques de chaque membre, lesquelles peinent parfois à s'inscrire pleinement dans les cadres prévus par SMart. Ce qui rend possible le nécessaire ajustement, c'est une marge de manœuvre propre et individuelle dans l'appropriation des règles imposées par la direction sous un horizon de service aux membres partagés par les conseillers interviewés. Dans un tel cadre, le flou des procédures ne semble pas constituer un problème, même s'il suscite à l'occasion des frictions nécessitant des ajustements mutuels itératifs entre collègues et avec la direction. Ce flou est à nos yeux une nécessité à double titre : il permet d'une part la fourniture d'un service de qualité et de l'autre l'expérience d'une certaine marge de manœuvre qui a parfois le goût recherché de l'autonomie. Aujourd'hui, les deux vertus de ce flou ont néanmoins un caractère instable et trop incertain.

Il ne s'agit pas seulement ici de reconnaître que le travail, s'il implique innovation et prise d'initiative, demande au travailleur de ne pas se cantonner aux prescriptions managériales, mais de mobiliser des ressources individuelles, produit de son histoire propre, au sein et en-dehors de l'organisation. Il faut y ajouter l'idéal de l'autonomie, qui requiert que les travailleurs soient collectivement capables de peser sur la définition des procédures. Aujourd'hui, dans une économie de services, cette reconnaissance des limites du prescrit est fondamentale à l'efficacité économique de l'entreprise. La participation des travailleurs à la définition de leur

travail est devenue gage de la qualité du service et singulièrement de la capacité d'innovation nécessaire à la poursuite du succès de l'expérimentation qu'est SMart.

L'innovation, qui était dans le cadre tayloriste réservée aux ingénieurs, constitue aujourd'hui une ambition commune à l'ensemble des travailleurs mais, dans le cadre qui nous occupe, se trouve visiblement entravée pour une série de travailleurs permanents. Certes, aucun d'entre eux n'est soumis à des prescriptions ni des scripts précis concernant les gestes concrets à effectuer pour réaliser les missions qui sont attendues d'eux, mais ils ne sont pas pour autant impliqués dans la détermination des finalités du travail. La capacité des équipes de conseillers à déterminer leurs objectifs est à comprendre comme un pas dans cette direction, limité par le fait que ceux-ci sont cadrés par les objectifs généraux fixés par la direction, sur lesquels les travailleurs permanents ne semblent avoir aucune prise. La dynamique expérimentale, constitutive du projet démocratique, semble chez SMart réservée à une série de travailleurs dont la légitimité ne repose pas sur des processus de désignation bien identifiés par leurs collègues. Ces derniers considèrent alors que ces prérogatives sont liées à la qualité des relations personnelles établies par certains permanents avec les membres de l'équipe de direction. Parmi les permanents non-conseillers que nous avons interviewés, ceux dont le travail n'est pas organisé en équipe et qui ne s'estiment pas en mesure de déterminer avec leur directeur les finalités et les modalités d'organisation de leur travail sont sans aucun doute ceux qui peinent le plus à expérimenter l'autonomie dans le travail.

Il nous faut alors rappeler que le passage en coopérative a été justifié par la centralité à accorder aux « besoins des membres », qu'il convient d'encore de mieux prendre en compte. Dans les interactions quotidiennes, au Conseil d'entreprise comme au Conseil d'administration, ce sont les attentes des membres qui semblent constituer le premier critère de qualité et la principale source de légitimation des décisions à prendre. Cela est bien compris par les conseillers, qui témoignent de cet état de fait lorsqu'ils affirment travailler pour que les membres puissent réaliser « leurs projets », pas ceux de l'équipe permanente. En choisissant de travailler pour cet employeur plutôt qu'un autre, parce qu'ils en partagent les « valeurs » (7, 11, 14, 15, 16, 19, 21 : à la fois des conseillers, des permanents et des directeurs), les permanents de SMart semblent disposés à confondre leurs attentes personnelles et le projet de l'entreprise. Mais ils ne sont cependant pas en mesure d'influencer celui-ci à partir de leurs expériences de travail. Pour les permanents, la coopérative telle qu'elle existe aujourd'hui ne constitue donc pas le véhicule de leur autonomie collective, elle n'assure pas qu'ils puissent participer collectivement à la détermination de la direction et au contrôle de leur travail. Au plan structurel de l'architecture du gouvernement de SMart, ils ne sont pas en mesure d'influencer ces objets.

Plus formellement, nous devons constater que, au sein de la coopérative, les travailleurs permanents ne sont pas reconnus comme « parties constituantes » de

SMart, mais comme simples « parties prenantes »²¹⁰. A ce titre, ils se trouvent intégrés au collègue « B » de la coopérative, mélangés aux donneurs d'ordre, partenaires et fournisseurs. Or, il importe de reconnaître que ces deux catégories de salariés de SMart, membres et permanents, si elles représentent des proportions très différentes de la population de SMart (17 000 membres contre un peu moins de 200 permanents), apportent au projet une contribution qui n'en est pas moins indispensable, pour les uns comme pour les autres. Membres et permanents remplissent des rôles mutuellement nécessaires au sein de la coopérative SMart. Que les uns disparaissent (ou défont) et c'est l'ensemble de la structure qui est menacée. On retrouve ici l'idéal d'une division *démocratique* du travail porté par Émile Durkheim²¹¹ : une juste répartition des tâches qui permet à chacun d'expérimenter la dépendance réciproque et qui fonde un projet politique égalitaire et solidaire. C'est donc dans l'approfondissement de la reconnaissance du rôle joué par chacune des deux parties constituantes de SMart que réside la clé d'un gouvernement légitime de la coopérative. Il nous semble important de parvenir à assumer plus nettement et plus collectivement la différence de statut entre membres et permanents, et de traiter sans angoisse des tensions potentielles entre les attentes et intérêts des uns et des autres.

La coopérative, au vu de son ambition démocratique, ne peut se permettre de sacrifier les droits des uns en faveur de ceux des autres. Ce n'est pas parce qu'il existe des solidarités larges entre membres et permanents et une adhésion importante des permanents à l'idée de rendre service aux membres qu'il ne faut pas reconnaître des intérêts particuliers aux uns comme aux autres et penser des instances capables d'arbitrer ceux-ci démocratiquement. Prendre cet enjeu au sérieux est, à notre sens, une condition de la vitalité démocratique, coopérative et solidaire de SMart pour le futur, ainsi que sa meilleure garantie de maintenir et augmenter ses moyens d'innover de manière productive. Si le processus de reconnaissance de droits politiques des travailleurs intermittents a connu ces dernières années une amplification significative, en particulier dans le cadre des campagnes *SMart in Progress*, ce processus gagnerait à être étendu aux travailleurs permanents en tant que tels, en leur reconnaissant des droits à peser sur l'entreprise commune en vertu de leurs contributions significatives, sans les rabattre au statut de simple partie prenante parmi d'autres. Permanents et membres apportent chacun, en tant que classe d'acteurs, un « investissement en travail » spécifique, constitutif de et nécessaire à l'entreprise commune. C'est ensuite l'entreprise commune qui affecte des parties prenantes : donneurs d'ordre, fournisseurs, voisinage, etc.

Enjeu pour l'avenir : Il s'agit de veiller activement à ce que les permanents puissent non seulement s'approprier les orientations stratégiques de SMart qui

²¹⁰ Sur cette distinction, voir Ferreras, *Gouverner le capitalisme?*. Pour plus de détails sur l'intérêt de la reconnaissance de ces deux corps constituant, lire Ferreras, *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*, 119 et sv.

²¹¹ Durkheim, *De la division du travail social*.

détermineront le contenu de leur métier dans les mois et années à venir, mais aussi leur assurer la possibilité de mettre ces orientations en débat à partir de leur propre expérience de travail, dans une dynamique expérimentale et démocratique discutée précédemment. Compenser l'absence de management intermédiaire par une instance de concertation avec les équipes permanentes, y compris celles qui n'exercent pas à Bruxelles, semble une voie nécessaire pour qu'elles continuent à adhérer au projet de SMart, donnent sens à leur travail, s'y impliquent et communiquent leur enthousiasme aux membres. Une telle instance de représentation existe déjà, c'est le Conseil d'entreprise, composé de six représentants des permanents élus en mai 2016 sur les listes syndicales déposées à l'occasion des élections sociales. Cependant, là n'est pas formellement son rôle. Il serait pourtant utile d'envisager de donner à ce Conseil un rôle plus important, sur les enjeux de gouvernement de l'entreprise (les finalités) autant que sur des questions de gestion (sur lesquelles il est déjà, légalement compétent en droit belge : règlement de travail, horaires, santé, sécurité, etc.). Plus encore, pour doter la coopérative d'un gouvernement légitime et efficace, réunissant ses deux parties constituantes, il serait utile d'envisager convoquer sur une base régulière la réunion commune du Conseil d'administration et du Conseil d'entreprise sur des enjeux d'intérêt commun.

5 Reconnaître la difficulté de construire l'autorité verticale dans un monde horizontal

Comme nous venons de le rappeler, l'autonomie individuelle (ou, pour le dire autrement, l'exercice pratique de l'égalité) requiert une structure collective qui impose des formes d'autorité sur l'activité et ses finalités, induisant d'inévitables risques. On assiste alors aujourd'hui à une forme d'anticipation rationnelle des membres de SMart qui craignent, à juste titre, les possibles invasions de leur zone d'autonomie individuelle par le collectif. On assiste aussi à une forme de fuite à l'égard des nécessaires responsabilités des membres en matière de gouvernement de leur propre organisation collective du travail, qui ne pourra être résolue sans clarification des enjeux : l'outil mis au service des autonomies individuelles ne peut exister sans la collectivité qui le soutient, et cette collectivité ne peut persister sans imposer quelques limites à l'autonomie individuelle des membres. Ajoutons que ces enjeux concernent aussi très directement les permanents, qui doivent se conformer, dans leur travail au quotidien, à ces orientations prises collectivement, et dont les tâches sont contrôlées par la direction.

Le passage en coopérative ne doit donc pas seulement contribuer à faciliter la transformation de la relation entre membres et conseillers en faveur de configurations plus égalitaires. Il devrait également permettre de démocratiser la relation de travail entre direction et permanents de SMart. Il convient en effet de reconnaître leur subordination à la coopérative et l'inévitable limitation de leur autonomie afin qu'ils agissent bel et bien au service des membres et dans les formes

prévues par l'organisation, dont ils sont une partie pleinement constituante. Dans un tel cadre, il ressort de nos observations que la direction entretient une forme de distance à son propre rôle parfois difficilement supportable pour ceux qui sont placés sous son autorité.

Nous sommes alors confrontés à une problématique complexe, dépassant le cadre de SMart et concernant de façon générale l'organisation du pouvoir en démocratie. Sous l'influence des attentes d'égalité de la part de chacun des citoyens, qui fondent l'idéal d'un pouvoir de direction démocratique, les rapports s'horizontalisent. De cette façon, il devient inconfortable, pour les gouvernants (pourtant élus et légitimes) comme pour les gouvernés, d'accepter l'exercice d'un pouvoir vertical de direction et de contrôle²¹².

Enjeu pour l'avenir : alors que les rapports de pouvoir s'horizontalisent, il convient de penser les enjeux spécifiques au maintien d'une structure organisationnelle, sans tabou ni malaise, dans le but d'équiper les gouvernants et les gouvernés afin de mieux travailler ensemble, au service des fins qu'ils se fixent, et d'identifier les rôles tenus par chacun.

²¹² Marcel Gauchet est sans doute le plus fin observateur de ce défi qui travaille les sociétés démocratiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Armano, Emiliana, Arianna Bove, et Annalisa Murgia, éd. *Mapping Precariousness, Labour Insecurity and Uncertain Livelihoods: Subjectivities and Resistance*. Oxford: Routledge, 2017.
- Arnstein, Sherry. « A ladder of citizen participation ». *Journal of the American Planning Association* 35, n° 4 (1969): 216–224.
- Auray, Nicolas. *L'Alerte ou l'enquête. Une sociologie pragmatique du numérique*. Paris: Presses des Mines, 2016.
- . « Le modèle souverainiste des communautés en ligne: impératif participatif et désacralisation du vote ». *Hermès*, n° 47 (2007): 137–144.
- . « Le sens du juste dans un noyau d'experts: Debian et le puritanisme civique ». *Internet, une utopie limitée: nouvelles régulations, nouvelles solidarités*, 2005, 71.
- Bauwens, Michel. *Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*. Paris: Les Liens qui libèrent, 2015.
- Bauwens, Michel, et Yurek Onzia. « Commons Transition Plan for the City of Ghent ». City of Ghent and P2P Foundation, 2017.
- Berger, Mathieu. « Répondre en citoyen ordinaire. Pour une étude ethnopragmatique des engagements profanes ». *Tracés* 2, n° 15 (2008): 191–208.
- Berger, Mathieu, et Julien Charles. « Persona non grata. Au seuil de la participation ». *Participations* 9, n° 2 (2014): 5–36.
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle, Marie-Christine Bureau, et Michel Lallement. *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement social*. Paris: Seuil, 2018.
- Bidet, Alexandra. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot?* Paris: Presses Universitaires de France, 2011.

- Boltanski, Luc, et Laurent Thévenot. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 1991.
- , éd. *Justesse et justice dans le travail*. Paris: Cahiers du Centre d'études de l'emploi, 1989.
- Borzeix, Annie, et Franck Cochoy. « Travail et théories de l'activité : vers des workspace studies ? » *Sociologie du travail* 50, n° 3 (2008): 273-86.
- Boyer, Robert. *La flexibilité du travail en Europe. Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985*. Paris: La Découverte, 1986.
- Boyer, Robert, et Jean-Pierre Durand. *L'après-fordisme*. Syros., 1998.
- Breviglieri, Marc. « Habiter l'espace de travail. Perspectives sur la routine ». *Histoire & Société. Revue européenne d'histoire sociale*, n° 9 (2004): 18-29.
- . « L'attachement au lieu d'origine. Entre tonalités d'habitation et convictions communautaires, le sol glissant de l'appartenance », 2009.
- . « Le fond ténébreux de la routine. À propos des morales du geste technique au travail ». In *L'ordinaire et le politique*, édité par Sandra Laugier et C Gautier, 189-217. Paris: PUF/CURAPP, 2006.
- Burton, Roger. « La structure et la dynamique de la population des salariés intermittents ». SMart, 2017.
- Cassiers, Isabelle. *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*. La Tour-d'Aigue: Editions de l'Aube, 2011.
- Castel, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Fayard, 1995.
- Casterman, Lionel, Julien Charles, Christine Delhaye, et Isabelle Ferreras. *Transition démocratique au travail. Défis et confusions*. Nivelles: CESEP, 2015.
- Castoriadis, Cornelius. *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Seuil, 1975.
- Cazorla, Gérard, Charles Hoareau, Freddy Huck, et Olivier Leberquier. *Fralibres. 1336 jours de luttes*. Paris: Le temps de cerises, 2016.
- Centrale culturelle bruxelloise (FGTB). « La réduction collective du temps de travail sans perte de salaire ». CEPAG, 2015.
- Cermak, Michel, et Delphine Houba. *Partageons le temps de travail. Entre chômage et burn-out : Mode d'emploi pour la semaine de 4 jours en Belgique*. Bruxelles: Couleur Livres, 2017.
- Charles, Julien. « Inégalités d'accès et d'adhésion au passé dans une maison médicale autogérée ». *Revue de l'Institut de Sociologie*, 2012, 55-71.
- . *La participation en actes. Entreprise, ville, association*. Paris: Desclée de Brouwer, 2016.
- . *Recherches en éducation permanente et en sciences sociales. Quelles analyses critiques de la société?* Nivelles: CESEP, 2015.
- . « Réduction du travail aux indicateurs et écrasement de la critique ». In *Mesures et démesures du travail*, édité par Mateo Alaluf, Pierre Desmarez, et Marcelle Stroobants, Editions de l'ULB., 234-41. Bruxelles, 2013.
- Charles, Julien, et Isabelle Ferreras. « La citoyenneté au travail. Enjeu pour les organisations et la sociologie ». In *Travail et care comme expériences politiques*, édité par Matthieu De Nanteuil et Laura Merla, 165-78. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain, 2017.
- Charles, Julien, Isabelle Ferreras, Auriane Lamine, Isabelle Berrebi-Hoffmann, Michel Bauwens, Benjamin Coriat, Isabelle Daugareilh, et al. « Deliveroo : faire entrer le droit du travail dans le XXIe siècle? » *L'Echo*. 18 janvier 2018, sect. Opinions.

- Charles, Julien, et Thomas Périlleux. « Quel travail prospère? Perspectives croisées sur les “saisies” de l’expérience du travail dans les conceptions de la prospérité ». In *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*, édité par Isabelle Cassiers, 127-57. La Tour-d’Aigues: Editions de l’Aube, 2011.
- Chassagnon, Virgile. « The Network Firm as a Single Real Entity: Beyond the Aggregate of Distinct Legal Entities ». *Journal of Economic Issues* 45 (2011): 113-36.
- Coriat, Benjamin, éd. *Le retour des communs. La crise de l’idéologie propriétaire*. Paris: Les liens qui libèrent, 2015.
- Corsani, Antonella, et Maurizio Lazzarato. *Intermittents et précaires*. Paris: Editions Amsterdam, 2008.
- Crawford, Matthew. *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*. Ed. or. 2009. Paris: La Découverte, 2010.
- Dardot, Pierre, et Christian Laval. *Ce cauchemar qui n’en finit pas. Comment le néolibéralisme défait la démocratie*. Paris: La Découverte, 2016.
- . *Commun. Essai sur la révolution au XXIe siècle*. Paris: La Découverte, 2015.
- Defeyt, Philippe. « Pour un revenu de base inconditionnel, clé de voûte d’un nouveau pacte social ». présenté à Ecolab, Bruxelles, 2017.
- . « Un revenu de base pour chacun, plus d’autonomie pour tous ». présenté à Belgian Financial Forum, Mons, 2017.
- Degryse, Christophe. *Les impacts sociaux de la digitalisation de l’économie*. Bruxelles: ETUI Working Papers, 2016.
- Dejours, Christophe. « Travail, souffrance et subjectivité ». *Sociologie du travail* 42, n° 2 (2000): 329-340.
- Deneault, Alain. *De quoi Total est-elle la somme? Multinationales et perversion du droit*. Montréal: Ecosociété, 2017.
- Desrosières, Alain, et Laurent Thévenot. *Les catégories socioprofessionnelles*. Paris: La Découverte, 1988.
- Dewey, John. *Après le libéralisme? Ses impasses, son avenir*. Ed. or. 1935. Paris: Flammarion, 2014.
- . *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*. Ed. or. 1929. Paris: Gallimard, 2014.
- . *Le public et ses problèmes*. Ed. or. 1927. Pau: Farrago, 2003.
- . *Logique. La théorie de l’enquête*. Ed. or. 1938. Paris: Presses Universitaires de France, 1993.
- Dockès, Emmanuel. « Propositions face à la régression sociale et démocratique en cours ». *Les Possibles*, 2017.
- . *Voyage en misarchie. Essai pour tout reconstruire*. Paris: Editions du Détour, 2017.
- Dodier, Nicolas. « Les appuis conventionnels de l’action. Eléments de pragmatique sociologique ». *Réseaux* 11, n° 62 (1993): 63-85. <https://doi.org/10.3406/reso.1993.2574>.
- . *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés contemporaines*. Paris: Métailié, 1995.
- Dujarier, Marie-Anne. *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris: La Découverte, 2015.
- Durand, Jean-Pierre. *La chaîne invisible. Travailler aujourd’hui: flux tendu et servitude volontaire*. Paris: Seuil, 2004.

- Durkheim, Emile. *De la division du travail social*. Ed. or. 1893. Paris: Presses Universitaires de France, 1967.
- Ehrenberg, Alain. *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Lévy, 1991.
- Eliasoph, Nina. *Avoiding politics. How Americans produce apathy in everyday life*. Ed. fr. 2011. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1998.
- Eurofound. *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Updated. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.
- Eymard-Duvernay, François. *L'économie des conventions. Méthodes et résultats*. La Découverte. Vol. 1 & 2. Paris, 2006.
- Ferreras, Isabelle. *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Paris: Les Presses de Science Po, 2007.
- . « De la dimension collective de la liberté individuelle. L'exemple des salariés à l'heure de l'économie des services ». In *La liberté au prisme des capacités. Amartya Sen au-delà du libéralisme*, De Munck J. et Zimmerman B., 281-96. Raisons Pratiques 18. Paris: Editions de l'EHESS, 2008.
- . *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.
- . *Gouverner le capitalisme?* Paris: Presses Universitaires de France, 2012.
- Fraser, Nancy. *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*. Paris: La Découverte, 2011.
- Friedmann, Georges. *Le travail en miettes*. Paris: Gallimard, 1956.
- Godrey, Jean, et Florence Jany Catrice. *Les nouveaux indicateurs de la richesse*. Paris: La Découverte, 2005.
- Genard, Jean-Louis, et Fabrizio Cantelli. « Êtres capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques ». *SociologieS*, 2008. <http://sociologies.revues.org/index1943.html>.
- Gollac, Michel, et Serge Volkoff. *Les conditions de travail*. Paris: La Découverte, 2000.
- Graceffa, Sandrino. *Refaire le monde...du travail. Une alternative à l'ubérisation de l'économie*. Valence: Editions Repas, 2016.
- Habermas, Jurgen. *Connaissance et intérêt*. Ed. or. 1968. Paris: Gallimard, 1979.
- Hatzfeld, Nicolas. « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux ». *Sociologie du travail* 46, n° 3 (2004): 291-307.
- Hughes, Evertt C. « Good People and Dirty Work ». *Social Problems* 10, n° 1 (1962): 3-11.
- Hunyadi, Mark. *La tyrannie des modes de vie. Sur le paradoxe moral de notre temps*. Lormond: Le bord de l'eau, 2014.
- International Labour Organization, Organisation for Economic Cooperation and Development, et World Bank Group. « G20 labour markets: outlook, key challenges and policy responses », 2014.
- Laloux, Frédéric. *Reinventing organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Ed. or. 2014. Paris: Diatino, 2015.
- Lamine, Auriane. « Etude 2 : Trouver une équation viable entre autonomie et protection des membres. SMart en prise avec l'expérimentation ». SMart, 2017.
- . « Etude 3 : La représentation collective des travailleurs en question : état des lieux du droit belge et cas particuliers ». SMart, 2017.
- . « Etude 4 : Fragmentation et reconstruction d'un demos de travailleurs. Penser le périmètre de l'entreprise à partir du droit social ? » SMart, 2018.

- Larrouturou, Pierre, et Dominique Méda. *Einstein avait raison. Il faut réduire le temps de travail*. Paris: Les éditions de l'atelier, 2016.
- Latteur, Nicolas. *Travailler aujourd'hui. Ce que révèle la parole des salariés*. Cuesmes: Editions du Cerisier, 2017.
- Linhart, Danièle. *La comédie humaine au travail*. Paris: Erès, 2015.
- Lordon, Frédéric. *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*. Paris: La fabrique, 2010.
- Machiels, Christine. « Des droits culturels ancrés dans le mouvement ouvrier ». *Les cahiers du CIEP* 18 (2014): 6-15.
- Malm, Andreas. *L'anthropocène contre l'histoire. Le réchauffement climatique à l'ère du capital*. Paris: La Fabrique, 2017.
- Marchand, Olivier. « 50 ans de mutations de l'emploi ». *INSEE première*, n° 1312 (2010).
- Marx, Karl. *Le Capital. Livre I. Section V à VIII*. Ed. or. 1867. Paris: Flammarion, 2014.
- . *Manuscrits de 1844*. Ed. or. 1932. Paris: Flammarion, 1996.
- Méda, Dominique. *La mystique de la croissance. Comment s'en libérer?* Paris: Flammarion, 2014.
- . *Le travail*. Ed. or. 2004. Que sais-je? Paris: Presses Universitaires de France, 2015.
- . *Le travail. Une valeur en voie de disparition*. Paris: Flammarion, 1998.
- Méda, Dominique, et Patricia Vendramin. *Réinventer le travail*. Paris: Presses universitaires de France, 2013.
- Nussbaum, Martha. *Creating Capabilities. The Human Development Approach*. Harvard: Harvard University Press, 2011.
- Ohno, Taiichi. *L'esprit Toyota*. Ed. or. 1978. Paris: Masson, 1989.
- Olin Wright, Erik. *Utopies réelles*. Paris: La Découverte, 2017.
- Ostrom, Elinor. « Private and Common Property Rights ». Édité par B. Bouckaert et G. De Geest. *Encyclopedia of Law and Economics*, 1999.
- Palier, Bruno. « Numérique, travail et protection sociale ». présenté à Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs, France Stratégie, Paris, 2016.
- Périlleux, Thomas. *Les tensions de la flexibilité*. Paris: Desclée de Brouwer, 2001.
- . « Travail sur soi et affairement. Les voies de la subjectivation au travail ». Working Papers du CriDIS, 2009.
- Piketty, Thomas. *Le capital au XXIe siècle*. Paris: Seuil, 2013.
- Romagnan, Barbara. « Rapport de la commission d'enquête sur l'impact sociétal, social, économique et financier de la réduction progressive du temps de travail ». Paris: Assemblée Nationale, 2014.
- Sen, Amartya. « Equality of What? » In *Liberty, Equality, and Law: Selected Tanner Lectures on Moral Philosophy*, édité par John Rawls et Sterling M. McMurrin. Salt Lake City: University of Utah Press, 1987.
- Shimizu, Koïchi. *Le toyotisme*. Paris: La Découverte, 1999.
- SMart. « Guide pratique des contrats », s.d.
- . « Plan d'orientation stratégique 2020 », 2016.
- . « Rapport d'activité 1998-2008 », 2009.
- . « Rapport d'activité 2014 », 2015.
- . « Rapport d'activité 2015 », 2016.
- SMartCoop. Statuts (2016).

- Stavo-Debaugé, Joan. « L'idéal participatif ébranlé par l'accueil de l'étranger. L'hospitalité et l'appartenance en tension dans une communauté militante ». *Participations* 9, n° 2 (2014): 37-70.
- . « Venir à la communauté. Une sociologie de l'hospitalité et de l'appartenance ». Thèse pour le doctorat de sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2009.
- Stavo-Debaugé, Joan, et Dany Trom. « Le pragmatisme et son public à l'épreuve du terrain. Penser avec Dewey contre Dewey ». In *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*, édité par Bruno Karsenti et Louis Quéré, 15:195-226. Raisons Pratiques. Paris: Editions de l'EHESS, 2004.
- Stefano, Valerio de. « Negotiating the algorithm. Technology, digital(-ized) work, and labour protection 'reloaded' ». *Regulating for Globalization. Trade, Labor and EU Law Perspectives* (blog), 2017. <http://regulatingforglobalization.com>.
- Stiegler, Bernard. *La société automatique, 1. L'avenir du travail*. Paris: Fayard, 2015.
- . « Le revenu contributif et le revenu universel ». *Multitudes*, n° 63 (2016): 51-58.
- . *L'emploi est mort, vive le travail !* Paris: Mille et une nuits, 2015.
- Thévenot, Laurent. « Autorités à l'épreuve de la critique. Jusqu'aux oppressions du "gouvernement par l'objectif" ». In *Le tournant de la théorie critique*, édité par Bruno Frère, 269-93. Paris: Desclée de Brouwer, 2015.
- . « Des autorités à l'épreuve de la critique. L'opprimant du "gouvernement par l'objectif" ». *Rassegna Italiana di Sociologia*, n° 4 (2010).
- . « Governing Life by Standards: A View from Engagements ». *Social Studies of Science* 39, n° 5 (2009): 793-813.
- . *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris: La Découverte, 2006.
- . « L'action en plan ». *Sociologie du travail* 37, n° 3 (1995): 411-434.
- . « Les investissements de forme ». In *Conventions économiques*, édité par Laurent Thévenot, 21-71. Paris: Presses Universitaires de France, 1986.
- . « Un gouvernement par les normes. Pratiques et politiques des formats d'information ». In *Cognition et information en société*, édité par Bernard Conein et Laurent Thévenot, 205-42. Paris: Editions de l'EHESS, 1997.
- Thévenot, Laurent, et Rainer Diaz-Bone. « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises ». Traduit par Isabelle Dujet. *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales - Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes- und Sozialwissenschaften*, n° 5 (2012). <http://trivium.revues.org/3626>.
- Trentin, Bruno. *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*. Ed. or. 1997. Paris: Fayard, 2012.
- Valenduc, Gérard, et Patricia Vendramin. « Digitalisation, between Disruption and Evolution ». *Transfer: European Review of Labour and Research* 23, n° 2 (2017): 121-34.
- Valentin, Patrick. *Le droit d'obtenir un emploi. Territoire zéro chômeur de longue durée*. Lyon: Chronique sociale, 2018.
- Valentin, Patrick, et Michel de Virville. « L'opération Territoires zéro chômeur de longue durée ». *Le journal de l'école de Paris du management* 126, n° 4 (2017): 30-37.

- Vielle, Pascale. « Sustainable work : the role of social systems with regard to men and women's careers, including cover for risks over their life course ». Dublin: Eurfound, 2014.
- Wallet, Nicolas. « Le groupe SMart ». présenté à Séminaire du Conseil d'administration de SMart Coop, Lille, 2018.
- Weber, Max. *Economie et société*. Ed. or. 1922. Paris: Plon, 1995.
- . *Essais sur la théorie de la science*. Éd.or. 1922. Paris: Plon, 1965.
- Weil, Simone. *La condition ouvrière*. Paris: Gallimard, 1951.