



Refaire le monde... du travail





La collection ***Pratiques utopiques*** rassemble des livres qui ont l'ambition de montrer qu'il y a toujours place, ici et maintenant, comme hier et ailleurs, pour des réalisations qui se donnent d'autres priorités que le profit, la course à la consommation ou le tout à l'économie et qui inscrivent leur sens dans le concret de pratiques libres et solidaires.

Face au morcellement du travail, à la désertification des campagnes, à la déshumanisation dans les cités ou à l'exclusion, des entreprises, des groupes, des associations ou des individus apportent des réponses originales et adaptées à ces questions de société qui paraissent parfois insolubles.

Concrètement il s'agit de bâtir cet « autre monde possible » qui ne peut objectivement se décliner qu'au pluriel.

Exemples de démocratie économique, d'initiative citoyenne ou d'innovation sociale, elles bousculent également quelques sacro-saints principes de notre société marchande, démontrant au quotidien que l'association est plus enrichissante que la compétition, que la coopération vaut mieux que la concurrence ou que l'autogestion permet de reprendre le pouvoir sur sa vie.

Pratiques utopiques espère, par ce biais, encourager ceux qui sont insatisfaits du monde dans lequel ils vivent, à faire le pas vers d'autres possibles. L'utopie est à portée de main.

Catalogue en fin d'ouvrage

©Les Éditions REPAS, 2016
4, allée Séverine - 26000 Valence
www.researepas.free.fr

Couverture : Philippe Gady
Mise en page : La Navette

Remerciements à Adrien de Fraipont, membre de SMart,
qui a retranscrit l'intégralité des entretiens à la base de ce livre.





Sandrino Graceffa

*En collaboration avec
Roger Burton, Virginie Cordier et Carmelo Virone*

Refaire le monde... du travail

Une alternative à l'ubérisation de l'économie

éditions Repas







Sommaire

Page 7	<i>Introduction</i>
Page 11	I. Un monde du travail en mutation
Page 29	2. Refonder la sécurité sociale
Page 43	3. De la défense des acquis à l'innovation sociale
Page 51	4. Créer de l'emploi, créer son emploi
Page 67	5. Mutualiser ses forces, démocratiser l'économie
Page 77	6. Refaire le monde... du travail
Page 95	Annexe : SMart, en évolution permanente
Page 103	<i>Bibliographie</i>







Introduction

Cela fait plus de trente ans que le travail et ses mutations questionnent les sociologues, les économistes, les politiques. Le concept n'a rien d'universel, ni dans le temps, ni dans l'espace. Et particulièrement dans le cadre du salariat. Sur le terrain, les choses sont allées bon train : le monde de la production, de biens comme de services, ne fait pas de philosophie. Pragmatique, il avance, à la vitesse d'une balle. Et Uber arriva, sitôt érigé en symbole de la nouvelle modernité. Mais n'est-il pas plutôt aussi une sorte de revival de la division du travail fordiste appliquée à l'industrie des services et aux relations commerciales ? Le peer to peer, l'échange de pair à pair, constitue sans doute la forme achevée de la libre rencontre des volontés, à la base de tout contrat. Mais cela peut tout aussi bien n'être qu'un mirage, numérique, consommant tout échange dans une unique forme marchande et monétarisée. Comme à la roulette, tout le monde joue et, à la fin, c'est la banque qui gagne.

La Société Mutuelle pour artistes, SMart, vit et se développe au cœur de ces mutations. Elle en est un acteur et un observateur privilégié. Profondément ancrée dans l'économie sociale, elle considère le travailleur comme le seul créateur de richesses, sociales et matérielles. En 1998 déjà, lors de sa création à Bruxelles sous la forme d'une ASBL (association sans but lucratif), elle s'était assignée pour mission d'offrir aux professionnels du secteur artistique (créateurs comme techni-





Refaire le monde... du travail

ciens) des solutions pour qu'ils inscrivent plus aisément leur travail dans un cadre légal qui leur garantisse une meilleure sécurité sociale. À l'époque, les fondateurs de l'association souhaitaient décharger ses membres d'une gestion administrative quotidienne souvent complexe et chronophage. Les années passant, le succès aidant, ce sont d'autres travailleurs, d'autres espaces géographiques qui ont souhaité rejoindre le bateau.

En 2014, SMart connaît une crise de croissance. Le nouvel administrateur délégué du groupe, Sandrino Graceffa, connu pour son action dans le monde de l'économie sociale en France, décide alors de ramener la problématique du travail et de l'entreprise au cœur des enjeux à relever pour les prochaines années : un défi pour les 160 travailleurs permanents de la structure, mais aussi pour les 18 000 travailleurs, essentiellement free-lance, qui valorisent leur savoir-faire et leurs compétences via les services de SMart, et enfin pour les 75 000 membres que l'association a rassemblés depuis sa création.

Marquée par son origine associative et son public initial d'artistes et de techniciens, SMart n'avait en effet pas attendu 2014 pour entamer sa mutation. Elle s'était progressivement ouverte aux métiers du champ culturel, à ceux des industries créatives, enfin à tout le secteur des services : des métiers à la césure du secteur tertiaire et de ce que certains décrivent comme le quaternaire, tout en inventant des modalités d'organisation du travail susceptibles d'envisager un autre futur que celui d'une société divisée entre maîtres et valets.

Mais comment faire ? Il ne s'agissait plus seulement de se représenter SMart comme un super-administrateur mutualisé, mais d'assumer un rôle d'acteur majeur, en Belgique et au niveau européen, dans les évolutions en cours. Et donc d'inventer ou de réinventer la notion d'entreprise partagée. Pour ce faire, son nouveau pilote choisit d'inscrire la dynamique qu'il souhaitait impulser dans un vaste processus participatif.





*Son but étant d'accompagner le passage du régime associatif au statut d'entreprise (de grande entreprise : près de 2 500 équivalents temps-plein pour 125 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015), et plus singulièrement de coopérative européenne : SMart Belgique a en effet essaimé son modèle, d'abord en France et puis dans sept autres pays européens *. A l'heure où vous lirez ces lignes, SMart sera devenue une coopérative. Une coopérative façonnée par les avis, les études et les recommandations des 2 000 participants aux débats préalables à sa transformation.*

C'est dans ce contexte que s'inscrit cet ouvrage, fruit des entretiens que trois collaborateurs de SMartBe ont menés avec leur nouvel administrateur-délégué. L'occasion d'ajuster les points de vue, parce que les réalités sociopolitiques belges et françaises diffèrent à certains égards. Mais également une manière de partager avec le plus grand nombre la vision particulière du travail acquise auprès d'un public qui fournit tous les éléments utiles pour imaginer ce que sera le travail demain. Les membres de SMart incarnent en effet l'archétype de cette évolution : ils cumulent de l'emploi discontinu, une grande mobilité, plusieurs clients et une multiplicité de métiers et d'activités, y compris strictement alimentaires.

Ces entretiens, déroulés en cinq chapitres, traitent successivement des questions de l'emploi et du travail, de la protection sociale, de l'entreprise, du contrat social et de la voie coopérative et mutuelle comme incubateur d'un nouveau type de contrat social. Ils brassent dans le même temps une expérience de terrain de trente ans avec l'actualité la plus brûlante, celle qu'illustrent les récentes manifestations qui mettent le travail au centre des préoccupations citoyennes, tant en Belgique (contre les lois Peeters) qu'en France (contre la loi El Khomri).

* Allemagne, Autriche, Espagne, Hongrie, Italie, Hollande et Suède.





Refaire le monde... du travail

Un sixième chapitre, plus prospectif, clôture ces entretiens. Sandrino Graceffa retourne alors vers l'avenir cette lanterne de l'expérience qui, paraît-il, n'éclaire que le chemin parcouru. Il y aborde sans tabou le droit politique et juridique à l'expérimentation sociale et entrepreneuriale, les perspectives tracées par un Régime européen universel de protection sociale, la coopération économique et solidaire, et l'avènement d'une économie collaborative durable, non prédatrice des ressources, humaines et naturelles. Le tout dans une perspective européenne pleinement assumée : les enjeux se sont définitivement déplacés du tapis des nations à celui de l'Europe.

SMart s'est inscrit dès le départ dans une dynamique d'innovation au sein d'un laboratoire social en pleine ébullition. D'un laboratoire peut sortir le meilleur comme le pire. « Le vent se lève », dit le poète. Essayons de naviguer vers le meilleur, dans le vent, contre lui, de façon pragmatique et sans rien transiger sur les valeurs : la conscience collective de milliers de travailleurs pratiquant quotidiennement l'autonomie solidaire est notre meilleure boussole.

Roger Burton, Virginie Cordier et Carmelo Virone





1

Un monde du travail en mutation

Tout votre parcours professionnel de consultant, d'entrepreneur social et de fédérateur d'initiatives nouvelles vous autorise à repenser la notion de « travail » aujourd'hui. Dans un monde en pleine mutation, quels sont les changements les plus marquants ?

Le monde a changé, mais notre regard également. Si je me reporte trente années en arrière, je suis frappé de constater à quel point ma propre vision du travail a changé. Au début des années 1980, au sein de la génération post-punk, il n'était pas de bon ton de considérer le travail comme une vraie possibilité d'émancipation de tout un chacun. Nous étions nombreux à penser qu'il était possible - et même souhaitable - de vivre sans travailler. Par nature, le travail ne pouvait rien produire de bon ; il fallait s'en libérer.

À l'idéal libertaire de l'après Mai 68 s'ajoutait une vision prospective qui nous amenait à croire que, dans un avenir proche, les ouvriers seraient remplacés par des robots et dispensés de toute tâche trop lourde ou pénible. L'ensemble de la société occidentale allait se transformer progressivement en une sorte d'immense parc Astérix, où le travail principal consisterait à accueillir les visiteurs. L'Occident est bien trop beau pour qu'on se salisse les mains à produire, pensait-on. Il fallait donc absolument externaliser le travail à faible valeur ajoutée, pour parler comme les économistes, et ne garder que les morceaux de choix, c'est-à-dire ce qui tourne autour du loisir, de la culture et de l'art évidemment, du luxe, de la





Refaire le monde... du travail

recherche, de l'éducation, de la formation... Il s'agissait d'un idéal de société quaternaire débarrassé de toute trivialité, où l'on ne se serait consacré qu'aux tâches nobles, belles, peu salissantes et à haute valeur ajoutée, en vivant des ressources qui s'offraient à nous là où nous vivions, où nous étions nés.

Aujourd'hui, sans doute parce que le chômage est devenu massif et endémique, et que les cadres idéologiques se sont modifiés, une autre idée prédomine : celle que le travail est réellement structurant, en dehors même de toute considération économique. Le travail occupe désormais une place centrale dans la construction de soi et dans son rapport aux autres et à la société. Il participe au bonheur individuel et collectif. Et ne pas travailler est une source de mal-être, de malheur.

Mai 68 ne fut-il pas un élément déterminant ?

Mai 68 est fondamental. Dans ce mouvement mondial s'est exprimée avec une ampleur inouïe la revendication collective de reconstruire un monde meilleur. Une aspiration à la jouissance individuelle, à la liberté, à l'autonomie... C'est aussi une période propice à la recherche de nouvelles voies dans le domaine économique. Ces recherches d'alternatives à une économie exclusivement centrée sur « le marché » vont donner naissance à ce que Jean-Louis Laville nomme « l'économie solidaire »¹. De manière spontanée des citoyens réinventent leur quotidien, comme avec la « crèche sauvage » de l'Université de la Sorbonne, autogérée par les parents qui participaient à la révolte étudiante et où l'on comptait autant de garçons que de filles pour s'occuper des enfants.

En même temps s'est exprimée la volonté d'agir ici et maintenant. C'est ainsi qu'a émergé une dynamique qui peut être qualifiée de « localiste », mais qui a été abondamment relayée par certains mouvements d'éducation populaire : la logique liée au territoire, au développement local, à la réappropriation de la terre. On a vu

(1) Voir notamment son site, www.jeanlouislaville.fr





Un monde du travail en mutation

naître des slogans comme « Vivre et travailler au pays ». On a commencé à envisager le territoire comme porteur d'une logique endogène de développement économique. Une logique qui consiste à dire qu'il ne faut pas toujours attendre qu'une grande entreprise comme Toyota s'implante quelque part pour y créer des emplois. Mais qu'il est également possible de créer des emplois et de l'activité à partir des réponses aux besoins générés par notre présence sur un territoire.

Mai 68, n'est-ce pas aussi le moment où a émergé l'idée, notamment dans les mouvements féministes, qu'un certain nombre d'activités non rémunérées représentaient elles aussi un travail ayant une valeur économique ?

Il est intéressant de mettre cette évolution en perspective avec le développement du mouvement féministe. Grâce à lui, nous avons cessé de voir un certain nombre d'activités non plus comme un destin (la femme s'occupe des enfants et fait la cuisine), mais comme un travail. Inclure ces activités, les faire rentrer dans l'économie, a nécessité un véritable saut conceptuel.

Vous évoquez l'économie dans une vision globale, non restrictive, incluant ce que l'on appelle l'économie domestique. Pendant très longtemps, l'économie n'a été envisagée que sous un seul angle. On imaginait que son champ se limitait à ce qui se passe dans les *vraies* entreprises. Une vraie entreprise, c'est une entreprise industrielle qui transforme une matière première en un produit fini, produit qui pourra s'exporter partout dans le monde. Dans notre inconscient prédomine cette vision réductrice de la réalité de l'entreprise et donc, *de facto*, de l'économie. L'économie ne se passe pas uniquement dans l'entreprise, mais aussi dans la sphère privée, voire intime. A partir du moment où il y a un échange, même s'il est basé sur le principe du don/contre-don, nous sommes dans une forme d'économie. Et le travail trouve sa place partout. Ce n'est pas nécessairement l'activité aliénante dont parle Marx, un travail extérieur à l'ouvrier, qui « mortifie son corps et ruine son esprit »,





Refaire le monde... du travail

comme il l'écrit ². On peut appréhender la notion de travail de manière beaucoup plus large.

À partir des années 1970, on a assisté à la fois à l'éclatement de la cellule familiale et à l'éclatement du rapport de celle-ci à un territoire donné. Aujourd'hui, une famille élargie peut rester très unie même si les quinze personnes qui la composent habitent à plusieurs milliers de kilomètres les unes des autres. Les distances entre les personnes se sont démultipliées. Le cadre géographique de l'unité familiale est passé du village à la ville, de la ville au continent et au monde. On ne travaille plus forcément aujourd'hui là où l'on a vu le jour, là où l'on a fait ses études. L'éclatement de la famille comme l'éclatement de l'ancrage de chacun dans un territoire ont généré de nouveaux besoins et fait émerger de nouveaux métiers. La cellule familiale très regroupée, très ramassée, permettait la prise en charge des enfants, de la tante ou de la grand-mère, des personnes âgées. Enormément de tâches relevant de l'économie domestique, autrefois internalisées dans la cellule familiale, ne le sont plus désormais.

Concevoir ces activités comme un vrai travail permet de construire des droits qui y sont attachés. Par ailleurs se pose la question de la valeur économique de l'activité : puisqu'il s'agit d'un travail, pourquoi ne pas essayer de le monétiser ? Et comment ? ³

Certains droits se sont à présent construits pour des congés parentaux, des congés d'éducation – qui sont financés par la sécurité sociale, il faut le souligner. Quant à la monétisation, il suffit de penser au mouvement des gardiennes d'enfants, par exemple, qui est une variante monétisée des crèches co-parentales, et qui part du principe suivant : « Je dois m'occuper d'un enfant de six mois ; puisque je reste à la maison, je peux en accueillir deux de plus ». L'évolution du concept de travail favorise ces initiatives nouvelles. Dans l'op-

(2) Karl, Marx, *Ébauche d'une critique de l'économie politique*, in *Œuvres complètes*, t.II, Paris, Gallimard, Pléiade, 1968, p. 60.

(3) Voir notamment « Aux origines du capitalisme patriarcal : entretien avec Silvia Federici », *Contretemps*, 2 mars 2014. <http://www.contretemps.eu/interviews/origines-capitalisme-patriarcal-entretien-silvia-federici>





Un monde du travail en mutation

tique de ces mutations, il est intéressant de tenter de construire de nouveaux droits et de nouvelles formes d'échanges, économiques ou non.

Ainsi, au milieu des années 1970, quand les crèches sauvages ont cherché à stabiliser leur fonctionnement par l'obtention de subventions, les pouvoirs publics, qui s'étaient montrés réticents au départ, ont été intéressés par la modicité du coût et à la démarche de socialisation de ces crèche. ⁴

Le travail ce n'est pas l'emploi. N'a-t-on pas pourtant tendance à confondre les deux ?

Il y a des millions de personnes qui travaillent tous les jours et qui n'ont pas d'emploi pour autant. Réduire le travail à l'emploi est devenu très courant. Du fait de la prépondérance du travail salarié, cette vision réductrice a prévalu dans notre société : travailler, c'est avoir un emploi. Même si les choses évoluent aujourd'hui, il n'est toujours pas facile, pour beaucoup de gens, de travailler hors emploi. Quand vous n'avez pas d'emploi, ce n'est pas toujours évident à expliquer, cela a des répercussions dans votre entourage familial et personnel.

Or, nous pourrions imaginer à terme une contrepartie au travail hors emploi. Il faudrait trouver des modes de rémunération pour ceux qui décident de s'occuper de leurs parents, de leurs enfants, de leurs voisins, ou qui s'activent à la création de lien social dans leur quartier. Il faut donner un statut plus clair à ces très nombreux travailleurs qui n'ont pas d'emploi et qui, pourtant, agissent de manière positive sur le fonctionnement de notre société. Certaines personnes jouent un rôle extrêmement important dans la vie de leur quartier, dans la solidarité entre les habitants. Par leur façon d'agir au quotidien, elles sont véritablement des personnes d'utilité publique. À chaque fois que surgissent des situations de crise,

(4) Bernard Eme, Laurent Gardin et Jean-Louis Laville, « L'économie solidaire en pratique », *Transversales, Science et Culture*, n° 39, mai-juin 1996.





Refaire le monde... du travail

quelles qu'elles soient, on s'aperçoit que si un groupe tient, c'est uniquement parce que se retrouvent en son sein ces personnes capables par leur position de recréer, à travers le dialogue, du lien social, du bien-vivre ensemble, de la solidarité.

Il faut aller plus loin dans la reconnaissance du travail dans sa globalité. À ce propos, il est nécessaire selon moi de relier cette question à celle du revenu universel. Les réflexions menées sur cette proposition permettent de repenser le rapport au travail de manière très concrète. Dans toutes les écoles de nos enfants, dans les associations que nous fréquentons, les quartiers où nous habitons, se retrouvent des personnes qui assurent du lien social, mettent de l'huile dans les rouages partout où ceux-ci pourraient se gripper. Il ne s'agit plus du curé ni de l'instituteur d'antan, mais d'autres figures, qui jouent un rôle tout aussi important.

De toute évidence, ni ces personnes ni la société n'appréhendent leur engagement comme un travail. Nous avons les moyens d'assurer un revenu minimum à tous les citoyens, un revenu qui ne soit pas indexé sur la participation à l'effort de production. Il serait intéressant de donner à chacun un revenu universel, en impliquant clairement quelle est sa contrepartie. Cette contrepartie peut être multiple. Elle ne correspond pas forcément, comme dans le cadre de l'emploi, à un travail presté. Mais elle peut contribuer au bien commun, au mieux vivre ensemble. La même logique pourrait s'appliquer au monde rural. Des agriculteurs pourraient être rémunérés pour leur contribution à l'aménagement des campagnes, à l'agrément touristique des régions, à la construction et à l'entretien de paysages qui profitent à tous. La société donnerait de quoi avoir le minimum pour survivre et, en contrepartie, il faudrait lui rendre un minimum de services. Je trouverais intéressant qu'à chaque fois que l'on distribue le revenu universel, on y inscrive une contrepartie, même symbolique, liée au rôle qu'un individu peut jouer dans la société, et qui n'est pas uniquement le travail. Cela libèrerait encore plus le travail. J'insiste sur le fait qu'il n'est pas incompatible d'envisager un revenu universel qui soit pour certains un revenu de subsistance et pour d'autres, un complément de revenu, en contrepartie d'une fonction agissant en faveur de l'intérêt général.





Est-ce que vous y incluez les artistes ?

Oui, selon moi, une partie des artistes remplit cette fonction sociale. S'il fallait inventer un nouveau statut de l'artiste, nous pourrions imaginer que celui-ci puisse tirer une part de rémunération, de rétribution, non pas directement de sa production artistique mais du rôle qu'il joue par ailleurs dans la société. Ce qui fait la différence entre une vraie démocratie et une démocratie qui n'en est pas vraiment une, c'est notamment le rôle et la place que tiennent les intellectuels et les artistes dans l'organisation de la vie sociale. On le sait, les artistes ont cette faculté à tisser des liens entre toutes les couches sociales. Mais ils ont aussi la capacité à créer des récits qui contribuent soit à pacifier les zones de tension de nos sociétés, soit à supporter la violence de certaines situations. C'est un peu comme si l'expression artistique agissait collectivement là où la psychanalyse permet à l'individu de vivre avec son passé.

L'exemple de Strasbourg et de la construction de ses nouvelles lignes de tramway au début des années 1990 illustre très bien l'importance du rôle et de la fonction de l'artiste dans la vie de la cité. Catherine Trautmann – alors maire de la capitale alsacienne – impose une participation artistique à toutes les étapes du projet, c'est-à-dire de sa conception à sa réalisation. Ceux qui pensaient s'en sortir en confiant à quelques artistes le choix de la couleur des sièges seront déçus, tant celle qui deviendra plus tard ministre de la Culture et de la Communication au sein du gouvernement de Lionel Jospin se montre intransigeante sur le degré de participation des artistes au processus. Le résultat est unanimement considéré comme un succès, car le récit fonctionne parfaitement bien : le tramway n'est plus seulement un mode écologique de déplacement mais avant tout une machine à observer et rêver la ville du futur. La plupart des grandes villes françaises s'inspireront de cette démarche et certaines innovations deviendront la norme, comme par exemple l'abaissement du plancher du véhicule. Même si la ville et l'agglomération de Strasbourg sont aussi connues pour les incendies criminels de voitures le soir du réveillon de la Saint-Sylvestre, les observateurs des violences urbaines sont nombreux à recon-





Refaire le monde... du travail

naître le faible taux de dégradations volontaires du nouveau tramway. Cet exemple montre bien que l'artiste peut être choisi pour devenir le gardien d'un projet et lui donner du sens. De par son rapport spécifique au monde, par sa manière de questionner la société, la relation aux autres, il peut jouer un rôle qui n'est pas uniquement celui de créateur d'une œuvre. Est-ce un travail ? Une mission ? Un mandat ? Je ne sais pas quelle qualification convient le mieux, mais il me paraît souhaitable que le rôle social – au sens large de l'intérêt général – donne lieu à la fois à une contrepartie symbolique, par la reconnaissance, mais aussi à une forme de rétribution financière visant à offrir aux artistes la garantie de pouvoir continuer à jouer ce rôle essentiel au sein de notre société.

Une autre évolution importante est le développement du travail à temps partiel. Comment la décririez-vous ?

Même si l'avènement du travail à temps partiel est très souvent expliqué par la féminisation de l'emploi, il faut admettre que sa généralisation croissante dépasse la problématique du genre. Lorsque l'on évoque la généralisation des emplois à temps partiels, il est absolument nécessaire d'opérer une distinction nette entre ce qui est *voulu* et ce qui est *subi*. Peut-on comparer la situation d'un cadre supérieur qui choisit de réduire son pouvoir d'achat en ne travaillant que quatre jours par semaine pour consacrer un peu de temps à une passion, avec celle d'un caissier de supermarché qui travaille six heures par jour et cinq jours par semaine et vit ainsi aux limites du seuil de pauvreté ?

Ce dernier exemple montre à quel point ce qui est problématique est moins la durée du temps de travail que la rémunération nécessaire à une vie décente.

Il est véritablement intolérable de devoir constater que certaines entreprises ont intégré le recours systématique au temps partiel comme moyen soit de ne pas réduire la pénibilité de certaines tâches, soit d'instaurer une précarité favorable au *turnover*. Dans certains secteurs comme le nettoyage, la sécurité, la restauration





Un monde du travail en mutation

rapide, le *turnover* est un moyen de bloquer les rémunérations au plus bas (ancienneté moyenne faible), mais aussi d'éviter de construire des droits pour des travailleurs, en les dissuadant de s'installer durablement dans leur emploi.

L'important développement des services aux personnes n'échappe pas à cette tendance du travail à temps partiel subi. Ce domaine a longtemps été l'apanage du milieu associatif non-marchand, dans le cadre de politiques publiques de soutien à la solvabilisation de la demande. Les titres-services en Belgique et le crédit d'impôt en France figurent parmi ces dispositifs qui ont permis à une série de gens d'être en mesure de payer le prix d'un service ou d'un bien auquel ils n'auraient pas eu les moyens d'accéder autrement. Par la suite, le secteur privé lucratif s'est largement emparé de ce domaine, parce que les soutiens publics représentaient pour certains acteurs une parfaite aubaine. Le moins que l'on puisse dire est que le résultat est loin de l'espérance suscitée par les défenseurs d'un virage vers la privatisation de ce secteur, sous couvert d'un discours visant à améliorer l'efficacité de l'offre. Dans certaines grandes villes, un nombre important de personnes est contraint d'accepter des conditions de travail inhumaines. Les temps de transport – importants pour se rendre d'un domicile à l'autre – n'étant pas pris en compte dans le temps de travail réalisé chez les « clients », ces travailleurs doivent quelquefois se résoudre à une amplitude horaire allant jusqu'à 12 heures par jour pour un salaire mensuel souvent inférieur à 1000 euros. Faut-il rappeler qu'en majorité, ces personnes sont des femmes élevant seules leurs enfants et qu'évidemment, elles n'ont pas accès aux services qu'elles rendent au domicile des autres ?

Parce que les évolutions sociodémographiques – notamment celles liées au vieillissement de la population et aussi à l'éclatement de la cellule familiale – devraient contribuer à accroître la demande en matière de service à la personne, il me paraît indispensable de repenser l'ensemble du système. Il faut notamment conditionner les leviers de financement public, non seulement pour solvabiliser de la demande, mais aussi pour améliorer les conditions de travail, les rémunérations et la formation des travailleurs.





Refaire le monde... du travail

Le travail à temps partiel est un véritable progrès social lorsqu'il est un choix possible économiquement, il est une régression inacceptable lorsqu'il est subi par des personnes que l'on maintient dans une inextricable précarité.

Toutes les formes d'emplois ne relevant pas d'un contrat de travail à durée indéterminé (CDI) sont souvent considérées comme atypiques. Mais les réalités que recouvre cette atypie ne sont-elles pas multiples ?

Une caractéristique commune de l'emploi hors CDI est la discontinuité. On la retrouve dans l'intérim, le travail à temps partiel, sans parler d'une innovation comme l'emploi partagé pour des groupements d'employeurs. On a alors affaire à plusieurs employeurs qui se regroupent pour financer un contrat de travail et qui se partagent donc les services d'un seul et même employé. C'est encore une réalité à appréhender parmi ce qu'on a appelé les emplois atypiques.

Une autre tendance significative s'est dégagée des politiques d'insertion des chômeurs par l'activité économique. C'est-à-dire par la création d'associations ou d'entreprises dont le but n'est pas uniquement de produire une activité économique, mais aussi de participer à une mission sociale d'aide à l'insertion de personnes dites éloignées de l'emploi. Ces programmes d'insertion ont souvent été développés selon des logiques de « sas », en recourant à des dispositions dérogatoires au droit commun et à des financements publics permettant de compenser le coût d'un encadrement renforcé ainsi que de l'accompagnement social nécessaire aux personnes dites en situation d'exclusion.

Le Fonds social européen soutient de manière importante les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ⁵, par le

(5) En France, l'insertion par l'activité économique est inscrite dans le Code du Travail (Article L5132-1, modifié par la loi n° 2008-1249 du 1^{er} décembre 2008 - art. 20). Elle a pour objet de « permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail





Un monde du travail en mutation

biais de l'activation d'un certain nombre de critères d'évaluation basés sur l'inclusion des « bénéficiaires » dans le marché classique du travail. Même si l'intérêt social de l'insertion par l'activité économique n'est pas discutable, nous pouvons nous interroger sur la pertinence d'un processus qui vise à inclure des personnes dans un système qui les a, dans un premier temps, exclues. Pour ma part, je suis favorable à ce que les entreprises d'insertion se transforment en coopératives sociales, où les sujets « bénéficiaires » deviennent des *acteurs* copropriétaires de leurs outils de production.

La littérature relative à l'emploi dit atypique englobe en fait des catégories qui n'ont pas grand-chose à voir les unes avec les autres. On y trouve les emplois non marchands, dont nous avons déjà parlé, qui sont des emplois partiellement ou totalement subsidiés. Leur modèle économique associe des ressources publiques et privées. Ce sont des emplois dits « aidés », ils se trouvent principalement dans le domaine de l'assistance à la personne, c'est-à-dire tout ce qui est lié à ce que d'aucuns appellent « l'économie relationnelle ». Celle-ci permet de combler des besoins nés de l'évolution de la structure et de l'organisation de la vie quotidienne. Ces emplois nouveaux apparaissent de manière massive au début des années 1980, et les pouvoirs publics ont vu dans de ce secteur une solution au problème du chômage de masse.

Aujourd'hui, l'une des difficultés de ce secteur en France est liée à un problème d'image : comment améliorer la qualité des emplois et attirer des jeunes travailleurs lorsque l'on considère des emplois non pas pour leurs qualités intrinsèques, mais plutôt comme une solution massive d'inclusion professionnelle ?

À côté des emplois subventionnés figurent tous ceux qui se caractérisent par de la discontinuité. On y retrouve forcément l'intérim, qui est au départ une solution au besoin de flexibilité des entreprises mais qui apparaît de plus en plus comme une nouvelle forme d'emploi en tant que telle. Certains, aujourd'hui, font une carrière complète en intérim. J'ai même rencontré des personnes qui m'ont

en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. »





Refaire le monde... du travail

dit : « Jamais je n'aurais accepté un contrat de travail à durée indéterminée. À chaque fois, après une mission, qu'on me demandait si je ne voulais pas rester, je me barrais en courant parce que c'était devenu ma vie, mon choix, d'avoir des périodes où je travaille, des périodes où je ne travaille pas ». Certaines personnes expriment leur intérêt pour les changements et les rencontres. D'autres m'ont confié qu'elles supportaient mieux la subordination dans le cadre de missions d'intérim que dans l'emploi classique. C'est un peu comme si la pression directe ou indirecte exercée par la hiérarchie sur le salarié engagé à temps plein et en CDI était forcément plus importante que lorsque que, dans cette même entreprise, on faisait appel à des intérimaires. Aujourd'hui, il paraît évident que l'intérim n'est plus uniquement une réponse aux besoins de flexibilité des entreprises mais aussi aux attentes de nombreux travailleurs, qui cherchent par ce biais un autre rapport au travail.

Le dernier rapport de l'Organisation mondiale du travail intitulé *Perspectives pour l'emploi et le social dans le monde – tendances 2015*⁶ démontre que l'emploi salarié classique, avec un contrat de travail stable, est en train de reculer au profit des nouvelles formes d'emplois et surtout du travail indépendant. Les chiffres sont édifiants : l'emploi salarié ne représente que la moitié des emplois dans le monde et parmi ces emplois salariés, seuls 45 % sont des emplois permanents à temps plein. Ce qui signifie qu'à l'échelle mondiale, l'emploi salarié permanent à temps plein ne représente que 22,5 % des travailleurs. Par ailleurs, le CDI n'implique pas nécessairement une stabilité de la relation d'emploi, surtout durant la première année : ainsi 36 % des CDI conclus en 2011 en France ont été rompus avant leur premier anniversaire.⁷

(6) Genève, Bureau international du travail, 2015.

(7) Cf. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, *DARES Analyses*, n°005, janvier 2015, <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-005.pdf>
« Le premier motif de rupture d'un CDI dans sa première année est la démission : 16,1 % des embauches en CDI effectuées en 2011 ont été résiliées moins d'un an plus tard pour ce motif. Le deuxième motif de rupture est la fin de la période d'essai, qui explique l'interruption de 12,7 % des CDI moins d'un an après leur signature. »





Un monde du travail en mutation

Dans ce contexte, peut-on encore parler d'emploi ou de travail atypique ? Les normes se sont rapidement déplacées et il semble qu'il y ait beaucoup de résistance à accepter ce changement. Pourtant, qu'on le veuille ou non, l'emploi permanent en CDI n'est plus la forme prédominante d'emploi et de travail. Nous pouvons le regretter et même en éprouver de la nostalgie, mais le principal enjeu maintenant est d'inventer un nouveau cadre qui permette de préserver un modèle social basé sur la solidarité et le mutualisme. Inventer et promouvoir un nouveau cadre qui renforce la protection sociale des « nouvelles formes » d'emplois et de travail ne signifie pas pour autant qu'il faille supprimer le contrat de travail à durée indéterminée et les droits sociaux qui y sont associés. Penser que l'ensemble des relations de travail puisse s'effectuer en dehors de la subordination est illusoire, et tous ceux qui annoncent la fin du salariat se trompent. Ainsi, l'exemple du passé montre que les révolutions industrielles successives n'ont pas totalement fait disparaître l'agriculture et que, contrairement à ce que l'on annonçait, le secteur des services n'a pas totalement absorbé l'industrie. Nous devons donc défendre et accompagner non pas la fin du salariat, mais sa mutation.

Les principales mutations dans le monde du travail sont liées aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Comment percevez-vous cette évolution ?

Ces mutations sont avant tout la conséquence d'un bouleversement complet de l'économie. Ma conviction dans ce domaine est que nous sommes au début d'une nouvelle ère mais, contrairement à beaucoup de nouveaux prophètes, je ne pense pas que nous puissions deviner ce que sera l'économie dans le futur, tant le changement est profond. L'économie sera-t-elle positive, fonctionnelle, collaborative, circulaire, de pair à pair ou bien même sociale et solidaire ? Un peu de tout ? Nous avons cru pendant tellement longtemps que le marché était tout, que nous avons fini par le confondre avec l'économie elle-même. Or, l'économie du passé





Refaire le monde... du travail

était plurielle et l'économie du futur le restera.

Je ne sais pas si les mutations du monde du travail sont principalement dues aux évolutions des technologies de l'information et de la communication, mais il est certain que leur impact est considérable. Le concept d'économie quaternaire, qui inclut les TIC mais aussi les services de proximité et la formation, met en exergue l'apparition d'interactions entre production de biens (secondaire) et de services (tertiaire).

L'émergence de ce qu'on appelle l'économie cognitive – ou économie de l'information et de la connaissance – pose une série de questions. Qu'est-ce que la propriété ? Comment se construisent les prix ? Comment se construit la plus-value ? Comment est-elle distribuée ? *In fine* se pose la question de la place et de la nature du capital, au-delà du statut même de l'entreprise. Les nouvelles formes de travail engendrées par l'apport des TIC réinterrogent tous les fondements de la fonction et de l'organisation de l'entreprise.

L'économie de la fonctionnalité – où l'usage supplante la propriété – et sa propagation via des plates-formes numériques en *peer to peer* (en français « pair à pair ») compromettent la centralité des entreprises classiques.

Un élément déterminant de cette centralité de l'entreprise, y compris dans ses formes coopératives, était la détention d'un outil de travail, d'un instrument de production. C'est parce qu'on possédait la machine qu'on pouvait produire. Or aujourd'hui, l'outil de production est en grande partie dématérialisé et libre d'accès. Il n'a plus besoin d'être regroupé en un seul et même endroit. Et il n'est d'ailleurs plus forcément la propriété de qui que ce soit. L'outil de production devient immatériel et s'inscrit de plus en plus dans une économie du partage et du libre. L'élément central de la production, dans l'entreprise contemporaine, est désormais lié à la capacité créatrice, à ce qui relève de la matière grise et de la production intellectuelle. Il n'est plus nécessaire d'investir massivement dans l'outil. Chacun peut développer son propre projet. Tout le monde devient producteur.

Un des risques d'une telle évolution est la généralisation d'un ré-





Un monde du travail en mutation

gime hyperconcurrentiel et une atomisation des travailleurs, désormais retranchés chacun dans la bulle de leur microentreprise. Il est dès lors fondamental de penser le développement de nouvelles formes de solidarité qui allient l'autonomie et la protection.

Un autre risque majeur, pour les artistes et le secteur créatif, c'est la perte des revenus liés aux droits d'auteur. Les créateurs ne sont pas seulement rémunérés en échange d'une prestation, ils tirent aussi une rémunération de l'usage de cette propriété que constituent leurs œuvres. Mais l'industrie musicale ou cinématographique subit aujourd'hui des pertes sèches à cause du piratage. Les auteurs ne parviennent plus à faire respecter leurs droits...

Je ne pense pas, personnellement, que le système actuel de rémunération des droits liés à la propriété soit encore tenable longtemps, dans la mesure où les contenus sont extrêmement faciles à diffuser, à répandre, à manipuler et réutiliser. De nombreuses disciplines, qu'elles soient scientifiques, technologiques ou artistiques, sont basées sur la manipulation hyperrapide de contenus existants. Du fait que ces contenus ne sont plus liés à un support matériel, tenter de protéger leur usage est voué à l'échec.

Il est évident que, à priori, le travail créatif nécessite la prise en compte d'autres éléments que ceux qui sont envisagés dans l'univers salarial classique, puisque le facteur temps ne suffit pas pour déterminer la rémunération du travail accompli. La rémunération basée sur le modèle du salariat n'est pas totalement satisfaisante. C'est une des raisons pour lesquelles a été introduite, pour les créateurs de tous types, une forme de rémunération basée sur la propriété.

Le débat qui se pose aujourd'hui n'est pas « pour ou contre les droits d'auteur ». Ce serait simpliste de le croire. Mais il faut regarder la réalité telle qu'elle est et arrêter de vouloir défendre ce qui est déjà un combat d'arrière-garde. Intéressons-nous plutôt à de nouvelles formes de rémunération du créateur. Il s'agit de permettre au





Refaire le monde... du travail

créateur d'une œuvre, quelle qu'elle soit, d'obtenir une rémunération correcte en contrepartie de ce qu'il apporte et qui devient un bien collectif. Il faut inventer autre chose.

Le développement du numérique a un impact à la fois sur les modes de développement de l'activité économique et sur les modalités de développement des relations sociales. Nous sommes insérés de plus en plus dans une économie de manipulation de symboles. Et le processus est loin d'être terminé. Après l'invention du *hardware* et le développement actuel, qui se situe plutôt du côté de la circulation d'informations en réseau, d'autres étapes sont à prévoir.

Une des conséquences observables aujourd'hui, dans l'ère des applications du Web 2.0, est la remise en cause d'un certain nombre d'intermédiaires. Dans le champ de l'organisation économique et du travail, il est probable que des intermédiaires qui avaient été longtemps indispensables le deviennent beaucoup moins. Parce que le numérique favorise les relations directes entre producteur et consommateur, le principe du circuit court devrait se propager dans de nombreux secteurs.

Cette évolution se fait aussi sentir chez les artistes. Des musiciens n'ont plus besoin de passer par une maison de disque pour se faire connaître. Des plasticiens ouvrent des galeries virtuelles pour exposer leurs œuvres. E. L. James a d'abord fait paraître *50 nuances de Grey* en autoédition sur son propre site. On peut multiplier les exemples à l'infini.

Il est à présent possible de vivre au sommet d'une montagne, d'y produire des objets très particuliers et de trouver un public susceptible de les acheter. Les compétences requises pour vivre de son savoir-faire doivent dès lors nécessairement évoluer, parce qu'on ne peut pas se contenter d'être seulement producteur, il faut que l'on se fasse également un peu commerçant, administratif, comptable... Le fait d'être un producteur autonome contraint le travailleur à développer une série de compétences périphériques. Le numérique permet toutefois de diminuer les besoins en la matière : nombre de tâches commerciales ou administratives peuvent être automatisées via des interfaces simplificatrices.





Un monde du travail en mutation

Il est vrai que le numérique permet le contact du producteur au consommateur, mais en même temps, il a brisé les chaînes d'intérêts qui liaient les producteurs à leurs intermédiaires. On rencontrait certaines formes de solidarité entre personnes exerçant des métiers complémentaires. Le petit producteur ne s'en trouve-t-il pas fragilisé ?

Dans le secteur agricole se développent aujourd'hui des systèmes de circuits courts. Le principe est basé sur l'engagement solidaire d'un groupe de consommateurs auprès d'un producteur, assuré de vendre sa production sous forme de « paniers » à un prix suffisant pour maintenir son activité et une rémunération décente⁸. Il est indéniable, dans ce cas, que la suppression des intermédiaires – distributeurs et commerçants – profite directement au producteur.

Faut-il rappeler que des milliers d'agriculteurs disparaissent tous les ans dans chaque pays, parce qu'ils n'ont pas de modèle économique viable ? Leur permettre de vendre leurs produits à un plus juste prix, en récupérant la marge que prenaient les intermédiaires, me paraît être une solution intéressante. Il est évident que cette relation directe profite à la fois au producteur et au consommateur. Bien sûr, cela fait disparaître un certain nombre d'autres métiers, ceux de la distribution, de la logistique...

Le Web 2.0 met sur un pied d'égalité énormément de micro-producteurs. Dans le Web, avec les réseaux sociaux et toutes les formes d'échanges collaboratifs, on se trouve en présence d'une situation inhabituelle, inconnue auparavant, puisqu'on a affaire à quasiment autant d'émetteurs que de récepteurs. Cela génère des perspectives tout à fait nouvelles par rapport à l'évolution du travail et de la production économique.

Nous n'en sommes encore qu'aux prémices de ce que Jeremy Rifkin

(8) Voir, en France, l'AMAP, Association pour le maintien d'une agriculture paysanne, et en Belgique, les GASAP, Groupes d'achat solidaires de l'agriculture paysanne.





Refaire le monde... du travail

annonce dans *La troisième révolution industrielle*⁹, où chaque personne devient une unité de production. Cette évolution signe la fin de la centralité de l'entreprise comme structure regroupant des outils de production. L'organisation industrielle de l'activité est en train de se restreindre, au profit de micro-producteurs connectés. Beaucoup d'éléments nous amènent à croire qu'on s'oriente dans cette direction. Mais il faut raison garder. On ne passe pas d'une ère à une autre d'un claquement de doigts. Nous sommes au début d'un changement qui prendra encore beaucoup de temps. Ne croyons pas que l'ancien système soit complètement révolu.

La fin de la centralité de l'entreprise et de la propriété des outils de production annonce-t-elle la fin du système capitaliste ?

La différence entre un paysan et un exploitant agricole, c'est que le second a eu les moyens d'acquérir des outils et l'autre, non. C'est parce qu'il a une capacité de production liée à sa capacité d'investissement, et donc à une dimension patrimoniale, que l'un est un devenu un exploitant agricole quand l'autre restait un paysan. Mais à partir du moment où l'essentiel des actes économiques se base sur l'utilisation d'outils dématérialisés, c'est bel et bien un des principes du système capitaliste qui vole en éclats. Cela n'implique pas pour autant que le système invente naturellement une alternative. Dans l'organisation des activités basées sur le numérique se retrouve une approche basée sur le profit, sur la propriété. On n'a pas basculé du jour au lendemain d'un monde à un autre. Le changement commence à peine.

(9) Jeremy Rifkin, *La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, traduit de l'anglais (Etats-Unis) par Françoise et Paul Chemla, Ed. Actes Sud, Arles, Leméac, Montréal, Collection Babel, 2013.





2

Refonder la protection sociale

Puisque le monde du travail change rapidement et profondément, ne faudrait-il pas repenser les systèmes de protection sociale qui lui sont attachés ?

Rappelons-en d'abord les fondements. La protection sociale du travailleur repose sur trois piliers : les risques liés à la maladie, les risques liés à la perte de l'emploi (la prise en charge du temps chômé, des périodes d'inactivité), et enfin les pensions de retraite. Il y a des pays en Europe où l'on ajoute un quatrième pilier, celui des prestations familiales. En France, des débats importants divisent l'opinion quant au bien-fondé de ce qui concerne la branche famille financée par les cotisations patronales : les allocations familiales, les aides aux familles, etc. Pourquoi relèveraient-elles du système d'assurance sociale payé en partie par le travailleur et en partie par l'employeur, alors qu'elles bénéficient aussi aux enfants dont les parents ne travaillent pas ?

La crise économique, après 2008, n'a pas eu les mêmes effets sociaux partout. Son impact a été ressenti moins durement dans les pays où le niveau de protection sociale était élevé. Comme si l'on avait eu affaire à un amortisseur de crise. Il apparaît ainsi clairement que les fluctuations économiques d'un pays sont moins pénibles pour ses habitants lorsqu'un bon système de protection sociale permet d'en amortir les chocs. Pourtant le bien-fondé de ce système est régulièrement mis en cause, et avec insistance. Il me paraît plus pertinent de se demander si ce qui existe actuel-





Refaire le monde... du travail

lement correspond encore aux situations et besoins d'aujourd'hui. Les nouvelles formes de travail s'inscrivent souvent dans la précarité. Et cette situation n'est pas seulement transitoire. Beaucoup de personnes s'installent, à leur corps défendant, dans une précarité durable. Or ce premier constat permet d'en éclairer un second. Notre système de *flexicurité* censé concilier flexibilité et sécurité, n'est pas adapté à une telle évolution. À la longue, la précarité use. Et si l'on regarde les choses objectivement, nous sommes tout à fait en mesure de développer des systèmes qui soient davantage redistributifs qu'ils ne le sont aujourd'hui. Par exemple, beaucoup de travailleurs cotisent pendant quarante ans au chômage ou pour une assurance maladie sans jamais être malades et sans jamais utiliser leur droit au chômage. Tant mieux pour eux. C'est ainsi que fonctionne le pacte social. Mais ces systèmes ont été pensés, en particulier après la Seconde Guerre mondiale, pour protéger des travailleurs poursuivant des carrières plutôt linéaires au sein des mêmes entreprises, sans beaucoup de mouvements ni de ruptures. Le travail est envisagé pour une période longue, entre 40 et 45 ans selon les pays. Le fait que le système ait été organisé au niveau national pour l'ensemble des travailleurs constitue en soi un progrès. Auparavant, il existait des régimes spécifiques liés à certaines corporations, certains secteurs. Mais ils étaient directement gérés par des entreprises, ce qui n'était pas une bonne solution. Pour s'en convaincre, il suffit de se rappeler l'exemple des systèmes de secours miniers, où la prise en charge des soins de santé était organisée par les sociétés de charbonnage. D'une part, cette situation a renforcé le caractère très paternaliste du rapport entre l'entreprise et ses salariés et, d'autre part, on est en droit de s'interroger sur la qualité des soins qui étaient dispensés. De trop nombreux mineurs sont décédés de silicose sans jamais avoir été diagnostiqués comme silicosés pendant la période où ils étaient encore au fond de la mine. Il est donc essentiel que ce soit l'État qui garantisse un système équitable, qui offre le même niveau de prestations à tout le monde. Le problème, cependant, est que notre système n'a pas du tout été pensé ni pour de l'emploi discontinu, ni pour les carrières professionnelles non linéaires, complexes, qui s'annoncent aujourd'hui.





Refonder la protection sociale

Des carrières qui s'échelonnent sur des temps beaucoup plus longs que par le passé, mais qui comprennent des périodes de non-travail, de discontinuité, et un nombre moyen d'employeurs sans cesse plus important. Ce nombre a été multiplié par trois en comparaison avec les années 1960. Il est fort probable que, dans les prochaines décennies, on multiplie encore cette moyenne par dix. Si, dans les années 1960, un travailleur parvenu à l'âge de la retraite avait connu en moyenne trois employeurs, il est probable, c'est à vérifier, qu'à présent l'on soit passé de trois employeurs à sept ou huit, et que d'ici à 2025, cette moyenne explose encore.

L'emploi disponible sera donc de plus en plus de l'emploi discontinu ?

Oui, certainement, et il faudra dès lors prendre en considération toutes les formes d'accompagnement qu'une telle évolution nécessite. Il faut cesser de jeter un regard suspicieux sur les personnes qui travaillent de manière discontinue. Nous ne sommes pas, avec eux, en présence d'une exception, mais de ce qui, massivement, devient la forme de travail la plus commune. Cette nouvelle donne oblige à repenser les systèmes. Aux trois piliers d'assurance originels – maladie, chômage, vieillesse – il est désormais impératif d'ajouter quelque chose de nouveau, quelque chose qui soit de nature à assurer la continuité des droits. Par des systèmes de redistribution ou des systèmes mutualistes, et même si l'on change d'employeur très souvent, on aurait la garantie de bénéficier d'une certaine continuité des droits.

Ce qui veut dire que ce n'est pas le travail qui donnerait accès aux droits sociaux mais le simple fait d'être né ou d'atteindre la majorité légale ?

Oui, ou encore d'autres critères qui permettent de prendre en compte la diversité des situations actuelles. Mais sur cette ques-





Refaire le monde... du travail

tion, deux visions s'opposent, et c'est toute la difficulté du débat public actuel.

Il y a d'un côté ceux qui veulent défendre le système tel qu'il est aujourd'hui, en maintenant les acquis obtenus, souvent au prix de grands efforts, il est vrai, et de combats de longue haleine. Or ces acquis, il n'est pas possible d'en bénéficier dans toutes les situations. De plus en plus de gens passent du privé au public, d'un employeur unique à des employeurs multiples, redeviennent des travailleurs salariés après avoir franchi le pas vers le statut d'indépendant. Les changements sont nombreux alors que les systèmes de prévoyance, les systèmes de retraite, d'assurance-maladie, restent cloisonnés en fonction du statut de la personne. Ils étaient adaptés à l'emploi prévalant au milieu du siècle dernier, qui était massivement de l'emploi industriel, avec de longues carrières au sein de la même entreprise. Il faut faire évoluer ces systèmes pour que les autres catégories de travailleurs, de plus en plus nombreux, qui ont des contrats de travail à durée déterminée ou qui changent de statut, soient mieux pris en compte. Ces derniers n'ont plus aucune garantie que leurs droits seront conservés.

En face des partisans du *statu quo* se dressent ceux qui voudraient profiter de la situation pour tout faire exploser, au motif que les systèmes de protection tels qu'ils existent sont devenus obsolètes et donc n'ont plus lieu d'être. Leur volonté est de réduire la protection sociale au minimum et de la remplacer par un système d'assurance privée, où chacun achète sa protection en fonction de ses moyens. C'est la vision néolibérale.

Pourtant je pense qu'une troisième voie se dessine. Elle vise à défendre le socle de valeurs qui correspond aux fondements de la protection sociale, mais en même temps d'œuvrer à son adaptation. La difficulté, c'est que cette troisième voie s'inscrit davantage dans des logiques qui correspondent au concept de *flexicurité*. Beaucoup considèrent que, dès lors que l'on souhaite mettre en place des systèmes de protection prenant en compte la flexibilité du marché du travail, on devient forcément complice de ceux qui veulent tirer profit de cette flexibilité. On est forcément étiqueté dans un camp ou dans un autre.





Refonder la protection sociale

Il nous faut bien des garde-fous pour contrer la machine idéologique qui discrédite les pensionnés, culpabilise les chômeurs, exclut les jeunes...

Bien sûr, mais on ne peut pas faire fi de l'évolution de l'économie et du travail. Il ne nous sera pas possible de préserver des acquis si nous n'inventons pas des systèmes qui s'adaptent à la réalité du monde dans lequel nous vivons. C'est cela qui me paraît important. On observe à certains endroits des ruptures de confiance au sein de la population. Certains ne comprennent pas que des travailleurs revendiquent la défense de leurs intérêts alors qu'eux-mêmes n'ont jamais eu accès à l'emploi. À nouveau, ces questions-là exigent un vrai débat public qui prenne en compte la globalité de la situation et de la population d'une communauté ou d'un pays. Il n'est plus possible de continuer à ne défendre que les intérêts de personnes devenues aujourd'hui, en volume, minoritaires. Je parle là des employés ou des fonctionnaires classiques. On ne peut pas être aveugle devant le fait qu'aujourd'hui, avoir un emploi avec un bon niveau de protection sociale, avec un contrat de travail à durée indéterminée, n'est plus la norme. D'autant que, si les nouvelles technologies et la robotisation ont déjà beaucoup frappé dans l'industrie, les entreprises et la logique libérale disposent encore d'armes de destruction massive en matière d'emploi dans le secteur tertiaire et dans le travail administratif.

Des études montrent¹⁰ que, dans certains secteurs, une informatisation des flux administratifs pourrait faire disparaître jusqu'à 95 % des emplois dévolus à ce type de tâches. Tout récemment, on a vu apparaître de nouveaux terminaux bancaires, présentés comme les agences du futur. Si l'on ne prend pas en compte ces mutations, qui sont irréversibles, la défense d'un modèle qui n'est plus à même

(10) Voir notamment : Organisation de coopération et de développement économiques, *Technologie, productivité et création d'emploi : politiques exemplaires*, Paris, OCDE, 1998 ; – Christophe Degryse, *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*, Bruxelles, Institut syndical européen, 2016.





Refaire le monde... du travail

de résister à cette logique est probablement une cause perdue d'avance ¹¹.

On doit garder à l'esprit une autre dimension du problème. Beaucoup de jeunes qui rentrent aujourd'hui sur le marché du travail n'ont pas le même rapport au travail que les générations précédentes. Certains ont fait leur deuil depuis longtemps, peut-être à tort, de la perspective de poursuivre une carrière linéaire, de bénéficier d'une retraite confortable... On leur a tellement fait perdre tout espoir d'y accéder que beaucoup sont passés à autre chose. La première préoccupation des jeunes qui entamaient leur parcours professionnel dans les années 1970 était d'avoir un emploi stable, correctement rémunéré. Aujourd'hui, les choses ont évolué. Les attentes, les motivations se sont déplacées comme si, faisant le deuil de la sécurité, on pouvait s'autoriser à espérer autre chose. Dans cet « autre chose » figure notamment la recherche d'un équilibre entre la vie privée et le travail ou la question du sens de ce travail. Des jeunes qui ont un niveau d'études plutôt élevé refusent aujourd'hui de faire une carrière conventionnelle dans le milieu bancaire ou dans une entreprise classique. Ils ont d'autres aspirations. Avant de commencer à travailler, ils se posent la question de savoir quel est le sens de ce qu'ils produisent, au service de quoi ils prêtent leur force de travail. L'exigence d'un meilleur équilibre entre le travail et tout ce qui compose cet « autre chose » est une donnée inédite. Cette évolution va de pair avec le développement de nouvelles formes d'emplois, où il y a plus de discontinuité. On travaille sur des projets qui permettent de multiplier les expériences, de diversifier son savoir-faire.

La recherche de sens attire beaucoup de personnes dans des carrières plutôt créatives, artistiques. Mais celles-ci se retrouvent très souvent dans des situations précaires qui les obligent à accepter n'importe quoi.

(11) Bernard Stiegler, *L'emploi est mort, vive le travail !* Entretien avec Ariel Kyrou, Paris, Ed. Mille et une Nuits, 2015.





Refonder la protection sociale

Les écoles d'art, de théâtre, de design, de journalisme, tous ces établissements qui préparent à des professions réputées épanouissantes accueillent effectivement de plus en plus d'étudiants. Et malheureusement, beaucoup de ceux qui sortent de ces établissements éprouvent au bout de quelques années un terrible désenchantement, parce qu'ils n'arrivent pas à sortir des circuits de la précarité. Et par surcroît, ils s'aperçoivent en vieillissant que la concurrence se fait de plus en plus forte, au fur et à mesure que de plus jeunes qu'eux se lancent dans la carrière avec les mêmes espérances et les mêmes illusions.

Notre système de *flexicurité* n'est pas adapté aux nouvelles situations de travail. Les compensations de la flexibilité ne sont pas suffisantes. On rencontre aujourd'hui en Belgique des artistes qui travaillent depuis longtemps, mais toujours avec de petits contrats qui ne leur ont jamais permis de construire leurs droits aux allocations de chômage.

Au-delà des secteurs artistiques et créatifs, le travail devient de plus en plus autonome dans tous les domaines d'activité. L'organisation du travail aujourd'hui nécessite de la capacité d'initiative, de l'adaptation. La notion d'entreprise est en train d'évoluer. Aujourd'hui se créent des entreprises qui n'ont même plus d'existence physique. Elles reposent sur des travailleurs dits « autonomes », qui peuvent être dispersés à différents endroits et qui apportent leur force de production autour de projets déterminés à un moment donné. Ce type de fonctionnement offre beaucoup d'avantages. Il renforce la liberté de s'organiser ; il contribue à l'amélioration de la qualité de vie puisque les horaires sont plus souples. Il permet aussi, éventuellement, de réduire la distance entre le lieu d'habitation et le lieu du travail, à fortiori si on travaille chez soi. Ces évolutions de l'organisation des entreprises et du travail sont à la fois susceptibles d'augmenter la précarisation de nombreux travailleurs et de libérer le travail de certains carcans : subordination inutile, horaires rigides, temps de déplacement domicile-travail trop long...

Derrière la dualité entre travailleur autonome et travailleur salarié se pose la question de savoir ce qu'on est prêt à payer, et pour quel niveau de protection sociale. Hier, l'entreprise était en per-





Refaire le monde... du travail

manence dans une recherche d'optimisation fiscale ou sociale. Aujourd'hui, cette préoccupation s'est également déplacée sur l'individu. Celui-ci se considère comme une entreprise unipersonnelle à part entière, à la recherche du meilleur niveau de rentabilité, du meilleur rapport qualité-prix, et il essaie de réduire ses charges au maximum. Cela pose problème parce que laisser faire revient à mettre complètement en cause notre système de protection sociale, qui est basé sur une vision redistributrice. La sécurité sociale fonctionne parce que tout le monde cotise, y compris ceux qui n'en ont pas besoin. Si ceux qui pensent qu'ils n'en auront pas besoin ont la possibilité de s'en extraire, alors le principe même du système redistributif de la sécurité sociale est mis en péril. Il faut qu'il y ait un socle commun plus fort. Tout le monde devrait payer la même chose : travailleur indépendant, salarié, artisan, commerçant, auto-entrepreneur...

Prenons l'exemple d'un travailleur autonome, artiste ou encore créatif ou consultant, qui a de très nombreux projets, qui travaille beaucoup et gagne bien sa vie. Il serait en mesure d'obtenir un contrat à durée indéterminée. Mais il continue à travailler via un organisme comme Smart parce qu'il en tire une grande liberté. Il travaille et prend ses vacances quand il en a envie. L'autonomie qu'il s'est construite à travers un système fait porter le coût de ses congés sur la sécurité sociale. Est-ce normal ?

L'exemple que vous donnez est caricatural. Bien évidemment tout système est imparfait et il est donc possible que certaines personnes arrivent à abuser de la solidarité, mais cela reste marginal. Un accompagnement social de la flexibilité du travail trop soutenu provoque peut-être des effets pervers, amenant des personnes, au-delà d'une légitime liberté, à profiter indûment d'un système. Il faut évidemment examiner ce type de situation pour déterminer à quel moment la personne rentre dans un rapport inéquitable, puisqu'il fait peser sur l'effort collectif un choix de vie personnel,





Refonder la protection sociale

celui de travailler moins. Il y a certainement un mécanisme correcteur à trouver. La réalité globale, celle de l'énorme majorité, est très différente car, notamment dans le secteur artistique, les travailleurs sont, pour beaucoup, condamnés à la précarité.

Néanmoins, la capacité à choisir son mode de vie, à choisir l'organisation de son travail, n'est-ce pas la caractéristique essentielle de l'autonomie ? Le système d'indemnisation du chômage tel qu'il a été imaginé est celui d'une assurance en cas de perte d'emploi. Il nous assure un revenu provisoire pendant la période nécessaire pour retrouver un nouvel emploi. Cela ne correspond donc pas du tout à la situation d'un travailleur discontinu, qui choisit de travailler quand il en a envie et avec qui il a envie. On parle de deux réalités différentes. Comme on ne les aborde pas suffisamment clairement comme des réalités différentes, on oppose des gens, des situations, on crée des divisions inutiles, on stigmatise certains en les traitant de profiteurs...

En France, dans le débat sur la prise en charge des intermittents du spectacle et de l'audiovisuel, la question s'est posée de créer, ou non, une caisse autonome pour prendre en charge l'indemnisation chômage des artistes et des techniciens. Fallait-il ou non sortir de la solidarité interpersonnelle ? Le débat de fond, plutôt politique, qui se lisait à l'arrière-plan avait des relents un peu démagogiques. En substance, la question posée était : « Est-il normal qu'un ouvrier qui travaille 38 heures sur une chaîne pendant toute sa carrière et qui gagne le salaire minimum – j'exagère un peu parce que, s'il travaille toute sa vie sur une chaîne dans la même entreprise, il y a de fortes chances que son salaire évolue en fonction des conventions collectives – est-il normal que cet ouvrier paie des cotisations pour que l'intermittent du spectacle aille bronzer tout l'été à Cannes ? » Quand on pose les questions de cette manière, les réponses fournies sont forcément mauvaises.

On peut aussi dire, c'est une réalité et les syndicats ont eu raison de la mettre en avant, que ces intermittents contribuent à l'économie. Durant le conflit des intermittents en 2003, qui a conduit à l'annulation partielle du Festival d'Avignon, on a pris la mesure de la perte considérable que cette annulation avait générée sur l'éco-





Refaire le monde... du travail

nomie locale. On voit bien aujourd'hui l'impact de ces événements culturels sur l'hôtellerie, la restauration, le tourisme, l'image d'un territoire, son dynamisme économique...

Ce n'est pas en opposant que l'on trouve des solutions. Les situations que nous décrivons sont compliquées et leur complication est liée au fait qu'on essaie de les faire rentrer dans un système qui ne correspond pas à ce pourquoi ledit système a été créé. Notre système d'assurance chômage en cas de perte d'emploi est adapté à la situation de travailleurs salariés classiques mais n'est pas à même d'accompagner la *flexicurité* et le travail discontinu. Cela ne signifie pas pour autant que, pour l'adapter aux travailleurs discontinus, il faille l'extraire de la solidarité nationale et des mécanismes globaux de redistribution.

La création artistique est omniprésente : dans l'entreprise, dans le bus ou le métro, dans la rue, dans les gares, sur tous les supports de communication ou d'information, sur internet. C'est dans l'art que serait le salut ?

Le dynamisme économique d'un territoire est fortement impacté par sa capacité créative, par sa richesse sur le plan créatif et artistique. On observe un lien direct entre la capacité artistique d'une région, son attractivité artistique ou culturelle, et son dynamisme en matière technologique, scientifique, c'est à dire sur un certain nombre de domaines économiques considérés aujourd'hui comme à haute valeur ajoutée. Le créateur a un rôle extrêmement important à jouer dans l'économie, qu'il le veuille ou non.

Pour autant, croire que l'art ou la culture peuvent sauver l'économie est un leurre. Ce n'est pas parce que le Louvre s'est installé à Lens que se résoudra automatiquement le problème massif du chômage des jeunes dans cette région, très touchée par la crise de la fin de l'industrie charbonnière. Évidemment, l'implantation d'un grand musée peut participer au dynamisme d'un territoire et créer quelques emplois. Cela peut changer l'image d'une région, mais il ne faut pas en attendre de miracle.





Refonder la protection sociale

En ce qui concerne le lien entre la culture, l'art et l'économie, il faut rester prudent. L'art est intrinsèquement lié à l'économie et l'économie ne peut pas se passer du créatif, ce sont des évidences. Il serait dangereux de croire pour autant que l'art et la culture vont nous sauver. On se préparerait à de grandes déceptions. L'installation d'un nouveau musée ou la création de pépinières pour artistes ne suffiront pas pour faire disparaître le chômage. Par contre, il faut compter sur l'impact non économique de l'art et de la culture. Il faut qu'on apprécie également la culture pour ce qu'elle produit de citoyenneté et de liens sociaux.

Malgré ce rôle primordial, la plupart des artistes doivent vivre avec des salaires de misère. On comprend que, pour certains, la tentation du travail au noir soit très forte.

Là encore, permettez-moi de nuancer la question. Notre approche du travail au noir est une approche de pays riche. Dans d'autres parties du monde, il n'y a, pour l'instant, pas de modèle suffisamment fiable pour créer une forme de protection sociale. Le travail au noir continuera d'exister, y compris dans les pays occidentaux, et il se développera au fur et à mesure que le niveau de protection sociale diminuera. C'est juste un baromètre du niveau de protection sociale. Plus vous bénéficiez d'une protection sociale collective bien redistributive et solidaire, plus le travail au noir baisse. Partout où il y a du travail au noir peuvent se poser des questions sur la qualité et le niveau de la protection sociale.

Soyons clairs, nous vivons dans une période où toute la galaxie du salariat est en train de se fissurer. Pour donner naissance à du travail non déclaré d'une part, et à une forme intermédiaire entre le salariat et le travail non déclaré d'autre part. Par ailleurs, des formes d'échanges non-monétaires ont toujours existé. Dans un esprit de solidarité, des personnes peuvent se rendre mutuellement service sans procéder pour autant à un échange marchand au sens monétaire du terme. Ce sont alors d'autres formes d'échange qui entrent en jeu, plus symboliques. On assiste en outre à l'avènement d'une





Refaire le monde... du travail

nouvelle forme d'organisation du travail, qui est l'auto-emploi. Dans certains pays, l'auto-emploi a engendré une situation qui vient complètement casser le pacte de protection sociale collective. En effet, on donne la possibilité à des milliers de personnes de s'identifier comme auto-entrepreneurs et, par ce biais, de travailler en facturant à leur guise leurs services et en échappant à toutes les règles collectives de protection sociale, en s'auto-exploitant¹². On compte environ un million d'auto-entrepreneurs en France. Ce qu'on appelle les « mini-jobs »¹³ en Allemagne relève de la même logique. En Italie existe un statut de « travailleur parasubordonné », qui fait de celui-ci un auto-employé. L'employeur réel échappe ainsi à toutes les règles¹⁴.

Pouvez-vous préciser par quel biais ?

Au lieu d'embaucher un employé ou un ouvrier, de lui signer un contrat de travail et de s'engager à lui verser une rémunération horaire ou mensuelle, l'employeur fait appel à lui en lui disant quel travail est à faire, pour tel montant forfaitaire, 500, 1000, 2000 euros...

Aux dires de personnes qui travaillent ainsi en Italie et avec lesquelles j'ai pu discuter, il est très difficile, avec ce système, de gagner plus de 4 euros de l'heure. Il ne s'agit pas forcément de personnes immigrées ou de salariés de seconde zone, mais de femmes

(12) Sandrino Graceffa, « L'artiste, créateur de son propre emploi », in Collectif, *L'artiste, un entrepreneur ?*, coéd. SMart - Les Impressions nouvelles, Bruxelles, 2011.

(13) Créés en Allemagne par la loi Hartz II d'avril 2003, les mini-jobs répondent à la volonté d'amener les chômeurs à reprendre un travail plutôt que de rester sur le carreau durant de longues années. La rémunération d'un mini-job ne dépasse pas 400 euros par mois. Le salarié ne paye pas d'impôts pour l'assurance retraite, ni pour l'assurance maladie. Il ne cotise donc pas pour sa retraite.

(14) « Jobs Act, La riforma del lavoro che non lascia indietro nessuno ? », sur le site d'ACTA, <http://www.actainrete.it/2015/01/jobs-act-tra-naspi-e-dis-coll-per-i-free-lance-nisba/>





Refonder la protection sociale

et d'hommes très intégrés dans la société italienne qui, n'ayant aucune perspective d'emploi classique, s'auto-emploient et se mettent au service d'entreprises pour décharger des camions, faire du transport... Pour nombre d'activités de services, logistiques ou autres, le mode de recrutement est en majorité devenu celui-là. Quand ils font leurs comptes, ces travailleurs s'aperçoivent qu'ils ont gagné 800 euros nets le mois précédent, en ayant travaillé 200 heures. Ils ont donc reçu un salaire moyen de 4 euros de l'heure. Leur rémunération inclut un peu de sécurité sociale, certes, mais qui ne peut être comparée avec le niveau de protection auquel était arrivé le salariat classique. Disons que cela vous donne le droit, si vous avez suffisamment cotisé, d'être pris en charge dans un service d'urgence à l'hôpital. Par contre, si vous y restez trois semaines, vous n'avez aucune chance de recevoir une rémunération de compensation, une indemnité de maladie.

Il est urgent d'inventer un système qui prenne en compte le principe de la flexibilité du travail comme une nouvelle modalité d'organisation du travail, sinon nous ne pourrions pas inventer les modalités de la contrepartie indispensable à cette flexibilité, qui est la sécurité.

Tout le monde devrait être indépendant, pour vous ?

Pas du tout. Tout le monde salarié, au contraire ! Surtout si nous arrivons à reconsidérer le salariat en dehors de la subordination. Si nous parvenons à offrir un maximum de protection sociale à un maximum de personnes, nous sommes gagnants. Il faut qu'on puisse passer d'un travail indépendant à un travail salarié, sans que le changement porte à conséquence sur les droits que l'on a ouverts, que ce soit en matière de sécurité sociale, de chômage ou de retraite.







3

De la défense des acquis à l'innovation sociale

Les profondes mutations dans le monde du travail et la multiplication des sous-statuts chez les travailleurs altèrent le lien social. Dès lors, comment le restaurer ? Comment préserver nos acquis sociaux ?

Il me semble que cela ne pourra se faire qu'en inventant une troisième voie entre les deux modèles qui s'opposent aujourd'hui de façon caricaturale : entre, d'un côté, une hyper-flexibilité qui impliquerait une atomisation complète du travail, où chaque individu deviendrait sa propre unité de production et assumerait individuellement tous les risques liés à cette unité de production et, de l'autre, un modèle très protégé et uniquement basé sur le travail à durée indéterminée, *ad vitam aeternam*. Entre ces deux extrêmes, il est possible de développer un modèle qui prenne en compte les besoins de flexibilité de l'économie sans pour autant nuire aux intérêts des individus. Il faut inventer de nouveaux systèmes qui leur assurent la continuité de leurs droits.

Le travail aujourd'hui devient de plus en plus autonome. Mais plutôt que de créer sa propre entreprise et d'en assurer seul les risques, on peut s'inscrire dans une logique d'entrepreneuriat collectif, en créant son emploi salarié dans une entreprise coopérative partagée. C'est cette voie que nous voulons privilégier.





Refaire le monde... du travail

Comment faire, alors, pour maintenir les mécanismes de solidarité ?

Obtenir plus de protection sociale pour ces travailleurs atypiques, autonomes, discontinus, sera, comme souvent, la résultante d'un rapport de forces. Le problème est qu'aujourd'hui ces travailleurs un peu particuliers ne sont pas représentés. Les corps intermédiaires ne les appréhendent pas comme une réalité importante et installée. Ils continuent à croire que la situation est provisoire. Le recours au travail intérimaire est déjà, d'une certaine manière, une concession faite aux entreprises pour les autoriser à recourir à des travailleurs de passage, de manière à compenser, pour des périodes en principe bien déterminées, les fluctuations de l'emploi stable. Or, aujourd'hui, toute une population a pris souche dans l'intérim. À un moment, il faudrait tout de même se poser la question : comment améliorer la défense des intérêts de ces personnes ? Ces emplois atypiques, discontinus, précaires, au projet, autonomes, recouvrent un panel de situations extrêmement variées et n'ont pas de représentation commune. Quel que soit le secteur, les conventions collectives ne sont pas pensées pour les travailleurs intérimaires, mais avant tout pour le travailleur classique. Le système de représentation les atomise car il reste lié à des catégories d'emploi dans des branches.

De la même manière, les entrepreneurs indépendants sont souvent soumis à une fragilité similaire. Ce sont des travailleurs qui exécutent des prestations pour le compte de donneurs d'ordre multiples. Leur statut d'« indépendants » fait qu'aujourd'hui, ils ne sont pas défendus par les syndicats de salariés, par exemple. De même, les intérimaires ne sont pas toujours suffisamment pris en compte au sein des branches professionnelles à l'intérieur desquelles on a le plus intensément recours à leurs services.

Il faut faire le constat de cette nouvelle réalité : celle de l'émergence massive, et désormais très répandue, d'une figure de travailleur plus autonome, moins subordonné, et toutefois relativement précaire. Cette figure échappe à tous les radars des systèmes de





De la défense des acquis à l'innovation sociale

défense d'intérêts. Beaucoup d'organisations considèrent que la prendre en compte reviendrait à l'acceptation d'un état de fait qui est, selon elles, inacceptable¹⁵.

Quand on a recours à ces nouvelles formes de travail, comment fait-on pour être représenté, à un niveau syndical notamment ?

De mon point de vue, le problème que posent les organisations syndicales à cet égard est de continuer à axer toute leur stratégie sur la défense exclusive d'un modèle unique, celui de l'emploi classique, accompagné d'un contrat de travail à durée indéterminée.

Ce porte-à-faux syndical provient d'un abus de langage. Les syndicats ne s'occupent pas du travail dans sa globalité. Leur champ d'action se limite à l'emploi. Ils ont du reste mis longtemps à prendre en compte les difficultés spécifiques aux chômeurs.

Ceci dit, il est normal qu'ils défendent un modèle qui vise au maximum de sécurité. On ne peut pas le leur reprocher, puisque de nombreuses situations économiques justifient que l'on recoure à des emplois classiques à durée indéterminée et que l'on responsabilise l'employeur quant à son engagement dans la durée vis-à-vis de ses employés. Pour autant, étant donné le développement accéléré des emplois dits discontinus ou des autres formes d'emplois, il me paraît important que ces mêmes organisations - ou d'autres - s'intéressent davantage aux moyens de renforcer la protection sociale des travailleurs liés à ces emplois différents, discontinus, et développant des parcours professionnels caractérisés par une pluriactivité et des employeurs multiples.

(15) Sur cette question de la représentation des travailleurs autonomes : Sergio Bologna, *Le mouvement des free-lances. Origines, caractéristiques, développement*, Bruxelles, Ed. SMart, 2016, pour la traduction française.





Refaire le monde... du travail

Quand vous dites « ou d'autres », à quoi faites-vous allusion ?

Je pense que si les syndicats traditionnels ne s'occupent pas de ces catégories d'emplois, la nature ayant horreur du vide, d'autres le feront un jour à leur place. Je le crois vraiment : soit les syndicats traditionnels s'adaptent et s'intéressent un peu plus à ces nouveaux emplois, soit ce sont d'autres formes de défense des travailleurs qui verront le jour. C'est déjà un peu le cas lorsque se créent, par exemple, ce qu'on appelle des « coordinations ». En France, le mouvement « Intermittents et précaires » s'est développé pour le milieu culturel. À côté des syndicats traditionnels, il veut prendre en compte l'ensemble des travailleurs du secteur artistique ou intellectuel, qui sont par nature des travailleurs précaires, en discontinuité.

Il faudrait par ailleurs travailler le volet politique de la question. Le syndicat agit dans le domaine de l'emploi, mais au-delà, il faut revoir les problèmes des pensions de retraite, du chômage, des allocations familiales, qui dépendent fortement du politique. Une frange du monde politique a longtemps été le relais naturel de la pensée des syndicats d'ouvriers, mais c'est de moins en moins le cas.

Un peu partout dans le monde se développent des expériences sociales. Des gens essaient d'inventer un autre rapport à l'entreprise, au travail, à la production, à l'économie. Comment cette innovation sur le terrain peut-elle se transformer dans le droit ?

Il est intéressant de voir que cela peut se faire aujourd'hui, non pas à partir d'organismes représentatifs traditionnellement porteurs de ce rapport de force, mais au sein du monde entrepreneurial. On parle beaucoup d'innovations sociales. Avant de revendiquer sa participation à une innovation sociale, il est nécessaire de mener des *expérimentations* sociales. Ensuite, on examine si ce qu'on envisage est réalisable intégralement, duplicable, diffusable...





De la défense des acquis à l'innovation sociale

À travers une série d'expérimentations s'inventent un nouveau rapport au travail, une forme d'organisation économique originale. Ce sont les nouvelles entreprises, qui n'auraient pas pour unique et principale fonction la recherche du profit au bénéfice de ceux qui en sont à l'origine. Cette tendance est révélatrice : le système dans lequel nous vivons jusqu'à présent a peut-être atteint ses limites. Se pose aussi la question d'une nouvelle forme de démocratie à l'intérieur de l'économie.

Vous évoquiez le rapport au droit. L'expérimentation et l'innovation sociales ont aussi à voir avec la transgression. On ne peut pas expérimenter des choses nouvelles en se conformant uniquement au cadre qui existe déjà. Quand on veut inventer quelque chose de nouveau, on est très souvent confronté à des cadres réglementaires ou sociaux trop étroits. Pour mener à bien ces expérimentations, on est obligé de faire évoluer ces cadres ou de prendre des risques en transgressant les règles en vigueur. Les grandes innovations sociales se sont inscrites dans cette logique.

Nous manquons d'un cadre, peut-être européen, qui autorise l'expérimentation sociale. À l'échelle d'un pays, d'une région, d'un État ou de l'Union, des institutions qui souhaitent soutenir l'innovation sociale devraient concevoir un tel cadre qui, pendant un temps donné, donnerait à un porteur de projet, collectif principalement, l'autorisation d'organiser une activité en dehors des règles établies. Ce cadre d'expérimentation sociale doit permettre à des porteurs de projets animés par une ambition transformatrice d'être protégés des risques qu'ils prennent.

Actuellement, un entrepreneur classique, s'il prend des risques, peut y perdre ou y gagner, mais ce sera pour lui seul. Les entrepreneurs non classiques, dits sociaux, s'ils prennent les mêmes risques et parviennent à leurs fins, engrangent aussi un bénéfice pour la collectivité. Il serait donc normal que la collectivité les soutienne au besoin. Je suis favorable à un cadre institutionnel qui valide des expérimentations, qui les reconnaisse, les évalue et qui permette ensuite de faire évoluer les cadres en place si l'expérience s'avère concluante.





Refaire le monde... du travail

Une expérimentation, ce serait quoi ?

Par exemple, la création, en 1993, d'une coopérative d'activité et d'emploi multi-secteurs en France. Les personnes qui y travaillent sont à la fois salariées et entrepreneurs. Elles fixent leur rémunération et l'indexent au chiffre d'affaires qu'elles réalisent, et non à leur temps de travail ou au barème de leur secteur. Une telle pratique transcende toutes les règles établies en matière de droit du travail. C'est Elisabeth Bost qui a mené cette expérimentation. Elle en tire un premier bilan dans son livre *Aux entrepreneurs associés, la coopérative d'activités et d'emploi*¹⁶. Des années de réflexions, de négociations, de bagarres tous azimuts – de l'administration fiscale aux organisations syndicales – pour en arriver à la reconnaissance légale d'une démarche qui a essaimé dans toutes les régions de France et au-delà.

On crée donc une espèce de *no man's land* ou plutôt de champ extra-légal qui permet d'amorcer cette activité ?

Oui, puisque la formule est vraiment inédite, elle se situe hors normes. Il a fallu attendre vingt ans avant qu'un ministre décide de réglementer et d'apporter un cadre légal à cette situation. En juin 2014, la loi Hamon reconnaît enfin l'existence des coopératives d'activités et d'emploi. Elle leur reconnaît le droit de rémunérer leurs entrepreneurs-salariés, non plus sur la base d'un contrat de travail lié au temps de travail mais en indexant les rémunérations sur leur chiffre d'affaire.

En Belgique, il n'existe encore rien en la matière, même si une proposition de loi déposée au Parlement en mai 2015 vise à créer un cadre législatif propice aux sociétés à gestion coopérative et participative (SCOP)¹⁷.

(16) Elisabeth Bost, avec la col. de Nathalie Devolvé, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Ed. Repas, Valence, 2011. 2^e éd. augmentée, 2016.

(17) Chambre des Représentants de Belgique, *Proposition de loi visant la création*





De la défense des acquis à l'innovation sociale

Un écart au droit du travail est très dangereux si tout le monde peut s'en saisir comme il l'entend. Le problème se pose différemment pour une démarche collective. Ici, nous sommes dans un contexte où les travailleurs sont en même temps associés de l'entreprise. Ils en sont partie prenante, dans une démarche de création de leur propre emploi. C'est pour cette raison que cela peut fonctionner. Nous avons désormais affaire à un environnement qui autorise l'exception, puisqu'il s'agit d'une règle dérogatoire au droit commun, mais il est incroyable qu'il ait fallu vingt ans pour que la puissance publique légalise cette façon de voir. Pendant cette période, nous sommes nombreux à avoir pris des risques.

Vous étiez couverts par une dérogation ?

Il n'y avait pas de dérogation. Nous bénéficions juste d'une tolérance administrative appréciée de manière différenciée, pendant vingt ans. Dans ce cas précis, il aurait été préférable de lancer une expérimentation, de l'encadrer, de l'évaluer, de faire travailler autour de cette expérimentation toutes les parties prenantes, les syndicats, les administrations, et de trancher. De cette manière, on pourrait faire de l'innovation non plus sur vingt ans mais sur deux ans.

Pour cette question du rapport au droit, il faut en appeler à la force du collectif. On peut, dans un certain nombre de situations, déroger au cadre existant. Si on n'y déroge jamais, on ne fait rien de nouveau. Trop souvent, les « innovateurs sociaux » ont eu une démarche trop personnelle, trop individuelle. En réalité, les vraies innovations importantes sont des innovations collectives. Dans une coopérative, on peut décider de règles différenciées de rémunérations pour prendre en compte des considérations de solidarité, même si, ce faisant, on ne respecte pas le droit social en vigueur. À l'intérieur d'un groupe, d'un collectif, on peut définir des règles

d'un statut pour les sociétés à gestion coopérative et participative (déposée par Mmes Muriel Gerkens et Meyrem Almaci et consorts), 6 mai 2015, DOC 54 1068/001.





Refaire le monde... du travail

un peu différentes des règles liées au droit commun. Cela ne peut pas être uniquement l'affaire du responsable de la coopérative. Les décisions doivent forcément être portées collectivement.

Par rapport à cette question de l'innovation sociale, de l'expérimentation sociale et de la capacité des entreprises sociales à être créatrices de droit, l'autre élément important sur lequel nous avons à progresser, c'est notre capacité à innover à partir d'un processus de décision collectif. En effet, l'innovation sociale consiste bien souvent à répondre à un besoin collectif mal ou pas couvert. Puisque le besoin est collectif, pourquoi ne pas rendre systématique la participation des futurs bénéficiaires à la recherche des bonnes solutions ? Dans la continuité de cette démarche, il serait intéressant d'imaginer un système permettant le partage des risques juridiques liés aux écarts nécessaires à toute démarche d'innovation sociale. Si les risques étaient mieux répartis, il y aurait beaucoup plus d'innovations sociales.





4

Créer de l'emploi, créer son emploi

Les bouleversements qu'a connus et que connaîtra encore le monde du travail, suite notamment aux nouvelles technologies, se sont traduits par une crise de l'emploi. Le taux de chômage a explosé. En Belgique, il atteint 8,5 % en moyenne et, pour ceux qui n'ont qu'un faible niveau de formation, il monte jusqu'à 17 %, avec un pic de 30 % dans la Région de Bruxelles-Capitale. Les chiffres français sont du même ordre, voire pire encore. Les chômeurs forment 10,5 % de la population active en France. Cela représente près de 3 millions de personnes. On tourne également autour des 10 % dans l'Union européenne. Il n'y a plus de travail pour tout le monde. Est-ce une fatalité ?

Le travail comme emploi subordonné, sécurisé, est lié avant tout à l'ère industrielle. Il ne va pas totalement disparaître, mais il est fort probable qu'un autre contrat social se dessine et qu'apparaissent des formes d'organisation du travail qui ne soient plus liées à l'emploi subordonné. Cela me semble une évidence. La notion d'emploi est vraiment liée au contrat social. C'est avant tout une conception du travail qui s'inscrit dans le contrat qu'on connaît : subordination contre protection. Mais la notion de travail dépasse complètement la marchandisation par un individu de sa force de travail au profit d'un outil de production externe. Le mode privilégié d'organisation du travail étant devenu l'emploi subordonné, on appréhende trop exclusivement le travail comme l'emploi subordonné.





Refaire le monde... du travail

De sorte que, ces dernières décennies, l'essentiel de la réflexion et de l'action politique a porté sur la question de l'emploi. Tous les candidats aux élections s'engagent à lutter contre le chômage, à créer des milliers d'emplois...

Historiquement, ce qu'on appelle aujourd'hui en France le traitement social du chômage est apparu après le premier choc pétrolier. On se souvient de Raymond Barre, choisi en 1976 comme Premier ministre par le Président Valéry Giscard d'Estaing, qui l'avait présenté alors comme un champion de l'économie, « l'un des meilleurs économistes de France ». C'est Raymond Barre qui a créé les premiers emplois aidés dans le secteur non marchand.

La Belgique a connu des mesures comparables, à la même époque. En 1977, le socialiste Guy Spitaels, alors ministre de l'Emploi et du Travail, lance un plan de résorption du chômage qui propose notamment la création, dans le secteur non-marchand, des Cadres spéciaux temporaires (CST). Ce système permettait à un employeur de développer un projet de mise au travail de personnes sans emploi pour des tâches d'utilité sociale ou culturelle. Si le projet était accepté, les emplois étaient entièrement subventionnés, pour une durée d'un an, par l'Office national de l'emploi (ONEM). D'autres systèmes ont été mis en place, par la suite, Troisième circuit de travail (TCT), au début des années 1980, puis ACS, Agents contractuels subventionnés, à la fin de la décennie... Les modalités ont changé au fil du temps, mais l'esprit est resté le même. Il s'agissait de remettre les chômeurs au travail en subventionnant leur salaire¹⁸. C'est également dans cette optique que se sont développés les « articles 60 » s'adressant aux gens tellement éloignés des circuits de travail qu'ils n'ont même plus le statut de demandeur d'emploi indemnisé, ce qui ne leur donne plus accès aux emplois subventionnés¹⁹.

(18) Pascal De Gendt, « Réforme des ACS : gare aux effets contreproductifs », Siréas ASBL, 2013 et Andrea Rea, « Les politiques d'insertion professionnelle des jeunes », in *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1306-1307, 1991/1.

(19) Plus précisément, il s'agit d'une forme d'aide sociale permettant aux Centres pu-





Créer de l'emploi, créer son emploi

Lorsque ces politiques ont démarré, elles étaient appréhendées comme une réponse ponctuelle à une crise momentanée. Les dispositifs étaient prévus pour une durée de six mois, un an, deux ans, pas davantage. Les contrats étaient limités et leur budgétisation également, parce que les mesures prises étaient censées être exceptionnelles : elles n'avaient pour but que la résolution d'un problème conjoncturel. Sauf que ça fait quarante ans. Quarante ans, ce n'est plus conjoncturel. C'était, à l'évidence, le début d'une fin. Ces programmes de création d'emplois dits « aidés » dans le secteur non-marchand, prévoyaient qu'une part importante des rémunérations soient liées à des redistributions, à des financements publics. Il est très significatif de constater que l'État se met alors à créer des emplois, à favoriser la création d'emplois. On assiste là à quelque chose de totalement nouveau. C'est une première réponse, la première étape de ce que l'on appellera plus tard le « traitement social du chômage ».

Une deuxième réponse apparaît à la fin des années 1970, avec l'aide à la création d'entreprises, le soutien à l'autocréation d'emploi. En substance, Raymond Barre menait une politique qui revenait à dire : « S'ils ne trouvent pas d'emploi, ils n'ont qu'à créer le leur ». Cette proposition est quasiment du même ordre que celle attribuée à la reine Marie-Antoinette, qui aurait répondu aux cris du peuple affamé à la veille de la Révolution française par la célèbre formule : « S'ils n'ont pas de pain, qu'ils mangent de la brioche ! » Pour moi, c'est pareil. Je fais partie de ceux qui ont beaucoup critiqué les systèmes institutionnels d'aide à la création d'entreprise, même si j'y ai participé. Je me suis rendu compte très vite que l'impact social en était négatif.

blics d'action sociale de procurer un emploi à une personne éloignée du marché du travail. Cet engagement a pour objectif de réintégrer la personne dans le régime de la sécurité sociale. Le CPAS reçoit une subvention des autorités publiques pour toute la durée de la mise à l'emploi et bénéficie, en tant qu'employeur, d'une exemption des cotisations patronales.





Refaire le monde... du travail

En quoi était-ce négatif ?

Parce qu'une part importante des personnes qui créent une entreprise ne réussissent pas à la pérenniser au-delà de la période durant laquelle elles sont aidées. Dès qu'elles se retrouvent avec l'obligation de payer la totalité de leurs charges et plus seulement une partie, dès que ce qu'elles doivent assumer n'est plus impacté d'aucune manière par des aides directes ou indirectes, c'est-à-dire en général au bout de deux ou trois ans, beaucoup se voient contraintes de mettre fin à leur projet. Et ce que l'on constate, c'est qu'après une expérience de trois ou quatre ans de création d'entreprise, la situation sociale de ces personnes s'est détériorée par rapport à ce qu'elle était précédemment. Il arrive qu'elles se retrouvent aux minima sociaux, ou qu'elles perdent leur patrimoine, ou encore qu'elles n'aient plus du tout confiance en elles-mêmes, que leur cellule familiale éclate...

Partant de là, et même si l'on peut considérer par ailleurs que la création d'une entreprise est en soi une expérience extrêmement enrichissante (on devrait valoriser par un diplôme tous ceux qui se sont lancés dans la création d'une entreprise !), il n'empêche que la plupart des gens se retrouvent dans une situation sociale pire que celle qu'ils connaissaient au départ, et ces échecs coûtent cher à la société.

Bien entendu, on a toujours créé des entreprises, avant Barre et avant les années 1970, mais ce ne peut être une solution unique et universelle. Ce qu'il faut retenir de cette politique, c'est le fait que la puissance publique s'est intéressée pour la première fois à la création d'entreprise comme un levier permettant la création d'emplois, un moyen de lutter contre le chômage de masse. Ce phénomène a eu un impact intéressant, qui est de démocratiser l'accès à la création d'entreprise, de rendre l'initiative économique un peu plus démocratique. On a vu des personnes d'origine très modeste se lancer. Des personnes qui, de par leur culture plutôt ouvrière, ne se seraient jamais autorisées à créer leur propre entreprise, tout simplement parce que dans certains milieux, on ne savait même pas qu'on en avait le droit. Cela peut paraître très surprenant au-





Créer de l'emploi, créer son emploi

aujourd'hui. J'ai côtoyé des milieux, dans l'ex-bassin minier du Pas-de-Calais, où les gens ne savaient pas qu'ils avaient le droit de créer leur propre entreprise. Ils pensaient qu'ils n'y étaient pas autorisés. Quand on leur demandait d'expliquer pourquoi, ils ne savaient que répondre. Souvent, ils inventaient des raisons comme « je n'ai pas les diplômes », « je n'ai pas l'argent nécessaire »... C'était quelque chose d'interdit, d'inaccessible.

Le droit à l'initiative est une question qui nécessite d'être reconsidérée. Vous pouvez le constater : plus le territoire sur lequel vous vous situez est en difficulté post-industrielle, plus faible sera son taux de création d'entreprise, parce que sa population a une faible culture de l'initiative. Les gens ne savent pas qu'ils ont le droit de développer un projet. Que ce projet soit associatif ou économique importe peu, d'ailleurs.

Les dispositifs d'aide à la création d'entreprises auront au moins permis de rendre l'initiative accessible à tous, de répandre cette idée que tous peuvent créer leur propre activité.

Vous critiquez ce processus, pourtant vous y avez vous-même participé. Durant quatre ans, vous avez conseillé et accompagné des personnes pour la création de leur propre entreprise.

Entre 1997 et 2001, à la demande du conseil général du Pas-de-Calais, j'ai effectivement mis en place un dispositif pour accompagner la reconversion de l'ex-bassin minier. Ce dispositif visait à aider des personnes en difficulté sociale à créer leur entreprise, avec un système d'aide. À l'époque existait encore le revenu minimum d'insertion, qui est un revenu de subsistance. À l'origine, ce revenu minimum d'insertion comporte un volet financier et un volet « accompagnement à l'insertion ». Son bénéficiaire signe un contrat d'insertion, il reçoit de l'argent et, en contrepartie, doit s'inscrire dans un parcours censé lui permettre de sortir de sa situation ou de trouver des moyens de s'insérer économiquement et socialement. Le conseil général du Pas-de-Calais est allé plus loin. Il a conçu





Refaire le monde... du travail

un dispositif qui s'est ensuite développé sur d'autres territoires en France. Ce dispositif ne consistait pas simplement à aider les gens à trouver un emploi ou à accéder à des entreprises d'insertion, mais à leur faire prendre conscience qu'ils avaient peut-être des compétences, des savoir-faire susceptibles d'être valorisés, qui leur permettraient peut-être de s'installer à leur compte.

Ce dispositif comportait donc deux volets : un volet accompagnement avec des personnes chargées d'accueillir les futurs entrepreneurs, de les aider à établir leur projet, à faire leur étude de marché, de faisabilité du projet, à éventuellement trouver des financements nécessaires aux investissements, à trouver la meilleure forme juridique pour leur entreprise... Le second volet consistait, pour le conseil général, à verser au porteur de projet une subvention lui permettant de créer son entreprise. Cette somme octroyée par la collectivité à un individu – en moyenne de 4 500 euros – permettait à ce dernier de prendre en charge les premiers investissements nécessaires au lancement de son projet ou très souvent de supporter le besoin courant de trésorerie.

C'est à partir de cette expérience que j'ai fondé en 2001 Multicité, une société coopérative de conseil, études, formation et communication, au service du développement local ²⁰. J'y ai réuni une dizaine de personnes, parmi lesquels d'anciens collègues et d'anciens élus. Ensemble, nous nous sommes intéressés à la manière de mieux capitaliser ces expériences et nous avons examiné dans quelle mesure elles pourraient intéresser d'autres territoires.

Capitaliser, au sens financier du terme ?

Non, capitaliser au sens de : réfléchir à la manière dont les projets se développent et voir dans quelle mesure on peut en retirer une méthodologie, des outils, des informations, des éléments qui se partagent. L'idée consiste à se mettre en retrait par rapport à l'ex-

(20) Voir le site d'Initiatives et Cité : www.initiativesetcite.com/qui-sommes-nous/entreprises-du-cluster/multicite/





Créer de l'emploi, créer son emploi

périence vécue, à réfléchir à ce qui a fonctionné ou pas, et à en tirer des outils et des méthodes susceptibles d'être appliqués à d'autres territoires et/ou situations. C'est dans cet esprit qu'a été créé Multicités. Nous étions également animés par la conviction que la région Nord-Pas-de-Calais offrait de nombreux exemples en matière d'innovation, en matière sociale, en matière d'économie sociale et d'économie solidaire. Le Nord de la France était appréhendé par le reste du pays comme un territoire d'innovation, précurseur dans de nombreux domaines. Notre intention était de dupliquer et d'adapter à d'autres régions les expériences développées chez nous.

C'est un territoire à forte tradition de luttes sociales.

C'est aussi un territoire de consensus impliquant une multitude de parties prenantes. Un territoire qui n'avait pas d'autre choix que de trouver des solutions rapides à la reconversion de ses trois industries dominantes – le charbon, la sidérurgie, le textile. Le Nord-Pas-de-Calais a été particulièrement touché par les crises économiques successives. Il a fallu très vite trouver autre chose. C'est une région très densément peuplée. Rien que l'arrondissement de Lens regroupe 400 000 habitants. La fermeture des usines avait conduit à des niveaux de chômage catastrophiques.

Certaines solutions ont été trouvées par la société civile, mais aussi grâce à des alliances avec un patronat catho-social très fortement implanté dans le Nord de la France. Ce qu'on appelait les « grandes familles » du Nord, qui s'inscrivaient dans une tradition de développement d'entreprises avec une vision très paternaliste et bienveillante à l'égard de leurs employés et des populations. Ces catholiques sociaux ont participé à la recherche de solutions à la crise économique et aux difficultés des habitants et ont contribué à leur financement. Une alliance s'est formée entre le patronat et les élus locaux, plutôt issus du monde syndical ou associatif quant à eux. Cette espèce d'intelligence locale a été propice à des expériences vraiment intéressantes dans le domaine de l'emploi, de la création d'entreprises, de la création ou de l'animation d'espaces culturels.





Refaire le monde... du travail

Lille Capitale culturelle, le Louvre à Lens, la Piscine à Roubaix... Les exemples sont légion.

La candidature de Lille comme Capitale européenne de la Culture en 2004 est assez emblématique de cette fameuse alliance. N'oublions pas que cette initiative a été lancée à la suite d'un projet sportif, qui avait échoué. Au départ, en effet, un club d'entrepreneurs du Nord s'était organisé pour déposer la candidature de la ville à l'organisation des Jeux Olympiques. Comme leurs démarches n'ont pas abouti, ils se sont dit : « Pourquoi Lille ne deviendrait-elle pas Capitale de la Culture ? » Ils ont croisé sur leur chemin Martine Aubry, qui y croyait. Un rapprochement intéressant s'est effectué entre les élus locaux et les entreprises, comme il y en avait déjà eu à de nombreuses reprises auparavant avec Pierre Mauroy. Les entreprises locales ont joué un rôle très important dans le financement de ce nouveau projet.

Nous sommes dans un territoire de consensus entre différents types d'acteurs. Et c'est sur la recherche de consensus que nous avons basé nos méthodes de travail à Multicité, sur l'idée que, pour mener un projet à bien, il importe de faire s'accorder des gens qui, à priori, sont opposés. Ce qui devient l'objet du consensus, c'est l'intérêt commun pour le territoire.

Au moment de la création de Multicité, vous êtes-vous lancé d'emblée dans le développement de coopératives d'activités et d'emploi ?

Pas immédiatement, mais effectivement, il peut être intéressant de revenir sur cette expérience que j'ai rapidement évoquée précédemment. Avant de nous lancer dans le développement de nos propres projets, nous souhaitions acquérir un minimum de capacité financière d'investissement. C'est pourquoi nous nous sommes d'abord efforcés de répondre aux nombreuses sollicitations de collectivités publiques qui demandaient un accompagnement sur des questions d'emploi, de création d'entreprises ou de





Créer de l'emploi, créer son emploi

développement culturel. Parmi nos sujets de préoccupation figuraient, par exemple, la place de la culture dans la rénovation urbaine ou encore la prise en charge de compétences culturelles par des intercommunalités. Auparavant, toutes les communes avaient leurs propres équipements culturels. A partir du début des années 2000, nous avons aidé de nombreuses communes à gérer des équipements à plusieurs et à construire un projet culturel de territoire. Plutôt que de faire en sorte que chacun ait sa médiathèque et son musée, il s'agissait de réunir les forces, les équipements et l'intelligence du personnel pour construire ensemble une offre culturelle adaptée aux besoins du territoire.

À un moment de notre développement, à partir de 2004, nous avons en outre été sollicités de plus en plus par des porteurs de projets individuels, qui souhaitaient bénéficier de notre expertise. Ils n'étaient pas du tout en mesure de payer le même prix que nos clients classiques ; nous le faisons donc plutôt par solidarité. Nous nous sommes demandé pourquoi ces personnes venaient nous voir nous, plutôt que de consulter les organismes traditionnellement habilités pour accompagner la création d'entreprises ou d'activités. C'était tout simplement parce que la façon dont elles envisageaient de développer leurs projets ne correspondait pas aux formes classiques de création d'entreprise. Les organismes classiques habilités défendent souvent une vision très restrictive de ce que doit être une étude de marché. Or, les critères manquent pour beaucoup de nouvelles activités qui n'ont pas encore d'équivalent. Notre approche était plus personnalisée, moins focalisée sur la vision unique de l'offre et de la demande.

Ces personnes venaient vers vous pour des projets d'entreprises qui se développaient tous azimuts ou uniquement dans des secteurs particuliers ?

Beaucoup de personnes travaillaient dans le secteur culturel, mais également dans le domaine artisanal, dans les services, les métiers de prestations intellectuelles...





Refaire le monde... du travail

Nous avons toujours partagé nos expériences et mis à disposition ce que nous avons comme documentation. À force de donner ces coups de main, nous avons craint de mettre en difficulté le reste de notre activité, qui nous permettait de vivre. Après quatre ans d'existence, nous étions passé d'une SARL classique (une dizaine de consultants associés) à une structure coopérative. Nous étions alors en 2005 et nous nous sommes dit : « Soit nous arrêtons, parce que ce travail nous prend beaucoup de temps, soit nous essayons de le faire mieux et de le structurer pour le transformer en activité à part entière. »

Nous nous sommes alors interrogés sur la meilleure façon d'accompagner les porteurs de projets individuels. Pour nous, ceux-ci constituaient aussi un des piliers du développement local. Le développement local n'est pas uniquement affaire d'associations, de collectivités, d'élus ou d'entreprises. Il relève aussi des habitants, des personnes physiques qui s'engagent et créent leur propre activité économique, sociale, culturelle, humanitaire, peu importe. Il s'agit de personnes porteuses d'un projet.

C'est alors que nous avons rencontré Elisabeth Bost. Elle avait développé une expérience de coopérative d'activité à Lyon et était en train de structurer un réseau national de coopératives d'activité et d'emploi. Nous avons en commun le fait d'avoir aidé des centaines de personnes à créer leur entreprise individuelle et d'en avoir expérimenté les limites. Nombreux, parmi ceux que nous avons accompagnés, s'étaient heurtés à des difficultés fiscales ou comptables. Certaines personnes avaient par exemple été confrontées à des rattrapages de charges, ou bien elles n'avaient pas correctement pris en compte l'impact des possibles variations de chiffre d'affaires dans leurs prévisions. Nous en sommes venus à la conclusion que l'entrepreneuriat individuel n'était vraiment pas la panacée. Cela pouvait représenter une bonne solution dans certains cas, mais certainement pas la solution unique.

Ce qui manquait à ces porteurs de projets que nous avons accompagnés, c'était un cadre collectif. Et l'absence de ce cadre posait problème pour plusieurs raisons. D'abord parce que la majorité des travailleurs que nous avons suivis dans les territoires où nous





Créer de l'emploi, créer son emploi

étions implantés étaient issus du monde ouvrier. Pour eux le travail est forcément de l'ordre du collectif. Leur vie sociale est liée au travail, à travers les collègues, les patrons, les fournisseurs. S'ils développent une activité culturelle, sociale, sportive, c'est souvent aussi en lien avec le travail. Or, ces personnes que nous avons aidées souffraient du manque de relations sociales. Cela nous est apparu comme une évidence. La question des relations sociales s'est imposée comme un élément très important de la réussite des projets, tout comme de leur fragilisation en creux. Les personnes s'asséchaient socialement en devenant entrepreneurs individuels, alors que l'acte d'entreprise individuelle nécessite plutôt qu'on élargisse son cercle de connaissances et de solidarité.

Il fallait trouver autre chose, inventer d'autres formes d'entrepreneuriats qui permettent aux gens de se regrouper. C'est à cette fin que nous avons lancé en 2006 Grands Ensemble, la première coopérative d'activités dans le Pas-de-Calais²¹. J'y ai retrouvé le même public que celui que j'avais laissé quelques années auparavant dans l'ex-bassin minier, un public de gens qui voulaient créer leur propre activité. C'était vraiment passionnant de s'apercevoir que les personnes développaient leur propre activité à l'intérieur d'une entreprise collective et que, du coup, elles avaient, entre porteuses de projets, le sentiment d'être des collègues de travail et, comme on l'est dans le monde ouvrier, se retrouvaient nécessairement solidaires.

Physiquement, ces gens étaient donc rassemblés dans un même lieu ? Grands Ensemble, c'est une structure ou un lieu ?

C'est une structure, un groupement de 300 entrepreneurs salariés, qui propose à ses membres un service « *back-office* » propre à leur activité : déclarations sociales et fiscales, administration, comptabilité, encaissement et recouvrement de leurs factures... Mais nous

(21) Cf. www.grandsensemble.org





Refaire le monde... du travail

avons toujours eu à cœur de créer des lieux, au siège de la coopérative, où les gens pouvaient se retrouver. Il ne s'agit pas d'une pépinière d'entreprises où les gens auraient leur atelier, leur bureau, leur lieu de stockage... Nous avons cependant fait en sorte que nos services administratifs, nos salles de réunions, soient totalement accessibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre à tous les porteurs de projets. Il a toujours été très clairement dit que ces lieux étaient à la disposition de la collectivité et que tout le monde pouvait s'y retrouver.

Dans un premier temps, nous avons un peu forcé les choses en favorisant le regroupement des personnes, puis nous nous sommes assez vite aperçu que les coopérateurs n'avaient plus besoin de l'équipe permanente pour le faire, puisqu'ils se réunissaient pour travailler sur des projets communs et que des relations fortes pouvaient se développer entre des porteurs de projets qui, au départ, ne se connaissaient pas.

Vous réunissez des activités très différentes les unes des autres ?

Oui, c'est une autre de nos convictions, même si aujourd'hui l'idée n'est pas facile à défendre : il faut briser toute forme d'approche liée exclusivement aux métiers, qui est une vision un peu trop corporatiste, sectorielle. Parmi les moments de regroupements et de vie collective au sein de la coopérative, ce qui m'a apporté le plus de satisfaction est de me rendre compte que nous pouvions aussi être un lieu de mixité sociale et culturelle. Je n'avais jamais retrouvé ça depuis mes trois jours de service militaire ! Un endroit où des ingénieurs discutent réellement d'égal à égal avec des ouvriers. Face à l'acte de création d'une activité, il n'y a plus de diplôme qui tienne. Que nous soyons ingénieur ou ouvrier, nous avons les mêmes problèmes. Il faut bien définir son projet, trouver ses clients, défendre son activité, il faut savoir anticiper... On découvre, en lançant son affaire, tous les petits trucs de la gestion d'une activité, qui par nature, ne sont pas innés, et qui ne sont pas non plus liés ni au





Créer de l'emploi, créer son emploi

niveau culturel, ni aux savoirs théoriques qu'on a engrangés. Se rendre compte qu'on a créé les conditions nécessaires pour que les gens puissent se rencontrer, s'apprécier, se considérer comme collègues, devenir amis, créer du lien social, monter des projets ensemble ; se dire que ces gens ne se seraient jamais rencontrés autrement, c'est vraiment gratifiant et stimulant. L'entreprise collective devient un vrai lieu de sociabilité, de renforcement des liens sociaux et du mieux-vivre ensemble.

C'est la genèse de votre coopérative Initiatives et Cité ?

Effectivement. Avec Grands Ensemble, nous nous sommes rendu compte qu'on pouvait, à l'intérieur d'une seule et même entreprise, permettre à des individus porteurs de projets économiques de coopérer et de ne pas se regarder comme des concurrents. Quand nous assurions les premiers accueils, il nous est arrivé à diverses reprises que quelqu'un nous dise : « Je suis psychomotricienne, mais je voudrais savoir si vous en avez déjà d'autres que moi », sous-entendu : « Sinon, je vais ailleurs ». Nous répondions : « Nous en avons déjà, mais c'est pour ça que vous devez venir. Vous avez tout intérêt à vous regrouper entre personnes qui exercent le même type d'activité. Vous pourrez ainsi devenir vraiment fortes, vous pourrez répondre à des appels d'offre, vous remplacer mutuellement si vous avez un problème... ». Se regrouper au sein de filières pour se renforcer mutuellement tout en profitant du caractère plurisectoriel de la coopérative, cela peut paraître paradoxal mais, de l'intérieur, nous étions persuadés de l'intérêt de ce mélange.

Enfonçons le clou : quand on suit des programmes d'aide à l'entrepreneuriat individuel ou qu'on fait des études de marché, on s'aperçoit que tout est dicté par une vision concurrentielle. La réalité, pourtant, n'est pas si simple. Il n'y a pas de raison que les règles d'alliance intelligente inventées par de grands groupes (pour ne pas citer de marques de lessive), ne puissent pas être appliquées à des micro-activités. Quant à nous, nous tenions le discours suivant : « Vous pouvez appeler ces micro-activités de dix noms diffé-





Refaire le monde... du travail

rents, et vous n'avez pas forcément besoin de raconter partout que vous êtes collègues, mais en réalité, vous l'êtes. Et vous avez tout intérêt à l'être ; votre situation va s'améliorer si vous vous placez dans une démarche de coopération plutôt que de concurrence. »

Ça a tellement bien fonctionné à l'intérieur de la coopérative que nous avons commencé à nous persuader qu'il fallait adapter la démarche à une échelle plus large, entre des entreprises d'un même territoire. Nous avons pensé à nous appliquer à nous-mêmes ce que nous prônions auprès des porteurs de projets individuels que nous accompagnions. Pourquoi n'arriverions-nous pas à nous regrouper sur un territoire plus ou moins large, entre une agence de conseil, une structure d'accompagnement, une agence de communication, des cabinets d'expert-comptable, des juristes... ?

C'est ainsi que s'est constitué le cluster d'Initiatives et Cité, qui rassemble des entreprises du développement local durable, autour des métiers du conseil, de la formation et de la communication. Toutes ces activités, à priori, se complètent. Elles sont quelquefois en concurrence, mais pas pour l'essentiel. Elles ont donc plutôt intérêt à se regrouper, tout en gardant leur indépendance. Conserver une pleine autonomie, mais en recherchant ensemble comment on peut se renforcer : en mutualisant des services, des emplois, des compétences indispensables au développement d'une activité économique, mais qu'il est quasi impossible d'obtenir si l'on est trop petit. Par exemple, si vous avez une entreprise de cinq travailleurs, il vous sera difficile d'engager un directeur commercial. Vous n'avez pas le modèle adéquat ni la ressource économique suffisante. Or, si vous n'avez pas de directeur commercial, vous restez fragile, vous ne pourrez pas changer d'échelle, vous consolider, vous développer.

Quelle est la différence entre ce que vous expliquez et la logique de concentration capitaliste ? Les entreprises qui se rachètent les unes les autres pour devenir de plus en plus grosses...





Créer de l'emploi, créer son emploi

C'est pareil, à bien des égards. La grande différence, c'est que le but de notre organisation collective n'est pas spécifiquement lucratif, et que le pouvoir ne s'y exerce pas de la même manière. La différence, c'est que chaque structure reste réellement indépendante. Il peut y avoir des liens financiers entre nos structures, de l'échange de capitaux parce que ça a du sens. Mais chaque structure reste indépendante, même si toutes appartiennent à un seul et même groupe, qui s'appelle en l'occurrence Initiatives et Cité. Indépendante n'est pas tout à fait le bon mot. Il vaudrait sans doute mieux parler d'*interdépendance*, mais le lien n'est pas absolu. Vous pouvez y entrer et en ressortir comme vous voulez, sans risque.

Mais effectivement, sur certains aspects, nous n'avons pas honte de regarder quelles sont les recettes et les points de succès des groupes capitalistes classiques. Nous n'hésitons pas à reprendre chez eux les formules qui fonctionnent. Sauf que nous les utilisons pour un projet qui n'a pas du tout le même objectif. Initiatives et Cité n'est pas une holding qui aurait pour but l'enrichissement de ses fondateurs en faisant payer des services à ses membres.

À l'intérieur de cette structure, nous ne sommes pas dogmatiques. Nous avons des entreprises qui sont du ressort de l'économie sociale – coopératives et associatives principalement – mais aussi des entreprises qui ont des formes juridiques classiques. Aujourd'hui, ce projet s'est développé sur l'ensemble du territoire français. Il compte 22 entreprises adhérentes, et un peu plus de 600 travailleurs permanents. L'ensemble s'est structuré en mutualisant des moyens, en plaçant des locaux, du personnel, des outils en commun, en développant une force commerciale commune... Pour autant, les entreprises n'ont rien perdu de leur indépendance : elles ont à la fois une vie collective, liée à Initiatives et Cité, et leur vie propre.







5

Mutualiser ses forces, démocratiser l'économie

Revenons un moment sur votre parcours. À l'origine, vous êtes un travailleur social.

Oui, j'ai effectivement commencé ma carrière professionnelle en tant qu'éducateur spécialisé. Pour moi, un travailleur social, c'est quelqu'un qui cherche des solutions pour améliorer la situation de personnes qui en ont besoin. Mais j'ai quitté ce cadre de travail assez vite, car le poids des institutions, à l'intérieur de ce milieu, ne me permettait pas de développer des projets tels que je les entendais. Le travail social classique se situe pour une large part dans ce qu'on peut appeler la réparation. On s'efforce de remédier à des situations très dégradées, sans pour autant essayer d'agir sur la cause de ces détériorations. Par ailleurs, on y est très centré sur l'individu. On accompagne des personnes en difficulté, difficultés d'ordre social, handicap, etc. Comme s'il suffisait de faire évoluer la personne pour que sa situation s'améliore. C'est une vision limitée, et très discutable. On rentre trop souvent dans une logique de culpabilisation, comme si le pauvre avait choisi d'être pauvre ou comme si l'on était responsable de son handicap physique, mental ou psychique.

Cette approche ne prend pas suffisamment en compte le contexte, l'environnement. Je me suis donc rapidement intéressé à une vision plus territoriale des choses, en passant ainsi du travail social au développement local. Le lancement de la « politique de la ville » générerait alors la création de nombreux postes de travailleurs so-





Refaire le monde... du travail

ciaux affectés aux quartiers sensibles. C'est dans ce contexte que j'ai été recruté dans le quartier de Lille Sud. Je pensais que, plutôt que de se focaliser sur les problèmes individuels, il valait mieux œuvrer à la création d'un environnement qui permette aux personnes de trouver plus aisément par elles-mêmes des solutions collectives à leurs problèmes individuels. Beaucoup d'expériences se développent dans le milieu associatif, au sein duquel les habitants d'un quartier se regroupent pour trouver ensemble des solutions. Il peut s'agir de problèmes de recherche d'emploi, de garde d'enfants, de logement, de prise en charge des jeunes, de lutte contre l'insécurité, de la place du petit commerce dans la ville... autant de thématiques récurrentes à la politique de l'aménagement du territoire.

Un certain nombre de villes françaises se sont développées sur un modèle de séparation, en repoussant à l'extérieur les nouveaux logements pour les rendre plus accessibles financièrement. Mais ainsi se sont créés des quartiers qui ne comportent pas toutes les caractéristiques propres à une ville ordinaire. Les personnes les plus pauvres ont été regroupées entre elles, et progressivement les différences et les problèmes se sont accumulés, suivant le cercle vicieux des inégalités sociales. Agir efficacement pour améliorer la situation socio-économique des quartiers sensibles ne pouvait être réduit à une intervention sociale. Mais cela nécessitait une approche systémique consistant à agir simultanément sur le logement, l'emploi, les services aux personnes, la culture, l'éducation, mais aussi sur les questions économiques. C'est la raison pour laquelle je me suis davantage intéressé au développement économique.

Nous sommes tous, par nature, des acteurs économiques, et ce pour la simple raison que nous sommes à la fois des consommateurs et des producteurs. L'économie constitue un élément majeur de la vie de chacun. Pourtant, on enseigne peu cette matière dans les classes du secondaire, au collège ou au lycée. La conscience économique est limitée, nous ne savons généralement pas comment fonctionne l'économie, nous n'en comprenons pas les mécanismes. Tout se passe comme si le citoyen lambda était totalement impuissant dans ce domaine.





Mutualiser ses forces, démocratiser l'économie

Or, il est possible, simplement par son comportement, de contribuer à de nombreux changements d'ordre économique. Ceci concerne notamment notre rapport au travail ou à la consommation. Il existe un mouvement de remise en question de la manière dont nous consommons. Avec des initiatives en faveur du commerce équitable, par exemple. Il est possible de repenser la problématique programmée de tout ce qu'on achète. Pour prendre un exemple simple, acquérir une perceuse pour s'en servir deux fois par an n'a aucun sens. Plutôt que d'acheter chacun son outil, pourquoi ne pas se connecter sur un site pour voir s'il ne se trouve pas une perceuse disponible à quelques mètres de chez soi ? En outre, ces démarches ont un effet collatéral très positif : elles sont en effet potentiellement créatrices de lien social. Ce qui intéresse beaucoup de monde ; la demande de lien social est de plus en plus forte. Penser qu'en tant que consommateur, chacun est responsable et doit donc réfléchir à ses modes de consommation est un phénomène relativement récent. Mon souhait est que nous connaissions une évolution semblable en ce qui concerne notre rapport au travail. Lorsque l'on produit, que l'on travaille, on est aussi d'une certaine manière responsable de ce que l'on produit et de pour qui on le fait. Il serait intéressant que le mouvement de responsabilité qui anime les consommateurs gagne le monde du travail.

J'ai la conviction que tout le monde peut développer des projets. Dans les territoires qui connaissent des difficultés liées à la crise industrielle, comme le Nord-Pas-de-Calais ou la Wallonie, persiste souvent une culture très paternaliste, liée au système de production, que ce soit dans le charbon, le textile ou la sidérurgie. Le mode d'organisation de la vie tout entière était très paternaliste. Mais il ne faut pas attendre que des solutions émanent des puissants, des institutions ; il ne faut pas attendre qu'elles tombent du ciel. Il faut que les habitants, les citoyens se prennent en charge, développent des activités, des projets par eux-mêmes.





Refaire le monde... du travail

Développer des projets, dans les métiers créatifs et artistiques, c'est le moteur même de l'activité. Est-ce la raison pour laquelle vous vous êtes intéressé à SMart ?

Développer des projets fait avancer tout le monde, pas seulement les artistes... À vrai dire, ma rencontre avec SMart est assez largement le fruit du hasard. J'ai fait la connaissance de ses fondateurs, Pierre Burnotte et Julek Jurowicz, en janvier 2006, à la Biennale internationale du Spectacle de Nantes. Il s'agit d'un rassemblement des professionnels du monde du spectacle où se retrouvent un peu tous les métiers périphériques. On y rencontre à la fois des producteurs, des fournisseurs, des fiduciaires, des juristes, des gens qui font de la billetterie, des réseaux... C'est vraiment la face cachée du monde du spectacle.

Je venais de prendre la présidence d'un petit bureau de production qui accompagnait à peu près mille artistes de la région Nord-Pas-de-Calais dans la gestion administrative de leur activité. Les personnes à l'origine de cette structure m'avaient demandé de les aider à trouver des solutions pour la consolider. Leur projet répondait à un besoin évident et massif, mais n'avait pourtant jamais réussi à trouver un modèle économique qui permette de stabiliser une équipe et des compétences. J'étais allé à la Biennale dans l'espoir d'y trouver des idées sur la manière dont je pourrais renforcer cette structure.

Julek Jurowicz et Pierre Burnotte, quant à eux, étaient là dans l'espoir de rencontrer d'éventuels partenaires intéressés par le développement de SMart en France. La société existait alors en Belgique depuis huit ans. Elle a été fondée en 1998. Ses membres, qui développaient de plus en plus d'activités transfrontalières, exprimaient le besoin de disposer d'une structure similaire dans l'Hexagone. Un point commun entre les deux pays est qu'ils sont les seuls en Europe à avoir un statut social dédié à l'intermittence.

En entendant Pierre et Julek présenter SMart, j'ai tout de suite senti que nous avions la même vision de ce qu'il convenait de faire. Ils avaient réussi à organiser un système accessible à un nombre important d'utilisateurs. La clé des modèles que nous recherchons se trouve là : développer de la solidarité à l'intérieur d'un système ou





Mutualiser ses forces, démocratiser l'économie

d'une entreprise n'est possible que si on le réalise à grande échelle. Ce qui m'a passionné, dans la rencontre avec les responsables de SMart, c'est de prendre conscience qu'il était possible de faire du volume tout en préservant un état d'esprit personnalisé, qui était exactement le même que celui que nous avons dans notre petite structure, alors que nous accompagnions un nombre beaucoup moins important de porteurs de projets.

L'état d'esprit, le système de valeurs, la logique de solidarité ne souffrent pas du nombre. Au contraire, il est possible d'allier les deux. J'avais rencontré des personnes qui avaient réussi à trouver un modèle d'organisation et un modèle économique qui, pour le coup, rendaient cela tout à fait compatible.

SMart Belgique avait acquis une grande maîtrise du système informatique, avec des outils spécifiques...

Effectivement, la manière de rendre le service accessible au plus grand nombre a été de le numériser, d'utiliser les nouvelles technologies et notamment l'hébergement de l'information sur une plate-forme Web 2.0. Les fondateurs de SMart ont été très précurseurs de ce que deviendra plus tard l'économie collaborative, en inventant un modèle qui permet à l'utilisateur d'un service de réaliser par lui-même une partie du travail et donc, de diminuer considérablement le coût de ce travail. Avec, pour cet usager, une contrepartie directe : il n'est pas dépendant en permanence d'une tierce personne pour administrer et développer son projet ; il peut gérer ses affaires où qu'il soit, de jour comme de nuit.

Cette solidarité chez SMart est sans doute concrétisée par la structure, mais ne se traduit guère entre les membres, qui se contentent le plus souvent d'être de simples usagers.

Je ne le crois pas. Cette solidarité et ce partage sont devenus tellement naturels que les échanges se passent en dehors de chez





Refaire le monde... du travail

SMart. Nous avons affaire à une population qui n'a de cesse de développer des activités dans l'échange et le partage. Si nous devions vraiment accompagner et former individuellement toutes les personnes qui utilisent SMart, ne serait-ce que pour expliquer en détail le fonctionnement de nos outils informatiques et administratifs, le travail deviendrait insurmontable. Une des raisons pour lesquelles cette structure fonctionne, c'est qu'une part de l'accompagnement se fait en dehors d'elle. Ce sont les membres entre eux qui s'auto-accompagnent, si je puis dire. SMart rend possible cet échange permanent par sa plate-forme, mais elle ne l'organise pas vraiment. Elle l'initie, le rend possible, mais ne l'encadre pas.

Au-delà de SMart, il ne faudrait pas avoir une vision angélique de la coopération, qui rendrait les individus tout le temps solidaires les uns des autres à 200 %. Les porteurs de projets ont quelquefois des difficultés qui les auto-centrent sur leur propre activité ; ils ne sont pas forcément toujours tournés vers les autres, c'est une réalité. Mais il est évident, et même si cela n'apparaît pas de façon flagrante au quotidien, qu'énormément de porteurs de projets n'auraient jamais réussi à développer leur activité s'ils n'avaient pas bénéficié de ce système mutualiste et de l'apport de la communauté dans laquelle ils se sont insérés.

Pourtant, ces travailleurs autonomes que sont les membres de SMart sont d'abord centrés sur le marché. Ils ne sont pas dans une économie de la réciprocité, pour reprendre la distinction de Karl Polanyi ²².

C'est vrai, les ressources de la plupart des gens que nous côtoyons, qui sont des travailleurs autonomes, sont largement liées au marché. Ils vendent des prestations de services à des entreprises ou des

(22) Karl Polanyi distingue trois dimensions économiques : l'échange marchand, l'échange réciproque (non monétaire) et la redistribution (par l'État, notamment) de ressources mises en commun. Karl Polanyi, *La Grande Transformation* (1946), Paris, Gallimard, 1983.





Mutualiser ses forces, démocratiser l'économie

personnes prêtes à en payer le prix. Il n'empêche qu'on peut être dans le marché et cumuler le fruit de la vente des prestations avec les allocations de chômage et d'autres formes de redistribution, quand le travail manque. On peut aussi investir une partie de son temps dans des projets qui ne sont pas très rentables et s'inscrivent davantage dans une logique de réciprocité. Je ne pense pas que l'échange fondé sur la réciprocité soit un mode dominant chez le travailleur autonome, mais on rencontre quand même des gens qui acquièrent une forme d'équilibre entre ces trois positions.

Lorsque nous consultons nos membres, lors de nos assemblées générales ou à d'autres occasions, il est frappant de constater à quel point leurs demandes convergent. La plus forte d'entre elles concerne le *networking*. Quand on les interroge sur l'évolution qu'ils souhaitent voir suivre par SMart, ils évoquent d'abord la possibilité d'accéder à des mises en réseaux de personnes, de façon à leur permettre de développer leur activité, d'augmenter leurs possibilités de trouver de nouveaux clients, de nouveaux projets. Nous ne pourrions plus nous contenter d'aider nos membres à gérer leurs activités. Nous devons à l'avenir les aider à organiser leurs mises en relation. Notre système de mutualisation nous a permis de constituer un patrimoine qui n'est pas suffisamment pris en compte : la base de données exceptionnelle dont nous disposons. Elle pourrait être exploitée au bénéfice de tous nos membres.

SMart France a adopté une forme coopérative, SMart Belgique est en passe de suivre une voie similaire. Une foule d'initiatives naissent dans le même esprit. Le projet d'une banque coopérative en Belgique rencontre beaucoup de succès public, malgré de nombreuses embûches ²³. On assiste manifestement à un renouveau du mouvement coopératif. Est-ce, pour vous, les prémices d'un changement social de fond ?

(23) Il s'agit du projet de banque coopérative New B, qui, à l'automne 2016, compte près de 50 000 coopérateurs individuels et 134 organisations. Cf. www.newb.coop/fr.





Refaire le monde... du travail

Je pense vraiment qu'un changement important s'annonce. Ce qui a déjà changé, c'est que le principe coopératif n'est plus abordé de la même manière qu'autrefois. Il y a une trentaine d'années, les expériences de créations d'entreprises coopératives avaient généralement un fondement militant, politique, qui correspondait à la volonté d'envisager une alternative au système, quelque chose de différent dans la manière d'entreprendre, de décider, de créer un objet – économique ou non, du reste. C'était un mouvement de peu d'ampleur, y compris quant à l'ambition de certains projets : on créait une coopérative de manière à partager les risques et un outil de travail, mais c'était pour un objet précis, souvent très limité en taille et sur un territoire d'intervention restreint.

Aujourd'hui – et encore une fois il faut y voir une conséquence de la numérisation des liens – les projets peuvent acquérir une tout autre envergure et amener le plus grand nombre à s'interroger sur leur rapport au travail et à l'économie. On assiste aussi à une forme de démocratisation de la pensée économique, qui est restée trop longtemps l'affaire de spécialistes. L'économie, c'était auparavant le domaine des experts. On a même vu de grands hommes politiques avouer qu'ils n'y comprenaient rien. Comment peut-on prétendre gouverner un pays sans comprendre l'économie ?

Le mouvement des coopératives ou des entreprises sociales amène désormais un grand nombre de personnes à réfléchir, à trouver des réponses à des questions qu'elles peuvent se poser dans leur rapport à la production, à la consommation.

Le mouvement favorise également le débat collectif sur des projets économiques. Par exemple, la banque coopérative dont nous parlions a interrogé l'ensemble de ses coopérateurs, près de 50 000 personnes à l'époque, sur les types d'investissements qui leur paraissaient éthiquement acceptables.

Cette manière de faire participer ses sociétaires aux prises de décisions renvoie à une autre problématique, plus globale. Nous vou-





Mutualiser ses forces, démocratiser l'économie

lons de plus en plus être consultés, en tant que consommateurs, producteurs, citoyens, comme si nous n'avions plus totalement confiance en notre système de démocratie représentative.

Le numérique favorise la démocratie directe, la prise de décision par chacun. Mais la formule présente des risques. Beaucoup de beaux et grands projets, en matière d'économie, d'aménagement du territoire, de politique générale, ne se seraient peut-être jamais réalisés s'ils avaient été soumis directement à l'approbation de tous. Il y a des avantages et des inconvénients à la démocratie directe tout comme à la démocratie représentative. Personnellement, il me paraît nécessaire d'associer les deux. Il faut un système qui laisse une part à la responsabilité d'élus, de personnes désignées parce qu'on leur fait confiance pour réaliser un projet, qu'on évaluera en fin de parcours. Mais rien n'interdit à ces mandataires de se reposer sur une démarche de consultation et de participation qui les aide dans la prise de certaines décisions.

Le principe, fondamental dans une coopérative, selon lequel une personne égale une voix, est éminemment démocratique. Mais, de quel poids ce principe pèse-t-il si un coopérateur important, parce qu'il est en désaccord avec les autres, menace de s'en aller et de ruiner l'équilibre de l'ensemble ?

En France, le législateur a prévu des garde-fous juridiques pour éviter les putschs, pour éviter que la coopérative soit mise en péril par le départ de l'un de ses membres. Si, par exemple, un salarié décide de quitter une société coopérative de production et donc de récupérer ses parts, leur remboursement s'effectue dans un délai long, allant de trois à cinq ans. Le simple fait de différer le remboursement des parts sociales détenues par un sociétaire sortant permet d'éviter de mettre en péril la coopérative, qui a le temps de trouver de nouveaux apports en capital avant d'effectuer le remboursement. Un autre effet très positif lié à ce délai est que, pour pouvoir effectuer le remboursement, il est indispensable que la coopérative soit en bonne santé financière. Rien que pour cette raison, aucun





Refaire le monde... du travail

sociétaire n'a intérêt à ce que la poursuite de l'activité soit remise en cause.

Pour le reste, la coopérative reste une organisation qui a les défauts et les qualités d'une organisation démocratique. La démocratie a toujours raison même quand elle a tort, par principe. On vote et on décide. Il peut y avoir des consensus, mais aussi des discordances dans les visions des participants. Quand on décide d'adhérer à une coopérative, il faut le savoir au départ. Il faut être conscient que ce n'est pas parce que nous avons tous voix au chapitre que nos idées seront prises en compte en permanence.





6

Refaire le monde... du travail

Au fil des discussions, vous ne vous contentez pas d'expliquer les mutations importantes du « monde du travail » car vous imaginez aussi des solutions pour l'avenir. Pour terminer le travail – celui qui consiste à repenser « le travail », pouvez-vous nous livrer quelques pistes concrètes de changement ?

La plupart de ces pistes « concrètes » de changement ont déjà été esquissées au fil de nos discussions. Mais il me semble en effet intéressant d'y revenir et de regrouper ces idées au même endroit. Mon ami Patrick Lecoutre, spécialiste de l'évaluation des politiques publiques, mais aussi marin, me disait à la fin d'une mission d'étude réalisée ensemble : « Après la tempête il faut ranger le bateau ! ». J'aime beaucoup cette analogie, car je pense souvent que les idées ont besoin d'être rangées selon un ordre cohérent si l'on souhaite, après les avoir exprimées, s'en (res)servir.

Quatre pistes ont été suffisantes pour enregistrer les très beaux premiers disques des Beatles. Le même nombre devrait donc suffire pour « Refaire le monde du travail ». Je listerai donc ces pistes ainsi :

- La première défend un droit à l'expérimentation sociale à l'échelle européenne.
- La seconde vise à réconcilier les différentes formes de travail et de travailleurs par la création du REUPS (Régime européen universel de protection sociale).





Refaire le monde... du travail

- La troisième souhaite organiser les coopérations économiques et sociales à grande échelle pour accroître la solidarité, et prend pour exemple emblématique de ce souhait la belle ambition du projet Bigre !
- La quatrième, enfin, consiste en la promotion d'une économie collaborative non prédatrice.

Première piste : Pour un droit à l'expérimentation sociale en Europe

Depuis près de dix ans, les politiques publiques prônent le développement de l'innovation sociale. Ce qui est mis en avant pour justifier cette orientation est qu'il existe un véritable arsenal de mesures en faveur de l'innovation technologique et très peu de choses en faveur de l'innovation sociale.

L'innovation sociale s'impose progressivement comme le nouveau Graal, la solution définitive à tous les maux de nos institutions jugées trop rigides, trop centralisatrices, bref trop « *old school* ». L'innovation sociale fait l'objet de programmes de financement européen, d'options de formation intégrée au sein de grandes *business schools*. À Amiens, l'Institut Godin, créé à l'initiative des acteurs de l'économie sociale et solidaire en région Picardie, consacre ainsi l'ensemble de ses travaux de recherche à l'innovation sociale.

Rechercher de nouvelles solutions – pour répondre aux besoins sociaux économiques du plus grand nombre et pour améliorer le bien-être de chacun tout en préservant l'intérêt général – y compris en dehors des règles et des normes établies par nos institutions, telle est la définition de l'innovation sociale la plus simple que je puisse proposer. Toute forme d'innovation nécessite une phase d'expérimentation. L'expérimentation est un processus qui permet de tester la pertinence et l'efficacité d'une solution nouvelle sur un problème donné. L'avantage de mettre en place une expérimentation sociale est aussi d'encadrer les risques inhérents à tout changement, notamment par l'implication de l'ensemble des parties prenantes au suivi de l'expérimentation.





Refaire le monde... du travail

Permettez-moi de m'appuyer à nouveau sur l'exemple de l'implantation de SMart en France pour illustrer l'intérêt de l'expérimentation sociale. Lors du démarrage de SMart – et bien que le projet, en France comme en Belgique, ait vocation à élargir ses services au-delà du seul secteur artistique (journalisme, métiers du web, formation, consultance...) –, nous avons décidé de commencer son développement par le secteur du spectacle vivant. Ce choix était motivé par l'importance des besoins liés à ce secteur, mais aussi par le fait qu'il est quelquefois préférable de commencer par ce qui est plus complexe. La complexité de ce secteur est liée à la fois aux particularités des contrats d'intermittent du spectacle mais aussi au fait qu'il s'agit, en France, d'une profession réglementée. En effet, la production régulière de spectacles nécessite l'obtention d'une « licence d'entrepreneur de spectacle » délivrée par le préfet, après avis d'une commission consultative organisée par les services déconcentrés du ministère de Culture. Or, deux ans à peine après le démarrage effectif de SMart, le préfet d'Île-de-France a décidé de ne pas renouveler notre licence. Cela aurait dû avoir pour effet l'arrêt définitif du projet et surtout, par voie de conséquence, la mise en grande difficulté de plus de mille artistes alors sous engagement ainsi que le licenciement d'une petite vingtaine de salariés permanents. Plusieurs années d'un travail collectif conséquent risquaient d'être réduites à néant parce que l'autorité administrative ne comprenait pas notre projet et surtout notre mode d'organisation, effectivement complètement nouveau.

Avec l'aide de deux avocats parisiens, Jérôme Giusti et David Hasday, nous avons échafaudé une stratégie visant la poursuite de l'activité – par le biais d'une cession du fonds de commerce – et la révision de la décision administrative.

L'argument principal avancé par les services instructeurs pour justifier le refus de licence portait sur des suspicions qui se sont avérées sans fondement. La principale reposait sur l'idée selon laquelle SMart n'aurait pas été un « véritable » producteur mais plutôt un intermédiaire entre le réel producteur « véritable », et les artistes. Le « vrai » producteur étant toujours, selon les services instructeurs, l'organisateur du spectacle.





Refaire le monde... du travail

Bien évidemment, nous avons engagé un recours contre cette décision auprès du tribunal administratif de Paris et, après 18 mois de procédure, nous avons obtenu non seulement l'annulation de la décision de refus mais aussi notre licence d'entrepreneur de spectacle.

L'intérêt de cette affaire pour SMart fut de lever les doutes qu'avait générés l'implantation française, notamment sur la réalité de notre rôle d'employeur des artistes. Mais à quel prix cette réhabilitation fut-elle obtenue ? Je dois souligner que parallèlement à la procédure judiciaire, SMart a fait l'objet de plus de vingt contrôles. Il serait trop ennuyeux de les énumérer tous, mais il apparaît évident que, durant ces deux ans, tout ce que les administrations françaises peuvent diligenter en matière de contrôle auprès d'une entreprise a été effectivement réalisé au sein de SMart. Au final, aucune infraction ou même irrégularité n'a été relevée, aucun redressement appliqué. Mais pendant près de deux années, c'est l'ensemble de l'équipe de SMart France (environ vingt personnes) et son conseil d'administration qui ont vécu sous pression et dans l'insécurité. Même si nous n'avons rien à nous reprocher, il nous fallait en permanence nous justifier.

Avec le recul, je pense qu'il aurait été préférable de mobiliser notre énergie de manière plus constructive et moins violente. En effet, s'il avait été possible de créer une instance de suivi et d'évaluation de ce que nous pouvons considérer comme une « expérimentation sociale », et d'y impliquer, en amont, un ensemble d'acteurs – légitimement concernés par la création de SMart en France –, cela aurait certainement produit un résultat beaucoup plus efficient en matière d'intérêt général.

Nous n'avons pas procédé à une analyse financière exacte du coût d'ensemble de ces procédures mais cette affaire a certainement coûté plus de 300 000 euros à SMart France (honoraires des avocats, temps passé à répondre aux contrôles...), et au moins la moitié de cette somme aux différentes administrations judiciaires et de contrôle. Cumulé, cela représente près d'un demi-million d'euros, c'est énorme. Il apparaît évident que le financement d'une expérimentation sociale n'aurait pas demandé une telle somme, et cela





même en prenant en compte la rémunération de l'ensemble des agents publics susceptibles d'être mobilisés pour en assurer le suivi. L'avantage évident de la création d'un cadre réglementaire spécifique à l'expérimentation sociale est de pouvoir partager les connaissances acquises au cours du processus avant d'envisager les conditions nécessaires à la généralisation possible des expériences probantes. Par ailleurs, alors que les citoyens manifestent de plus en plus de défiance à l'égard des institutions, créer des espaces de co-construction impliquant les institutions et les innovateurs permettrait sans conteste de mieux servir l'intérêt général. Lorsqu'une innovation sociale se concrétise, il n'est pas rare de constater sa prolifération au-delà des frontières de son pays d'origine. L'essaimage des expériences réussies est très souvent encouragé par de nombreux programmes de financement européens. Il me semble donc évident que l'encadrement réglementaire des expérimentations sociales doit pouvoir s'inscrire dans un cadre européen.

**Deuxième piste :
Réconcilier les différentes formes de travail et de travailleurs
par la création du REUPS (Régime européen universel de
protection sociale).**

L'organisation des différents systèmes de protection sociale est complexe à appréhender à l'échelle européenne, tant elle est le résultat d'une construction empirique qui n'a jamais été imaginée à son origine comme devant préfigurer une nécessaire uniformisation.

Même si le principe de protection sociale est très ancien, les systèmes aujourd'hui en place ont été créés pour l'essentiel après la Seconde Guerre mondiale. Et si le niveau de protection diffère selon les régimes et les pays, nous constatons une acception partagée des différents champs couverts : risques liés à la maladie, risques liés à la perte d'emploi, risques liés au vieillissement, auxquels s'ajoutent les mesures en faveur de la famille (allocations familiales, alloca-





Refaire le monde... du travail

tion logement, allocation de parent isolé, etc.). Il peut être utile de souligner que le niveau supérieur de protection sociale proposé dans certaines branches résulte d'une volonté historique d'amélioration de l'attractivité de certains secteurs, dans un contexte de plein emploi. L'exemple des cheminots qui, en France, bénéficient d'un régime spécial (comprenant, entre autres, une retraite à 55 ans), illustre bien cette particularité.

Les différences entre statuts, même si elles sont issues de luttes sociales souvent éminemment légitimes, sont devenues trop importantes au regard du caractère général et universel des risques couverts. La proportion de travailleurs peu protégés ne cesse d'augmenter et interroge la légitimité de maintenir le niveau de protection de certains types de travailleurs bien ou mieux protégés. Ne pas s'attaquer en profondeur à la nécessaire réforme de nos systèmes de protection sociale est non seulement profondément injuste au regard de l'ensemble des travailleurs, mais également dangereux : car c'est aussi, dans le contexte actuel, prendre le risque d'un nivellement par le bas. Peut-on continuer à traiter différemment les risques liés à la maladie, au chômage ou au vieillissement, alors que les travailleurs sont de plus en plus contraints de changer de statuts sociaux au cours de leur carrière, ou même de cumuler plusieurs statuts ?

Ne faudrait-il pas simplifier l'accès aux systèmes de protection sociale en ne distinguant que deux catégories de population active : d'un côté l'ensemble des personnes qui tirent leur rémunération principale du travail, et de l'autre côté ceux qui tirent l'essentiel de leurs revenus de leur patrimoine ?

Cette simplification, qui revient à ne distinguer que deux catégories – les travailleurs et les rentiers –, permettrait d'uniformiser, pour la première, la protection sociale des ouvriers, employés, cadres, artisans, agriculteurs, professions libérales, intérimaires, artistes, etc. à l'ensemble des travailleurs. Cette mesure irait ainsi dans le même sens que nombre de dispositifs et de réformes actuels qui visent à attacher les droits – au sens des acquis sociaux – aux personnes plutôt qu'aux emplois. Cela semble en effet aller dans le





Refaire le monde... du travail

bon sens, dans la mesure où il s'agit là d'une adaptation nécessaire au regard de l'hyper-mobilité qui devient la norme dans les déroulements de carrière. Cette mobilité, importante, est un facteur d'insécurité pour les travailleurs, mais il ne semble pas qu'il soit possible de la contrer ou de revenir en arrière. Il faut réussir à la prendre en compte pour recréer une sécurité qui intègre cette réalité. Parallèlement, il faut se méfier des néolibéraux qui reprennent à leur compte la novlangue managériale en détournant le concept d'« agilité », un joli mot, particulièrement en vogue pour décrire les nouvelles méthodes d'organisation inspirées par le *lean management*.

Pierre Gattaz, président du Medef, prône ainsi la création d'un « contrat agile » comme alternative au CDI, et ceci en plein débat autour du projet de loi travail El Khomri (janvier 2016). Selon lui, cette « méthode agile » devrait s'appliquer aux contrats des travailleurs eux-mêmes, qui seraient alors soumis à une sorte de forme ultime de flexibilité. Mais si cette méthode a pu démontrer une quelconque efficacité au sein de *startups* regroupant des jeunes ingénieurs en pleine santé, peu préoccupés par leur protection sociale, elle ne me paraît pas valide pour l'ensemble des travailleurs. Et plus encore, il me paraît assez provocateur de vouloir transposer un concept qui vise à améliorer la performance d'une organisation de production aux personnes-mêmes qui la composent.

L'évolution des modes de production qu'impose notre économie mondialisée et la révolution numérique nécessitent aussi, par voie de conséquence, une adaptation de l'encadrement du travail vers plus de flexibilité et de mobilité, c'est évident. Néanmoins, cette évolution ne sera durablement possible qu'à la condition d'améliorer nos systèmes de protection sociale, et ce notamment par le renforcement des droits attachés à la personne.

Aujourd'hui, le processus de construction d'une Europe politique apparaît plus que jamais fragilisé par le regain des courants nationalistes. Dans ce cadre, la poursuite d'un projet européen uniquement centré sur une vision néolibérale est vouée à l'échec. Le seul avenir crédible pour qu'aboutisse le processus communautaire est





Une fabrique de libertés

celui de l'Europe sociale. Le sentiment d'appartenance indispensable à l'émergence d'une citoyenneté européenne ne peut pas être que la résultante du programme Erasmus. En revanche, la création d'un socle universel de protection sociale pour tous les travailleurs européens permettrait de consolider durablement les fondations de ce bel édifice aujourd'hui fragilisé.

Une des conséquences négatives de l'absence de statut social européen est le faible niveau de mobilité des travailleurs en Europe. En effet, selon l'EURES (portail européen sur la mobilité de l'emploi), deux à trois millions d'emplois restent non pourvus dans l'Union européenne alors que le taux de chômage global se situe aux alentours de 10 % (25 % chez les jeunes). La même étude montre que 59 % des travailleurs qui se déplacent alors qu'ils sont sans emploi en trouvent un dans l'année (contre 35 % pour ceux qui restent dans leur pays).

L'Union européenne offre ainsi des possibilités énormes à quiconque souhaite se déplacer pour aller de l'avant. Cependant, les Européens demeurent extrêmement statiques, les frontières linguistiques, culturelles et psychologiques restent bien réelles. L'absence d'uniformité entre les contrats de travail et les statuts à l'intérieur de l'Union renforce cette prévention. Il me semble donc que l'instauration d'un régime européen universel de protection sociale garantirait aux travailleurs cette sécurité qui fait aujourd'hui défaut.

Troisième piste : Organiser les coopérations économiques et sociales à grande échelle pour accroître la solidarité : la belle ambition du projet Bigre !²⁴.

Je crois fermement dans le modèle coopératif pour réinventer le monde du travail. Mais pour que ce modèle réussisse véritablement, il me semble nécessaire de fédérer intimement les expé-

(24) www.bigre.coop





Refaire le monde... du travail

riences. C'est ce que nous tentons aujourd'hui de faire, en France, avec le projet Bigre !. Quel est-il ? Pour l'expliquer, mieux vaut se référer à cet extrait du communiqué de presse rédigé lors du lancement du projet en 2014 :

« Bigre ! – car tel est le nom de cette entité – constituera une forme novatrice d'organisation économique et sociale, consistant tout à la fois :

- En une communauté unique de plusieurs milliers de sociétaires, ayant pour projet de se garantir mutuellement la possibilité de bien faire leurs métiers respectifs et d'en vivre ;*
- En un maillage d'entreprises, sous forme coopérative, d'économie sociale ou autogérées, constituant autant de lieux et de cadres d'exercice en commun des arts et savoir-faire de chacune, chacun ;*
- En un groupement coopératif d'entreprises ouvert, accueillant, au sein duquel seront mutualisées les fonctions de support en matière de gestion, recherche, protection sociale, finance, gestion des statuts juridiques des personnes, etc.*

Issues des mouvements de la coopération d'activités et d'emploi, Oxalis, Coopaname, Grands Ensemble et Vecteur Activités se joignent à SMartFr, la SCIC française du groupe mutualiste SMart, basé en Belgique, qui rassemble 60 000 artistes, techniciens et techniciennes du spectacle partout en Europe.

Au travers d'un vaste groupement de personnes bigarrées, Bigre ! a l'ambition de porter un projet politique fort refondant des solidarités interprofessionnelles et des coopérations, tout en refusant de traiter en marchandises les aspirations à travailler différemment.

Bigre ! intégrera à son sociétariat tout aussi bien des artistes que des jardiniers, des informaticiennes, interprètes, journalistes, prestataires de services, travailleurs freelance, bergers, consultants, menuisiers, artisans, techniciennes du spectacle, e-commerçants, auteurs, saisonniers, etc.

Bigre ! sera également ouverte à toute nouvelle entreprise ou organisation désireuse de concevoir en son sein des formes émancipatrices de rapport au travail et qui souhaiterait apporter sa pierre au projet commun.





Refaire le monde... du travail

Par la coopération, Coopaname, Oxalis, SMartFr, Vecteur Activités et Grands Ensemble, ainsi que toutes les organisations et entreprises qui auront bigrement le désir de les rejoindre, entendent dépasser l'alternative entre travail salarié subordonné et travail indépendant précarisé. »

Revenons un temps sur la genèse de ce projet. Si la convergence entre SMart et le mouvement des coopératives d'activités et d'emploi (CAE) peut paraître évidente aujourd'hui, c'était loin d'être le cas en 2006, et ce pour différentes raisons qu'il me paraît intéressant d'expliquer. Il faut d'abord rappeler que SMart était alors avant tout perçue en Belgique comme un prestataire administratif dédié aux artistes. Les CAE, au contraire, se concevaient par essence comme une nouvelle manière d'accompagner la création d'entreprises individuelles par le biais d'une période de test « grandeur nature ». Elles étaient un lieu d'innovation sociale et le revendiquaient. SMart l'était également mais n'en faisait pas état. Bien entendu, expliquer aujourd'hui ces deux projets comme je viens de le faire relève de la caricature, car ils ont évolué au fil du temps, tout comme le récit collectif qui les entoure.

Mon analyse est que la proximité entre ces projets repose d'abord sur une conviction, partagée par plusieurs personnes issues des différentes organisations qui ont choisi de formaliser leurs partenariats au sein de Bigre !. Cette conviction est que nos différentes structures – pour la plupart des coopératives de production – poursuivent une ambition commune : celle d'inventer une nouvelle façon d'entreprendre, de produire et surtout de travailler. Bien évidemment, il est possible de réduire l'appréhension du rôle de nos coopératives aux services concrets rendus à nos membres. Après tout, ces services mutualisés sont tellement importants qu'ils peuvent suffire à justifier le bien-fondé des organisations qui les dispensent.

La réalité de l'ambition transformatrice portée par nos coopératives dépasse de très loin leurs dimensions fonctionnelles. Au-





Refaire le monde... du travail

aujourd'hui le projet Bigre ! peut se résumer de la manière suivante : depuis plus de vingt ans, le mouvement des coopératives d'activités et d'emploi et SMart, chacun de leur côté, ont fait émerger une nouvelle figure de travailleur autonome. Celle-ci a pour caractéristique de se distinguer à la fois des formes classiques de l'entrepreneuriat individuel mais aussi du salariat subordonné.

Cette nouvelle voie reste pourtant assez marginale, notamment si on la compare au million de personnes qui ont choisi en France de devenir auto-entrepreneurs. Ce statut d'auto-entrepreneur constitue selon moi la forme la plus précarisante du travail à moyen et long terme. Et son succès s'explique, toujours selon mon analyse, uniquement par la sensation que cela peut rapporter plus à court terme. Mais il a bénéficié d'une intense publicité de la part des gouvernements. Et il est évident que les alternatives que nous proposons en regard demeurent insuffisamment connues, notamment dans les franges les plus modestes de la population. Nos solutions et nos services doivent être plus facilement accessibles au plus grand nombre. Dans ce contexte, les coopératives qui se regroupent au sein de Bigre ! ont l'ambition de porter un discours à la fois facile à comprendre (« nous pouvons tous devenir un travailleur autonome au sein d'une coopérative »), et en même temps responsable socialement (« ma façon de travailler ne doit pas contribuer à détruire notre pacte social basé sur une solidarité redistributive »).

À l'intérieur de nos organisations, des personnes choisissent de se regrouper pour mutualiser des services administratifs, comptables, financiers, assurantiels, juridiques, informatiques, mais aussi pour partager des risques. L'appartenance à une seule et même entreprise permet à de nombreux porteurs de projet de se regrouper pour répondre à des commandes difficilement accessibles individuellement. Sur un mode très spontané et solidaire, chaque entrepreneur peut devenir l'ambassadeur d'un ou plusieurs autres. Lorsque nous partageons nos expériences d'animation de collectifs d'entrepreneurs, nous sommes unanimes sur un constat : dès que le climat de confiance dans les relations interpersonnelles est





Refaire le monde... du travail

établi, différentes formes de coopération économique et d'entraide apparaissent, y compris entre des personnes qui exercent le même métier. C'est un peu comme si le sentiment d'appartenance à un même groupe faisait progressivement disparaître l'esprit de concurrence, qui continue d'être érigé en valeur positive dans la vision néolibérale de l'entrepreneuriat.

Le point de départ du projet Bigre ! est sans aucun doute lié à une idée simple : à l'intérieur de nos coopératives, nous avons tous constaté l'impact positif de la mutualisation solidaire de nos moyens, mais aussi de nos connaissances et de nos réseaux. Pourquoi ces principes, qui se sont progressivement imposés comme une évidence à des individus, ne pourraient-ils pas l'être au niveau de nos organisations ? Et si nous mettions en commun nos outils, nos connaissances, nos pratiques ? Et si nous inventions de nouveaux mécanismes de solidarité pour l'ensemble de nos membres, indépendamment de leur coopérative d'appartenance ? Et si nous formions un ensemble suffisamment fort pour assurer à la fois des services administratifs totalement numérisés et un accompagnement de proximité dans tous les secteurs d'activité et sur tous les territoires ? En France, en Belgique, en Europe, et pourquoi pas en Afrique ? Une forme de mondialisation solidaire, en somme.

Quatrième piste : Promouvoir une économie collaborative non prédatrice.

Il est difficile aujourd'hui de s'accorder sur une définition unique du concept d'économie collaborative, tant il recouvre des réalités différentes, voire opposées. Prenons quelques exemples : Uber et Airbnb relèvent-elles de l'économie collaborative ? On peut rappeler qu'une part importante du modèle économique de ces plateformes est issue de la valorisation financière des données individuelles collectées. Le système d'échanges locaux (SEL), qui permet aux habitants d'un même quartier d'échanger des services sans aucun échange monétaire, appartient-il davantage à l'économie collaborative ?





Refaire le monde... du travail

De nombreuses initiatives, appréhendées par certains comme s'inscrivant dans l'économie collaborative, puisent leur origine dans l'économie sociale et solidaire. Je pense évidemment aux premières expériences de partage de véhicules, aux AMAP de France et GASAP de Belgique et en regard, aux clubs Cigales, précurseurs dans l'Hexagone de la finance solidaire, aux réseaux d'échanges réciproques de savoir, aux épiceries solidaires... autant d'initiatives qui ont contribué à une idée très simple : il existe plusieurs conceptions de l'économie. L'économie ne peut pas être réduite aux marchés et aux profits générés par la rente. Elle peut aussi exister en dehors de la propriété.

Michel Bauwens, théoricien belge du *peer to peer* (ou « pair à pair »), décrit parfaitement le nouveau paradigme qui domine actuellement : il comprend à la fois l'idée d'une relocalisation de la production (notamment à travers les fablabs, les micro-usines, l'agriculture urbaine...), et celle de la mondialisation et du partage de l'information et des connaissances, en dehors des logiques propriétaires (développement des logiciels open-source, Wikipedia...). Selon Michel Bauwens, ces deux mouvements (local et global) peuvent contribuer à l'invention d'une société post-capitaliste, basée sur les communs. Ces communs remettent en cause l'idéologie propriétaire en favorisant de nouvelles formes d'échange et de partage de biens, de services ou d'informations²⁵.

L'analyse de l'économie des communs révèle, comme c'est le cas de l'économie solidaire, qu'il s'agit d'une véritable hybridation des ressources issues à la fois de l'échange marchand, de la redistribution, mais aussi de la réciprocité.

Les modes de production de ces nouveaux communs s'éloignent considérablement de la division du travail issue du modèle fordiste. Certains y voient même les prémices d'une société post-salariale, sans qu'il soit encore possible de définir très clairement la figure d'un travailleur contributif, à la fois libre mais aussi très souvent

(25) Michel Bauwens, avec la collaboration de Jean Lievens, *Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer to peer*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2015. Voir aussi le site de la Fondation *Peer to peer* : <http://p2pfoundation.net/>





Une fabrique de libertés

interdépendant de ses pairs.

L'autre facette de cette nouvelle économie numérisée provient du modèle californien de la Silicon Valley. Ce qui compte dans ce « nouveau modèle » est de collecter des données individuelles issues de l'usage de plates-formes numériques (réseaux sociaux, accès aux services, achat en ligne...). Le but consiste ensuite à manipuler les comportements de consommation et d'usage de biens et de services, mais peut-être aussi de vendre la capacité d'influencer les votes lors d'une élection présidentielle.

L'entreprise la plus emblématique de cette économie prédatrice est très certainement Uber. Ce qui est frappant chez Uber, c'est la stratégie basée sur une rupture assumée et décomplexée avec ce qui est considéré comme l'ancien monde : un État fort et régulateur, la protection sociale des travailleurs, le respect des règles concurrentielles spécifiques à certains secteurs réglementés, etc.

Ce qui est incroyable avec cette société c'est la rapidité de son développement. À peine cinq ans après sa création, elle est valorisée à 40 milliards de dollars ²⁶, et ses applications sont présentes dans plus de 310 villes dans le monde. Uber n'a pas besoin d'un effectif très important de personnel (2 200 selon Wikipedia), car l'entreprise appréhende son métier uniquement sous le prisme du développement et de l'exploitation des applications mobiles de mise en contact des utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport. Dans cette perspective, pas question d'envisager les conducteurs comme faisant partie de l'entreprise et d'assumer la responsabilité sociale d'un employeur.

Alors que la commission du travail de Californie a rendu, le 16 juin 2015, une décision de requalification d'un contrat de prestation de service en contrat de travail pour l'un des chauffeurs d'Uber, en France, c'est l'Urssaf ²⁷ qui a lancé deux procédures contre la *startup* : l'une devant le tribunal des affaires de sécurité sociale (TASS), et

(26) <http://www.journaldunet.com/uber>

(27) Urssaf : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales, l'équivalent de l'Office national de la sécurité sociale (ONSS) en Belgique.





Refaire le monde... du travail

l'autre auprès du procureur de la République de Paris. Ses arguments tombent sous le sens : les chauffeurs Uber sont tellement dépendants économiquement et technologiquement d'un service entièrement organisé par Uber qu'il n'est pas tenable de les considérer en dehors du lien de subordination qui détermine le salariat. Les nombreux recours contre cette entreprise mettront plusieurs années à aboutir, et pendant ce temps, elle poursuit son ascension. Ce qui me surprend, c'est aussi la force d'entraînement de cette logique de rupture propre à Uber sur de nouvelles plates-formes numériques d'échange ou de prestation de services. C'est notamment le cas de nombreuses plates-formes de livraison de repas, qui sont inspirées technologiquement par la puissance des systèmes de géolocalisation et qui, par mimétisme, appliquent le même modèle social qu'Uber.

Bauwens décrit très bien comment le système néolibéral est parfaitement capable de reprendre à son compte des idées d'échange et de partage issues du mouvement des communs. En apparence, mais en apparence seulement, c'est pratique, utile, respectueux de l'homme et de son environnement. En réalité, il s'agit d'une véritable machine à spéculation financière, qui remet totalement en cause nos systèmes de protection sociale.

L'importance des levées de fonds et des valorisations boursières de certaines plates-formes peut laisser penser que les investisseurs visent un double enjeu, l'un spéculatif, qui va de soi, et un autre, politique, plus pernicieux. Après tout, Uber est certainement encore plus efficace que certains syndicats patronaux ou partis politiques pour accélérer, à n'importe quel prix social, les profits des acteurs d'un système, certes sans avenir, mais qui va chercher par tous les moyens – y compris déguisés – à durer le plus longtemps possible.

La conférence *Platform Cooperativism*, organisée en novembre 2015, à New York par Trebor Scholz (professeur à la *New School* de New York) et Nathan Schneider (professeur à l'Université du Colorado à Boulder) peut être désignée comme la toute première étape de la création d'un mouvement de coopératives de plates-





Refaire le monde... du travail

formes ²⁸. Celles-ci visent à une réappropriation des plates-formes de l'économie collaborative par les utilisateurs eux-mêmes, et non pas par des investisseurs de la Silicon Valley.

Cent cinquante ans après les premières coopératives de l'ère industrielle, nous assistons en quelque sorte à la naissance des coopératives 2.0., dans un contexte *peer to peer* et digital. En mars 2016, la nouvelle municipalité de Barcelone emboîte le pas de New York avec la Conférence Procommons visant à inscrire la notion de biens communs au centre de l'activité entre pairs. Puis c'est au tour de Berlin, de Paris et de Bruxelles, parmi d'autres. Il n'y a pas de doute, comme le dit Matthieu Lietaert dans son livre *Homo cooperans 2.0* ²⁹, si les nouveaux géants de l'économie collaborative se sont créés des monopoles transnationaux en moins d'une décennie, la résistance se déploie tout aussi rapidement et la construction d'une économie collaborative parallèle, sans but lucratif et tout aussi efficace, devient jour après jour de plus en plus concrète. Une des difficultés – et non la moindre – pour développer une économie collaborative basée sur des principes de partage et de solidarité redistributive, est le financement des investissements nécessaires soit au lancement des projets, soit à l'occasion de leurs changements d'échelle. Même Wikipedia, qui fonctionne uniquement avec des contributeurs volontaires non rémunérés, a besoin d'un minimum de financement pour maintenir une infrastructure fiable et doit régulièrement faire appel à des dons.

De nombreux projets basés sur des plates-formes collaboratives nécessitent d'atteindre un certain volume d'usage pour que la valeur économique couvre les coûts de fonctionnement, mais aussi l'investissement nécessaire au lancement de l'activité. Lorsque le projet est lancé par une startup classique, il est facile pour elle de trouver, via le capital-risque, des investisseurs qui misent sur la rentabilité future ou bien même sur une valorisation boursière. Lorsque le projet est porté par une organisation coopérative qui

(28) <http://platformcoop.net/>

(29) Matthieu Lietaert, *Homo cooperans 2.0. Changeons de cap vers l'économie collaborative*, Mons, Couleur Livres, 2015.





Refaire le monde... du travail

mise sur une redistribution directe ou indirecte de la valeur d'usage aux usagers, les investisseurs classiques s'enfuient. Si l'on souhaite vraiment voir se développer une économie collaborative non prédatrice, il faut donc créer des véhicules financiers spécifiques.

Les pouvoirs publics ont tout intérêt à flécher certaines lignes de financement dans cette direction. Ils peuvent aussi créer les conditions d'une fiscalité positive pour financer les plates-formes coopératives qui contribuent aux communs.

Une autre source de financement existe et provient de la capacité d'investissement des institutions majeures de l'économie sociale, notamment les banques coopératives ou les mutuelles. Certaines de ces institutions possèdent un patrimoine qui dépasse largement les besoins liés à leur autonomie et à leur survie. Beaucoup de sociétaires de ces grandes institutions de l'économie sociale se posent des questions légitimes sur le bien-fondé d'un management trop orienté, dans certains cas, sur une logique gestionnaire et de positionnement sur le marché. Une bonne façon pour ces institutions de réactualiser le système de valeur de leurs origines serait qu'elles puissent investir massivement dans la nouvelle économie collaborative-coopérative. Un rendez-vous à ne pas manquer.



Fresque de Denis Meyers, graffeur et peintre bruxellois, membre de Smart.

Le 30 juin 2015, il a réalisé cette fresque monumentale de 30 m² dans la cour de Smart à Bruxelles, reprenant les suggestions de mots de centaines de personnes présentes à la journée *Smart in progress*.





Annexe

SMart, en évolution permanente

SMart (acronyme de Société Mutuelle des Artistes) est née en réponse à la demande croissante des artistes confrontés aux difficultés de gestion de leur statut et de leurs activités. Une brochure publiée en 2008 pour le dixième anniversaire de la structure évoquait ainsi les origines du projet :

« Dans les années 1990, l'association sans but lucratif (ASBL) Les Passions unies développe une structure d'administration des productions artistiques, principalement dans le secteur des musiques émergentes. L'ASBL offre un service de secrétariat social, un suivi administratif des productions de spectacles et des productions discographiques, un suivi comptable, financier et fiscal et la négociation des contrats. Pour assumer ces fonctions avec un maximum d'efficacité, Pierre Burnotte et Julek Jurowicz, les fondateurs, s'entourent d'experts dans les domaines du droit, de la comptabilité et de la finance et procèdent à leur premier engagement. Rapidement, une demande à deux niveaux apparaît : les artistes sont demandeurs de procédures pour déclarer les prestations effectuées au cachet et plus largement d'une action sur le cadre législatif pour leur permettre d'exercer leurs activités dans les meilleures conditions possibles. Après réflexion, une véritable association professionnelle se dessine sur la base d'un *membership* actif et responsable qui, dans sa structuration démocratique, serait le véritable reflet des





Refaire le monde... du travail

besoins et des aspirations du secteur. Une association auto-financée et pouvant bénéficier des flux financiers générés. SMart voit le jour en 1998 et compte 50 membres. »³⁰

On mesure le chemin parcouru quand on sait que dix-huit ans plus tard, SMart peut se targuer d'avoir accueilli 75 000 usagers rien qu'en Belgique dont 30 000 utilisateurs différents sur les trois dernières années (2013-2015). Ces usagers composent une immense palette de profils différents : de l'intérimaire au porteur de projet, en passant par l'entrepreneur, le *freelance*, le pensionné ou le salarié qui développe une activité économique complémentaire, l'artisan, l'enseignant, le consultant, etc. Toutes les postures, toutes les figures, tous les récits sont possibles. Pour les accompagner, une équipe de 80 conseillers en Belgique et 21 en France sont présents au quotidien.

Avec un chiffre d'affaire de 132 millions d'euros en 2015, la petite structure belge est devenue la tête de pont d'un groupe européen actif en France (depuis 2008) et présent dans 32 villes, en Espagne, en Italie, en Allemagne, en Autriche, en Hongrie, aux Pays-Bas et en Suède. Le succès fulgurant de l'association est révélateur, en creux, de l'ampleur des difficultés rencontrées par les travailleurs au projet. À moins d'opter pour le statut hautement risqué d'indépendant, en effet, ceux-ci ne disposaient alors, en tant qu'intermittents, d'aucun moyen pratique pour gérer leurs contrats et leur carrière professionnelle en toute transparence et dans le respect de la légalité.

Les premières années, pourtant, SMart n'assumait encore que le rôle d'un secrétariat social – d'un genre un peu particulier, il est vrai, puisqu'il s'était assigné d'emblée une mission d'information : un service essentiel dans la démarche de SMart qui « constitue le premier échelon de l'aide apportée à la communauté artistique, via des sessions d'information et des rendez-vous personnels. »³¹

(30) Collectif, *SMart 1998-2008. Histoires, portraits, activités, perspectives*, Bruxelles, éd. SMart, 2008, p. 11.

(31) Ibidem.





SMart, en évolution permanente

SMart se dote en outre très vite d'un service juridique. Il s'agit de se donner les moyens de défendre les membres devant les administrations et tribunaux. L'objectif de ses interventions est de servir l'intérêt général en cherchant à infléchir l'interprétation et l'application des réglementations, de manière à aboutir à une jurisprudence plus favorable aux professionnels de la création au sens le plus large. Ses centres d'intérêt et son champ d'intervention se sont élargis au fil des années, en fonction de l'évolution de l'association.

Celle-ci entame par ailleurs une action politique au sein de la Plateforme nationale des Artistes, qui s'impose comme un interlocuteur privilégié dans les débats autour de l'élaboration d'un statut pour les artistes. Cette action collective aboutira, fin 2002, à une loi renforçant la protection sociale des artistes : tous ceux qui travaillent à la commande sont désormais assimilés à des salariés sur le plan de la sécurité sociale. Et, pour favoriser l'usage des contrats « artistes » (et lutter contre les prestations non déclarées), le législateur dispense les employeurs d'une part de leurs cotisations patronales. Cette assimilation de l'artiste au salarié en dehors de tout lien de subordination amènera SMart à développer un rôle de tiers-payant, entre le prestataire et son donneur d'ordre.

Entre-temps, l'association a franchi une étape fondamentale dans la mutualisation des risques. Suite à une demande de ses membres en assemblée générale, elle met en place en 2001 un fonds de garantie salariale alimenté par un prélèvement effectué sur chaque contrat passé via SMart. Ce fonds sert depuis lors à payer les membres dans de brefs délais (sept jours), même si leur donneur d'ordre tarde à acquitter sa facture ou s'il est défaillant. C'est une autre facette de son utilité sociale : démocratiser pour chacun l'accès à une activité économique autonome, en neutralisant les effets pervers des risques inhérents à l'entrepreneuriat. Ce fonds de garantie a permis récemment de payer les dernières prestations effectuées par des livreurs à vélo pour une entreprise placée en redressement judiciaire.





Refaire le monde... du travail

Des livreurs à vélo ? Effectivement ! C'est que, ces dernières années, SMart s'est largement ouverte à de nouveaux publics. L'extension de son champ d'action a surpris ceux qui l'associaient exclusivement aux métiers artistiques. Il y a longtemps pourtant qu'elle accueille d'autres métiers que ceux des arts. Les journalistes, les formateurs, les interprètes, les guides de musée, les *webdesigners*, les *freelances* de toute espèce se comptent par milliers parmi ses membres. Les livreurs à vélo, cependant, n'est-ce pas un autre monde ?

Si l'on y réfléchit avec un peu de distance, on peut affirmer que les germes de cette évolution, de cette extension vers un public de plus en plus large, se trouvent dans les fondements mêmes de l'entreprise.

D'une part, en effet, SMart a été, presque à son insu ou, en tout cas, sans le formaliser comme tel, pionnière en matière de plateforme collaborative. Sa croissance exponentielle n'a été possible que grâce à une informatisation toujours plus fine de ses services, permettant aux utilisateurs de gérer eux-mêmes leurs contrats et leur parcours professionnel, en partageant un outil commun qui évoluait au fil de leurs besoins, mais également en fonction des nouvelles dispositions légales ou réglementaires relatives au droit du travail ou aux droits sociaux. Via leur espace web personnel, les usagers du site peuvent encoder leurs prestations, calculer leur salaire net, connaître les barèmes applicables dans leur métier, s'informer au plan juridique, gérer leurs projets comme au sein d'une petite entreprise... D'autre part, on a souvent dit de son public initial, les artistes, qu'ils se situaient à l'avant-garde du marché du travail. Ils se caractérisent par la discontinuité de leur parcours professionnel, la nécessité de développer en parallèle des activités diversifiées pour gagner de quoi vivre, la multiplication des donneurs d'ordre et, au final, pour la plupart, une grande précarité, qui est aussi celle de nombreux *freelances*.

Il est somme toute assez normal que les solutions administratives et les outils élaborés pour les artistes conviennent également à





SMart, en évolution permanente

d'autres travailleurs qui, en tout ou partie, sont en butte aux mêmes difficultés, qu'ils œuvrent dans les secteurs créatifs ou ailleurs.

Ce n'est pas seulement le public qui s'est élargi au fil du temps. C'est aussi l'approche, la prise en compte des réalités du travail exercé par les membres. Pratiquement, SMart a d'abord mis au point, via son outil « Contrat », le traitement administratif du cycle du salariat : récupération des sommes dues par les donneurs d'ordre, déclaratif social, gestion de la paie. En 2004, la création d'un outil baptisé du nom d'*Activité* l'a amenée à traiter également le cycle de l'entreprise : facturation, financement, contentieux et récupération de créance, couverture des risques commerciaux, infrastructures mutualisées, etc.

Une *Activité* est une mini-structure qui permet d'administrer des projets et de facturer des prestations, de les organiser sur le plan administratif, en toute sécurité et sous le statut de salarié.

Concrètement, l'outil de gestion d'*Activités* permet aux participants d'alimenter un budget dédié à leurs projets sans devoir créer une société ou une ASBL. Avec ce budget, ils peuvent financer des contrats d'engagement, rembourser des dépenses professionnelles ou payer des concessions de droit. Cet outil est parfaitement adapté aux besoins des travailleurs ayant une activité professionnelle multifacettes et agissant essentiellement en tant que travailleurs autonomes (sans lien de subordination). Il permet la collaboration avec un collectif ou des associés, le remboursement d'une large palette de frais professionnels, la réception et la gestion de subventions publiques, la facturation de droits d'auteur ou de ventes d'œuvres et de réalisations diverses. Les participants d'une *Activité* bénéficient de l'encadrement personnalisé des conseillers qui les accompagnent et assurent avec eux la gestion de leurs projets.

La part prise par les *Activités* dans le chiffre d'affaires de SMart n'a cessé de croître. Pour la première fois en 2014, les montants facturés pour les *Activités* ont dépassé ceux des Contrats. Ce bascu-





lement a été encore plus manifeste en 2015. Il atteste du fait que SMart devient de plus en plus une entreprise partagée, au sein de laquelle les membres sont susceptibles de développer, via leur(s) *Activité(s)*, l'ensemble de leurs projets professionnels.

Cette évolution a été marquée en 2015 par une expérience pilote : l'engagement d'une dizaine de membres sous des contrats à durée indéterminée. Cette innovation s'inscrit naturellement dans la mission de base de SMart, qui vise à réintroduire de la continuité dans des prestations discontinues. Le membre engagé sous CDI voit sa vie grandement facilitée au plan administratif (plus de contrats à encoder) ; ses revenus sont lissés dans le temps ; il n'est plus considéré comme sans emploi et sa stabilité sociale en sort renforcée (de sorte qu'il lui sera plus aisé d'emprunter pour l'achat d'une maison, par exemple). Le premier bilan tiré de cette expérience s'est avéré très positif, ce qui a incité SMart à la développer à plus grande échelle.

Il reste à dire un mot encore du développement international de l'entreprise.

Au cours de leur carrière, les membres de SMart sont de plus en plus souvent amenés à exercer leur activité et à développer leurs projets à l'étranger. Ils voyagent, participent à des productions impliquant des professionnels et des apports financiers de plusieurs pays, réalisent des œuvres/des missions qui traversent les frontières, engagent des collaborateurs et contractent avec des clients et des fournisseurs étrangers. Il est devenu nécessaire à SMart de répondre aux besoins de ces activités transnationales.

Pour ne citer qu'un chiffre, qui témoigne de l'ampleur de l'*Activité* SMart Belgique hors des frontières nationales : les montants facturés en 2015 dans les autres pays de l'Union européenne représentent 12 millions d'euros, près de 10 % de son chiffre d'affaires.

Assez naturellement, l'association s'est d'abord tournée vers ses





SMart, en évolution permanente

voisins français, en trouvant outre-Quévrain un partenaire avec lequel a été créé dès 2008 SMart France, sous la forme d'une entreprise coopérative³². Un premier bureau a été ouvert à Lille, opérationnel depuis 2010. Un maillage progressif du territoire s'est effectué par l'implantation de neuf autres bureaux à travers l'Hexagone, qui s'intègrent aux réseaux du développement local, économique et culturel.

La troisième structure à voir le jour en Europe a été SMart Suède, active depuis 2012. Outre la maison mère, huit coopératives composent aujourd'hui le groupe SMart Europe. Parmi elles, il faut sans doute épingler la dynamique spectaculaire de SMart Espagne qui, en trois ans à peine, a porté à dix mille le nombre de ses affiliés, avec des bureaux à Barcelone, Séville, Madrid et Saragosse. À chaque fois le développement d'une nouvelle entité nationale s'est effectué en collaboration avec des structures locales déjà implantées dans les secteurs professionnels créatifs.

Par son programme européen, qui lui permet d'organiser les solidarités nécessaires sur une base de population plus nombreuse, SMart propose une nouvelle manière d'envisager le statut social des participants à ces projets, par-delà les différences des systèmes nationaux de sécurité sociale. L'organisation d'un réseau transnational de coopératives permet de donner à chaque participant la double qualité de coopérateur salarié et de copropriétaire de l'entreprise et, ainsi, de coller au plus près à la réalité économique de ce type d'activités comportant des périodes irrégulières et discontinues de rémunération. Cette organisation particulière autorise la distribution de revenus de salarié et/ou d'indépendant selon les coutumes et les obligations légales de chaque pays. Il devient donc crucial de sécuriser aussi cet aspect de leur travail en élaborant pour eux des solutions à l'échelle européenne.

(32) Sur l'historique de cette création suite à la rencontre de Sandrino Graceffa avec les fondateurs de SMart, voir ci-dessus, page 70.





Refaire le monde... du travail

Paradoxalement, SMart Belgique sera la dernière à rejoindre ce réseau coopératif. Son assemblée générale a en effet, en juin 2015, décidé de sa transformation en coopérative à finalité sociale. Ce processus coopératif a été entamé sans attendre le statut juridique, par le biais d'une démarche d'éducation permanente, qui visait à faire en sorte que le passage en coopérative ne soit pas juste une formalité juridique ou financière, mais un processus qui implique la communauté autant que faire se peut. C'est dans cette perspective qu'a été menée durant la saison 2015-2016 l'opération *SMart in progress*, chantier participatif destiné à redéfinir collectivement le projet d'entreprise. Plus de 2 000 personnes se sont attelées d'une manière ou d'une autre à la préparation de ce qui deviendra SMart Coop au 1^{er} janvier 2017. SMart souhaite ainsi renforcer une gouvernance démocratique et participative qui conduit à l'essentiel : rester à l'écoute des besoins du terrain. Ce statut consolide sa capacité financière à investir et à couvrir les risques (sociaux, commerciaux, d'accidents, etc.) toujours plus importants que lui fait courir la diversité des activités de ses utilisateurs et de leurs clients. C'est aussi la voie qui garantit sa vocation « non-profit » (pas de rémunération du capital) et donne un socle démocratique à sa gouvernance, « une personne une voix ».





Bibliographie

Bauwens, Michel, avec la collaboration de Jean Lievens, *Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer to peer*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2015.

Bologna, Sergio, *Le Mouvement des free-lances. Origines, caractéristiques, développement*, Bruxelles, Ed. SMart, coll. Les Cahiers, 2016.

Bost, Elisabeth, avec la collaboration de Nathalie Devolvé, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Valence, Editions Repas, 2011. Nouvelle édition augmentée 2016.

Coriat, Benjamin (dir.), *Le Retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2015.

Eme Bernard, Gardin Laurent, Laville Jean-Louis, « L'économie solidaire en pratique », *Transversales, Sciences et Culture*, n°39, mai-juin 1996.

Frémeaux, Philippe, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, 4e édition augmentée, Paris, Alternatives économiques, 2015.

Gorz, André, *La Métamorphose du travail. Quête du sens*, Paris, Editions Galilée, 1988.





Refaire le monde... du travail

Lietaert, Matthieu, *Homo cooperans 2.0. Changeons de cap vers l'économie collaborative*, Mons, Couleur Livres, 2015.

Méda, Dominique, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier, 1995. Rééd. Flammarion, coll. Champs, 1998.

Nanteuil, Matthieu de, *Rendre justice au travail*, Paris, PUF, 2016.

Rifkin, Jeremy, *La Troisième Révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde*, traduit de l'anglais par Françoise et Paul Chemla, Arles, Actes Sud, 2013.

SMartBe, *L'artiste, un entrepreneur ?*, Bruxelles, SMart - Les Impressions nouvelles, 2011.





Les autres livres dans la même collection



Michel Lulek,
Scions... travaillait autrement ?
Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré.

À 20 ans, au lieu de changer le monde, ils décident de changer leur vie et de créer ensemble une entreprise pour y expérimenter d'autres formes d'organisation du travail. Ce sera une scierie, Ambiance Bois, qui s'installera en 1988 sur le plateau de Millevaches (Limousin).

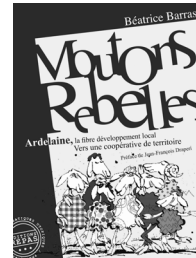


Samuel Deléron, Michel Lulek, Guy Pineau,
Télé Millevaches,
La télévision qui se mêle de ceux qui la regardent.

Ce livre raconte l'histoire de Télé Millevaches, une télévision locale qui, parmi les premières en France, et aujourd'hui l'une des plus anciennes encore en activité, témoigne de l'appropriation par des habitants de l'outil télévisuel pour communiquer, échanger, montrer ce qui se fait sur leur territoire et porter une parole que les télévisions ignorent en général.

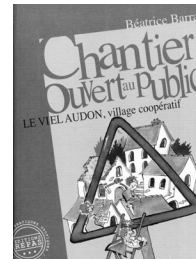
Béatrice Barras,
Moutons rebelles
Ardelaine, vers une coopérative de territoire

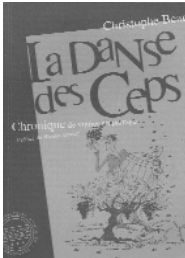
En 1975, cinq amis, sans un sou en poche, décident de redonner vie à la dernière filature d'Ardèche tombée en ruines. Ils font aussi le pari de recréer la filière laine de leur région, ce qu'ils tiendront par la force de l'équipe et de la coopération qui demeurera le moteur essentiel de leur histoire, racontée ici.



Béatrice Barras,
Chantier ouvert au public
Le Viel Audon, village coopératif

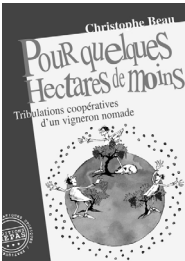
Lorsqu'au début des années 1970 quatre copains découvrent les ruines abandonnées du village ardéchois du Viel Audon, ils ne savent pas ce qu'ils déclenchent. C'est le début d'une aventure qui verra passer sur ce « chantier ouvert au public » plus de 10 000 personnes.





**Christophe Beau,
La Danse des ceps.
*Chronique de vignes en partage.***

Philomène, Momo et bien d'autres sont les « héros » de cette chronique qui se lit comme on boit un bon vin ! C'est l'histoire au fil des saisons d'un vigneron qui a choisi une autre poésie du vin, une autre manière d'envisager son métier loin des tentations technologiques superflues, de soigner la vigne par des pratiques de bon sens et une agriculture biodynamique sans dogmatisme.



**Christophe Beau,
Pour quelques hectares de moins.
*Tribulations coopératives d'un vigneron nomade.***

Momo, Bogus, Romuald, Cécile, Edgar, Birdee, Ricardo... sont quelques-uns des personnages chatoyants de ce récit tout en péripéties. Ils participent à une aventure vigneronne collective qui recherche des voies autres pour vivre la vigne et le vin en liberté.

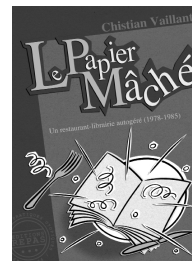
**Collectif d'élèves et de professeurs,
Une fabrique de libertés.
*Le lycée autogéré de Paris.***

Depuis 1982, existe à Paris un lycée public autogéré. Unique en son genre, le LAP a relevé le défi d'un fonctionnement collectif pris en charge par les professeurs et les élèves. Gestion du lieu, libre fréquentation, assemblées générales, régulation des conflits par la commission justice, mais aussi interdisciplinarité, voyages, pédagogie alternative, sont quelques unes des caractéristiques de cet établissement pas comme les autres.



**Christian Vaillant,
Le Papier mâché,
*Un restaurant-librairie autogéré (1978-1985).***

Ce livre raconte l'histoire d'un collectif créateur d'un lieu autogéré aux activités multiples (librairie, restaurant, salle de réunions, cinéma, théâtre, lieu d'expositions...), à Nice, de 1978 à 1985. L'essentiel du livre est consacré à la naissance du projet et du collectif, aux activités qui ont été mises en œuvre et à son mode de fonctionnement autogéré.





Collectif d'éleveurs, *Homéopathie à la ferme, Des éleveurs racontent.*

Agnès, Vincent, François, Yveline et les autres, sont éleveurs depuis de nombreuses années. Préoccupés par le bien-être et la santé de leurs animaux, confrontés à la souffrance et à la maladie, ils s'intéressent aux médecines alternatives. La rencontre avec un vétérinaire homéopathe et une conseillère en élevages biologiques les amène à se former, à expérimenter, à échanger entre eux pour soigner autrement.

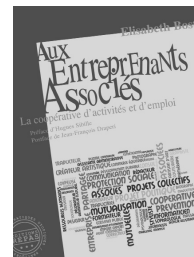


Grand'Air & P'tits bonheurs, *Soignants-chanteurs, un monde à plusieurs voix.*

À la fin des années 1990, à Toulouse, suite à la rencontre d'un chanteur lyrique et des membres du personnel de l'hôpital public, se crée un groupe de « soignants-chanteurs » : ce ne sont pas des chanteurs qui soignent, mais des soignants qui chantent... En faisant entrer le chant dans les chambres d'hôpital, ils contribuent à construire une autre relation avec le malade au sein d'une institution qui est parfois déshumanisante.

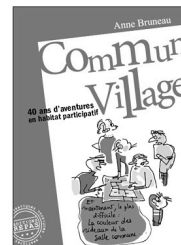
Elisabeth Bost, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi.*

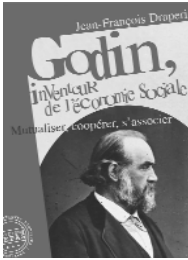
Dans ce monde où le capitalisme ne cesse de détruire les relations humaines, est-il encore envisageable d'associer ces deux termes : travail et rêve ? C'est ce qu'affirme avec force Elisabeth Bost, à l'origine de la création d'une forme originale d'entrepreneuriat : les coopératives d'activités et d'emploi.



Anne Bruneau, *Commun Village, 40 ans d'aventures en habitat participatif.*

À la fin des années soixante-dix, un groupe de trentenaires rêve de créer un habitat associant logement individuel et espaces communs. Ces jeunes adultes souhaitent changer la vie et inventent au fil des années l'habitat groupé autogéré, qui deviendra l'habitat participatif. À travers les voix de Jean, Nadia, Hubert, Aminata, et les autres, entrez par la petite porte du Hangar, partagez le parcours de ce groupe emblématique et suivez l'aventure d'une génération innovante et joyeusement utopiste.





Jean-François Draperi,
Godin, inventeur de l'économie sociale.

Fondé par Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), le familistère de Guise (1870-1968) apparaît aujourd'hui comme l'un des modèles les plus aboutis d'une alternative à l'entreprise capitaliste. En concevant cette coopérative d'habitat, de production et de consommation, et cet ensemble de mutuelles et d'associations qu'est le familistère, Godin s'inscrit en rupture aussi bien avec le père de l'organisation scientifique du travail, F.W. Taylor, qu'avec la critique du capitalisme formulée par K. Marx.



Michel Chaudy,
Faire des hommes libres
Boimondau et les Communautés de Travail à Valence
(1941 - 1982)

Faire des hommes libres retrace la vie des communautés de travail créées par Marcel Barbu, à Valence, à partir de 1941. En pleine guerre, voici un fabricant de boîtiers de montres qui invente une nouvelle forme d'entreprise. Il n'est pas seulement question de fabriquer des objets et de les vendre, mais aussi de faire vivre une communauté d'hommes et de femmes qui partageront ensemble bien plus que le travail.







Éditions Repas
4 allée Séverine, 26 000 Valence
Tel : 04 75 42 67 45
www.researepas.free.fr
repas@wanadoo.fr

