

**Appendix 8: Interview Transcript of Anne-Laure Desgris et Frédéric Grégoire –
Responsable Vie Coopérative – SMartCoop SCRL à finalité sociale – 9 Juillet 2019**

Anne-Laure: Moi je suis française donc je connais bien la réglementation française, mais pour tout ce qui de la réglementation juridique belge, ce sera plutôt mon collègue Frédéric qui saura te répondre quand il nous rejoindra.

Harold: Très bien, mais mon analyse ne s'attarde pas trop sur la partie juridique étant donné les récents changements.

Anne-Laure: Je t'ai ramené un certain nombre de documents, dont le rapport de l'assemblée générale qui a eu lieu il y a peu.

Ce qui est un peu différent avec Smart c'est notre implantation européenne dans 9 pays, dont la France et la Belgique, et l'équipe opérationnelle et la direction générale sont communes à la France et la Belgique même si on a bien deux entités juridiques différentes avec un conseil d'administration dans chaque pays.

Harold: Et pour l'assemblée générale?

Anne-Laure: Alors pour l'assemblée générale afin d'incarner cette mise en commun qui est présente depuis quelque année, cette année on a fait une seule assemblée générale au sens large du terme, car il y a bien eu deux assemblées juridiques, mais sur deux jours et deux lieux en commençant le lundi en France et qui a fini le mardi en Belgique. On a un seul rapport d'activité sur les deux pays, mais avec un focus sur les autres pays européens, mais eux ont une relation différente de la France et de la Belgique. Depuis 2015 en Belgique et cette année en France, on a une démarche, un processus qui s'appelle "Smart in progress" et on l'a documenté, car d'une part on était pas mal questionné par d'autres mouvements coopératifs ou collectif : Comment vous faites ? Comment vous associer un si grand nombre de sociétaires ? Et comme ce processus est déjà en place depuis 2015, on a publié les résultats spécifiques au cycle "Smart in progress" 2018-2019.

Moi j'ai rejoint l'équipe au mois de septembre 2018, spécifiquement pour la vie coopérative, les personnes qui étaient en charge avant moi soit partaient soit changeaient de fonction. Avec l'ambition de contenu à spécialiser, à densifier, à donner une visibilité. En interne sur l'équipe opérationnelle ça se traduit aussi par des postes dédiés, ce qui est relativement récent en tout cas. À partir de 2015, il y a une démarche spécifique qui c'était mise en place et qui était

pensée d'abord pour les 18 mois de transformation d'ASBL en coopérative et qui une fois qu'elle a eu lieu et qu'elle a donné naissance à la coopérative juridique et au premier conseil d'administration et une de ses premières décisions a été de dire que c'était vraiment très très bien comme démarche et donc de la maintenir et de la rendre permanente. Et donc on en est à notre troisième cycle de "Smart in progress" et c'est la démarche participative qui anime la prise d'avis, de consultation, de concertation de la communauté des sociétaires donc avec près de 20.000 membres en Belgique et 7.000 à 10.000 membres en France. Donc c'est une démarche assez conséquente qui anime cette prise d'avis et donc on a un an, entre deux assemblées générales, pour se concerter sur un certain nombre de sujets, les groupes de travail remettent leurs recommandations vers avril au conseil d'administration qui lui les instruit. Par exemple cette année, l'ensemble des recommandations ont été suffisamment travaillées pour que ce soit validable dans son ensemble et ensuite c'est présenté à l'Assemblée générale qui ratifie finalement. Et des nouveaux sujets sont soumis à l'assemblée générale qui nous lance cette année là-dessus et cela sera pour septembre. Donc ça, c'est pour le processus général d'animation qui a permis quand même de concerter plusieurs milliers de sociétaires, mais tous ne participent pas nécessairement, soit pas le temps, pas disponibles ou tout simplement pas intéressés. Après cette ratification par l'Assemblée générale, cela s'impose à nous l'équipe opérationnelle et ça doit rentrer dans notre plan d'action opérationnel, et ça je pense que ça a été quelque chose de presque révolutionnaire, mais en tout ça a beaucoup changé les pratiques en interne.

Un des sujets qui m'intéressaient beaucoup en rejoignant cette équipe-là c'était de se demander comment est-ce qu'on fait de la démocratie économique, puisqu'on est dans une coopérative qui a un projet économique, comment cette démocratie elle peut se vivre en si grand nombre. Et ici c'est un exemple qui m'intéressait beaucoup avec le projet "Smart in progress".

Harold: Ici dans la coopérative, vous vous occupez principalement de la vie coopérative, mais qu'est-ce que cela implique au jour le jour? Vous devez constamment les informer ?

Anne-Laure: Sur la direction de la vie coopérative jusqu'à ce jour, parce que j'imagine que cela va encore évoluer, il y a trois grandes missions: coordination de l'animation des instances décisionnelles, "Smart in progress" et formaliser une école de la coopération.

Arrivée du troisième intervenant, Frédéric Grégoire.

Anne-Laure: Alors l'école de la coopération, ça serait mettre en place des parcours ou un lieu ressources alors physique ou dématérialisé, car on couvre vraiment de très grands territoires autour de tout ce qui est coopération, car on ne naît pas coopérateur et on ne nous l'apprend pas à l'école.

Harold: Oui donc ce serait pour former les coopérateurs alors ?

Anne-Laure: Oui, alors est-ce que la personne rejoint Smart car elle est utilisatrice d'un service qui lui semble tout à fait fonctionnel ou bien pour potentiellement pour aider à le cogérer, mon outil de travail, ça cela n'est enseigné nulle part. Expliquer l'interaction avec la coopérative en fait et les fonctions et les rôles de chacun. On offre pas mal de formations en interne, mais aussi pour les coopérateurs. On offre pas mal de temps coopératif en dehors des Assemblées générales ou de "Smart in progress".

Frédéric: Mais au-delà de cela, l'école de la coopération c'est aussi le pari et la croyance que l'on ne réussit pas forcément économiquement en étant en concurrence, qu'il y a aussi une alternative qui considère que collaborer peut aussi en termes d'activité économique enrichir et fonctionner et que donc apprendre à faire cela c'est aussi important et démontrer que ça peut fonctionner tout aussi bien. Mais quelque part ça aussi c'est une école pour lutter contre une croyance que l'on nous a inculquée qui est la croyance dans la marche, avec la main invisible et le fait qu'être en concurrence c'est ça qui permet de faire fonctionner les activités économiques partout, et par ailleurs que chacun doit se réserver son propre business et ne pas trop partager le business pour pouvoir éventuellement toucher des appels d'offres plus grands parce qu'ensemble on est plus fort pour donner et répondre à des marchés ensemble et quelque part c'est toute cette notion-là.

Harold: J'ai rencontré une coopérative qui offrait également une formation donnée par une université à Bruxelles à leurs coopérateurs en vue de pouvoir prendre des fonctions d'administrateurs ou même simplement d'être en mesure de comprendre un rapport annuel.

Frédéric: C'est d'autant plus intéressant en termes de gouvernance de faire le pari que n'importe qui peut se présenter et être élu par l'assemblée générale comme membre du conseil d'administration. Et que donc quelque part la coopérative offre cette possibilité de le devenir et que c'est intéressant en termes de démocratie de se dire que l'on donne la possibilité on veut accompagner ce processus démocratique en permettant par des formations adéquates et l'école de la coopération de donner une chance à chacun et de pouvoir exercer et d'apprendre de ces

mandats, et que ce soit aussi quelque chose d'enrichissant pour chacun. Et je trouve ça intéressant cette chance donnée et que chacun puisse se dire qu'il peut jouer un rôle.

Anne-Laure: Cela s'appuie évidemment sur le principe d'éducation permanente. On va peut-être dire quelques mots sur qui sont les utilisateurs et comment on est arrivé à Smart autour des enjeux de Freelance.

Frédéric: Smart c'est le résultat d'une observation d'un besoin. Au départ dans un secteur plus artistique, au sens large, on rencontrait des gens qui n'arrivaient pas à trouver des solutions pour développer leur activité économique en ayant accès à une protection sociale. Donc les artistes ils étaient par la loi présumés salariés, mais personne ne parvenait à assumer ça et donc ceux qui les engageaient pour faire des prestations artistiques étaient désignés comme leur employeur pour leur donner un accès à la sécurité sociale, mais dans les faits ils n'avaient pas la capacité de déclarer pour des temps très courts, avec des difficultés de secrétariat social, ces prestations. Et donc ils étaient présumés être leur employeur pour pouvoir leur permettre d'avoir un accès à la sécurité sociale, mais ils n'étaient pas en capacité d'assumer le surcoût et la gestion qui était liée à ça. Donc il y a eu pendant tout un temps une discussion sur le fait qu'une personne était condamnée à créer sa propre ASBL et se faire engager pour avoir un minimum de protection sociale au travers de cette association ou d'être indépendante. En Belgique, il y a même eu une situation relativement absurde où l'INASTI a écrit aux différents artistes qui s'étaient inscrits comme indépendants en leur disant : vous ne pouvez plus dorénavant être assujetti à l'INASTI parce que vous êtes présumé par la loi être salarié. Et donc ils ont été exclus de leur statut d'indépendant qui était la seule solution restante parce que la loi les présumait salariés. Et donc quelque part les deux fondateurs de Smart se sont retrouvés confrontés à des avis et à des gens qu'ils fréquentaient qui se demandaient comment faire pour être payé, avoir une protection, être couvert contre les risques de contrôle si jamais je travaille alors que je bénéficie d'allocation de chômage par exemple. Donc ils ont commencé par leur donner des contrats de travail. Et c'est de là que l'on sait qu'il y avait un réel problème ; que non seulement c'était très fréquent dans le secteur artistique au sens large, mais aussi dans les professions techniques ou connexes à l'artistique, mais aussi que tout une série d'autres professions rencontraient des conditions socio-économiques identiques ou la réalité classique d'un travailleur qui est engagée une fois pour toute la vie par une grosse société sous contrat de travail et qui est subordonné à son employeur en échange d'une protection sociale finissait par ne plus être existant et ne correspondait plus à ces réalités-là.

Et donc ils étaient confrontés à ces personnes, il y avait aussi des traducteurs de langue, des journalistes qui étaient dans des conditions socio-économiques identiques. Donc Smart est né de la nécessité de donner une réponse concrète à ces personnes pour leur permettre de travailler en étant protégé d'un point de vue social et fiscal et sans difficulté, et avec tout l'enjeu qui consistait à dire que ça devrait être possible financièrement de soutenir ce passage de l'absence de statut à la constitution d'une protection sociale sur chaque prestation et avec le surcoût qui va avec.

Donc il y a eu toute une évolution liée à ça et il y a aussi en parallèle à ces figures qui commencent à diminuer de l'employé classique sous subordination. Il y a aussi tout une inspiration de ce genre de personnes que nous rencontrons, notamment le prototype artistique, mais bien plus large, ceux qui voulaient pouvoir retrouver du sens et de la valeur dans leur propre travail et qui n'avaient pas spécialement envie d'être subordonnés à quelqu'un. Pourtant c'était vraiment le fer de lance de la constitution de la protection sociale, s'il n'y avait pas de subordination, on était indépendant avec une protection sociale de moindre qualité. Et donc quelque part, nous avons cherché à trouver comment faire en sorte de permettre à des gens de retrouver le sens et la valeur de leur propre travail en leur assurant une protection sociale la plus qualitative possible tout en étant dans des processus solidaires, avec la mutualisation de moyens, de risques et de protections tout en étant non subordonnés. Pouvoir développer son travail en autonomie tout en étant protégé, donc un tout nouveau mode d'articulation de la protection sociale qui était reconnue dans le pacte après-guerre comme étant un échange contre la subordination. Mais ici ce sont des gens qui refusent cette subordination, mais qui avaient besoin de cette protection sociale, car ils se trouvent dans des conditions socio-économiques précaires avec une intermittence non pas de l'activité, mais bien de revenus.

Anne-Laure: Donc ça, c'est un peu les grands piliers qui animent la coopérative. Après dans l'histoire du projet, à partir du moment où la masse pousse à automatiser les services et les fonctions et d'informatiser un certain nombre de choses, c'est là aussi où arrivent les enjeux des plateformes. Nous c'est aussi notre créneau. C'est une des rares plateformes qui a une taille conséquente qui peut commencer à venir discuter sur le marché des plateformes prédatrices. Pour que le projet fonctionne et perdure, malgré les forces économiques auxquelles il fait face, il faut se dire qu'on a quand même une communauté de sociétaires qui est très conséquente, comment est-ce qu'on l'associe mieux aux décisions futures qui se

préparent, parce que là on est sur notre plan d'action stratégique qui va jusqu'en 2020. Car 20000 personnes ça ne se contacte pas comme juste comme ça par mail en demandant ce qu'ils en pensent. Du coup, c'est un peu ce qui a émergé sur "Smart in progress" initialement pensé juste pour la transformation et/ou on se dit qu'il y a un potentiel et une façon de faire qui permet d'être connecté et contacté. Il y a d'une part cette dimension-là et la dimension économique qui est très puissante aussi, car au passage en coopérative, c'est plus une cotisation que l'on règle pour être adhérent de l'association, mais ils mettent du capital. À des moments où il y a eu des fragilités financières dans l'histoire de Smart, dire que l'on vient avec des milliers de sociétaires qui sont venus reprendre des parts cela nous a permis de revenir discuter avec les banques.

Frédéric: Au départ, c'est très clairement en réponse aux besoins et en dialogue permanent avec ceux qui avaient les besoins qu'on s'est développé et surtout avec une croyance forte qui restait et qui est assez exceptionnelle, qui est de dire : on ne fixe aucune condition d'accès. C'est-à-dire que c'est ouvert à tous et on veut que ça reste ouvert à tous parce que ça doit être accessible et continuer à être accessible à tous ceux qui en ont besoin sans se refermer sur un secteur ou une catégorie de métiers en disant tant que quelqu'un en a besoin on veut continuer à s'ouvrir prendre le risque de l'ouverture qui est aussi une richesse plutôt que de se refermer en se protégeant dans son petit confort, c'est vraiment faire ce pari-là. Dès le début ils avaient conscience que le modèle économique impliquait la nécessité d'économie d'échelle, c'est-à-dire au départ le constat c'est que tous ces gens essayaient de se débrouiller comme ils peuvent. Ils dépensaient de l'argent chez des comptables, des secrétariats sociaux avec leur propre gestion d'ASBL pour se trouver une solution. Alors que si on trouve nous une solution qui s'adresse à une masse de personnes et qui est ouvert à tout le monde sans condition, on va pouvoir rapatrier tout cet argent qui est dépensé en dehors de ce secteur et le rapatrier dans le secteur, ce qui permet en plus avec une philosophie sans distribution de dividendes ou tout l'argent est réinvesti dans le projet de dégager des marges à un moment donné. Le pari était de se dire qu'on demandait une marge très peu élevée pour le service rendu, mais en offrant ce service à une grande masse de personnes, pour avoir assez pour le financer et continuer à le développer. C'est intéressant ça aussi l'idée de ne pas prendre trop, mais tout en se développant massivement, ça a une conséquence immédiate, que de manière inhérente à notre choix de rester ouvert à tous ce projet se développe de manière massive, car tous ceux qui en ont besoin peuvent venir et viennent et donc il y a une croissance exponentielle depuis le début de plus de 30% par année. Juste les quelques dernières années où cela diminue en

Belgique, mais en France cela reste le cas. Et donc à un moment donné l'impossibilité de gérer en manuel des choses, cela nous oblige à industrialiser et automatiser certains processus. Donc c'est parce qu'on veut être ouvert à tous et s'adresser à tous ceux qui en ont le besoin qu'il y ait des processus industrialisés massivement et par ailleurs renforcent le système économique en s'adressant à un grand nombre de personnes, il y a de plus en plus d'argent qui est rapatrié et qui permet de financer tout ça. Et c'est vrai que cette collaboration elle est là depuis le début en se mettant ensemble pour mutualiser l'ensemble des moyens, des risques et de faire des économies d'échelle en fait.

Ces processus sont très intéressants, car ils servent aussi l'école de la coopération et cadrent aussi en termes de méthodes ou les implications possibles où des groupes de parties prenantes se regroupent autour d'un thème pour produire, en travaillant ensemble pendant quelque mois, des recommandations. Ces recommandations se présentent aux instances de gouvernance qui décident. Mais on n'a pas attendu cela pour qu'au quotidien chacune des personnes sur le terrain rencontre systématiquement les utilisateurs et ce sont toutes des petites occasions de retenir les avis et de les faire remonter. Mais ça ne fait que depuis 2014 que processus a pris une plus grande ampleur comme par exemple lors des assemblées générales ou lors des temps de gouvernance formelle. Ce qui est intéressant je trouve c'est de le rendre plus transparent et de faire prendre conscience aux acteurs qu'ils peuvent être acteurs au-delà du fait d'échanger sur leur besoin individuel et de peut-être se regrouper, avoir des lieux et peut-être un soutien de l'entreprise pour pouvoir eux-mêmes prendre des initiatives collectives, et je pense que c'est quelque chose vers lequel on doit tendre dans le futur. C'est aussi de pouvoir jouer un rôle avec la structure qu'on a de soutien aux initiatives, des gens, pour qu'ils se regroupent entre eux autour d'une filière peu importe le thème. Mais il n'y a pas que "Smart in progress", je ne sais pas si Anne-Laure t'a déjà parlé aussi de la volonté de créer des groupes de travail autour des outils informatiques plus permanents, de faire test utilisateur ?

Anne-Laure: Non je n'ai pas parlé des suites de groupe d'utilisateurs.

Frédéric: Il y a aussi un groupe travail qui a proposé en disant qu'il serait peut être nécessaire d'avoir un comité d'éthique pour accompagner un peu le projet sur certaines questions qui se posent en matière de condition de travail de certains métiers qui peuvent être vus comme "limites". Continue-t-on à accompagner les stripteaseurs ? Il y a toute une série de questions qui peuvent se poser et on n'avait pas vraiment d'espace dans lequel y avais une représentation plus large que les simples permanents qui pouvait se positionner ou aider à se

positionner sur ces questions-là. Et il y a eu cette idée issue de “Smart in progress” de créer un comité d'éthique avec une composition particulière dans laquelle pouvaient entrer d'autres sociétaires et cela ça a été mis en place aujourd'hui, mais c'est de nouveau un espace formel qui permet de favoriser une implication à un autre endroit sur des thèmes précis.

Anne-Laure: Oui et aussi par exemple une autre recommandation qui a également été proposée par un groupe de travail dans le cadre du “Smart in progress” de l'an dernier, c'est l'enjeu de ne pas porter la représentation de Smart que par l'équipe ou par les dirigeants de Smart, mais qu'on pouvait être plein d'autres avec les coopérateurs. On cherche donc qu'est-ce qu'il faudrait pour outiller ces personnes volontaires qui veulent présenter Smart dans des lieux proches d'eux. Est-ce que les sessions d'informations sur les outils Smart ne pourraient pas être faites par des membres qui sont là depuis le début et qui les connaissent mieux que certains employés ?

Harold: Mais ça se ferait sous forme de travail rémunéré alors ?

Anne-Laure: Alors ou c'est un travail qui sera rémunéré et qui sera contractualisé. Il peut y avoir des choses bénévoles comme de venir et participer à l'assemblée générale, mais à partir du moment où une personne remplit une mission qui pourrait être couverte par une personne sous contrat de travail, alors il faut la rémunérer aussi.

Frédéric: Mais il y a une réflexion aussi autour de ceci, par exemple, les mandataires sociaux qui sont représentants au conseil d'administration eux ne sont pas rémunérés du tout. Mais c'est parce que c'est dans le cadre de la représentation dans le processus participatif, et les groupes de travail de même. Mais c'est vrai que dès qu'on demande l'implication de quelqu'un dans des fonctions qui dépassent cela, alors on doit le rémunérer, mais ça a été une vraie réflexion. Pendant tout un temps on a tout fait tout seul, mais on peut aussi se dire qu'on est un acteur, il y a un contexte territorial avec un ensemble d'autres acteurs et on travaille un peu en connexion, mais on pense qu'on peut faire tout seul. Et à un moment donné on a décidé, et c'est maintenant un plan stratégique, c'est de ne plus faire tout seul. C'est aussi une manière de se connecter à tout un territoire, de pouvoir travailler avec d'autres et que cela ne sert à rien de faire quelque chose que d'autres font déjà. C'est cette mise en relation qui très importante et qui est riche en fait aussi.

Ouvrir la gouvernance de Smart à d'autres parties prenantes du projet, c'est dans cette logique des sociétés coopératives d'intérêt collectif en France et qui est de dire que quelque part il y a

un ensemble d'acteurs qui ont intérêt que ce projet d'intérêt collectif avance et qu'il est plus riche de les impliquer plutôt que de dire qu'on va ne représenter qu'une partie de ces acteurs. Même si on sait qu'on le fait au bénéfice de ces utilisateurs-là qu'on accompagnera, mais c'est intéressant aussi d'impliquer dans le processus les pouvoirs locaux et les collectivités locales, les clients, les utilisateurs, les fournisseurs, l'ensemble des partenaires avec lesquels on peut travailler, et que c'est l'ensemble de ces personnes-là qui permettent de créer quelque chose qui a du sens sur un territoire dans un contexte donné et qui dépasse un intérêt particulier au bénéfice d'un acteur ciblé. C'est important que chacun prenne conscience, surtout les personnes qui bénéficient de manière directe ou indirecte du projet finalement en ce compris les pouvoirs publics, c'est intéressant aussi de pouvoir comprendre l'impact social que peut avoir un projet comme Smart qui mérite aussi parfois d'être soutenu alors qu'il se développe parfois dans un contexte réglementaire qui n'est parfois pas totalement adapté. Il y a avait eu une revendication qui avait été faite dans le cadre d'un livre qui s'appelle "Refaire le monde du travail" qui consistait à dire que pour accompagner ce genre de projets qui essaient de répondre à des besoins non encore rencontrés dans une réalité légale ou règlement donné, de pouvoir les protéger contre toutes les attaques liées au fait qu'ils n'ont pas toujours un cadre légal clair, de les protéger par une espèce d'expérimentation acceptée d'innovation sociale pour justement leur permettre de grandir et de développer des solutions innovantes dans des cadres où ce n'est pas toujours adéquat et en même temps que ce soit suivi, accompagné et avec une bienveillance aussi des administrations et des pouvoirs publics. Je trouve que ce droit à l'expérimentation à l'innovation sociale très intéressante et ce qui est surtout important c'est de protéger et accompagner.

Anne-Laure: Tu avais abordé la thématique sur multi-parties prenantes, est-ce que tu as des questions plus spécifiques là-dessus ?

Harold: Oui j'ai une question concernant la gouvernance, est-ce que vous impliquez différemment les différents types de parties prenantes?

Frédéric: Alors on a le principe "une personne = une voix" à l'assemblée générale, il y a aussi le fait que l'on veut favoriser dans le conseil d'administration un équilibre entre les parties prenantes tout en veillant à ce que les sociétaires de la catégorie A, qui sont les utilisateurs de nos services, soient toujours majoritaires en termes de représentation, environs 3/5. Parfois on crée des collèges ou des catégories qui ont des pondérations de voix parce qu'évidemment on voudrait éviter que l'enrichissement par toutes les parties prenantes finisse par donner un

poids trop important à la catégorie des fournisseurs par exemple. Les travailleurs doivent rester maîtres du projet parce que c'est les bénéficiaires directs de ce projet et c'est ceux pour qui le projet a été développé. Mais le principe une personne une voix, indépendamment du nombre de parts sociales qui sont délivrées.

Anne-Laure: Donc concernant le traitement des parties prenantes ça c'est dans nos statuts, ça peut se revoir si c'est nécessaire, et alors c'est au conseil d'administration d'instruire cela, ou la communauté des sociétaires s'il s'organisent pour réclamer quelque chose qui n'aura pas été entendu par les instances en place. Mais selon la ou les personnes se trouvent dans le projet, chacun n'aura pas les mêmes interactions, apports ou interpellations des instances de la structure. Il faut aussi savoir aller chercher les informations ou savoir entendre les coopérateurs.

Le fait d'être en multi partie prenante pour moi c'est essentiel aussi dans les équilibres et les rapports de force, pour ne pas reproduire un patronat salarial.

Frédéric: Par ailleurs, si on veut réellement faire évoluer les réalités économique et donc sociale de ces travailleurs autonomes qui passent en entreprises partagées, forcément il y a une nécessité de travailler en intelligence avec leurs clients, ceux de l'entreprise partagée, pour pouvoir améliorer sur certains marchés les conditions de travail en général et les prix qui permettent ensuite en cascade dans l'entreprise partagée, et donc au porteur de l'activité économique qui parfois devrait s'empêcher de s'auto-exploiter. Et donc quelque part la fixation et la discussion des conditions avec le client sur le marché plus large en dialogue avec eux permet aussi de régler un problème que la personne rencontre, lorsque l'on se rend compte j'ai une activité économique qui doit me permettre de financer ma protection en grande partie en dehors de tout ce que l'on pourrait mutualiser et de tout ce qu'on a déjà mutualisé. C'est intéressant de pouvoir justement impliquer plus de personnes parce qu'on voit bien qu'on est sur un écosystème où tout se lie, et donc on va travailler à plusieurs endroits pour améliorer les choses globalement.

Alors on peut aussi penser au travail issu de “Smart in progress” sur la réflexion sur les fournisseurs : Vers quel fournisseur on va ? Comment on a une bonne relation avec les fournisseurs au bénéfice de tous ? Quel type de fournisseur d'un point de vue écologique, d'un point de vue condition sociale. On peut se demander qu'est-ce qu'on fait avec Ryanair, Amazon, est-ce que les sociétaires dans leur ensemble ont envie qu'il y ait des orientations là-

dessus dans les collaborations économiques entre l'entreprise partagée, ses fournisseurs et ses clients, voir même avec les relations publiques concernant certains subsides qui pourraient être obtenus par un groupe de sociétaires ou par l'entreprise partagée.

Un exemple très concret de mutualisation je trouve c'est qu'un employeur est obligé de couvrir son travailleur par une assurance accident de travail sur le chemin du travail. La difficulté que nous avons avec le profil de travailleur que nous avons, c'était qu'il y a une intermittence des revenus et donc il y avait une intermittence de jour où le travail était couvert par un contrat de travail. Et donc le problème c'est qu'une assurance accident du travail sur le chemin du travail elle n'a aucun sens dans ce contexte-là parce que les accidents ont forcément plus de chance de tomber en dehors des périodes sous contrat de travail et donc ça ne protège pas du tout. Donc on aurait pu simplement respecter les obligations légales par cette assurance-là mais elle n'avait pas de sens, donc on a dû négocier dès le départ avec l'assureur de pouvoir étendre cette protection à la vie privée de nos travailleurs, c'est-à-dire que tous, qu'ils aient un jour de contrat par Smart ou plus, étaient couverts pendant un an pour tous leurs accidents de travail même quand ils n'étaient pas couverts par un contrat de travail. Et ça c'est la réalité depuis 2000, lorsque l'on a négocié ce contrat de base qui était absolument nécessaire au vu des conditions spécifiques de ces travailleurs, et donc chez nous tous ceux qui font un jour de contrat sont couverts toute l'année pour tout accident. Et ça, ça a été rendu possible aussi en travaillant en bonne intelligence, et c'est de nouveau un exemple d'un intérêt de travailler avec plusieurs parties prenantes et de partenariats, en travaillant avec intelligence avec le fournisseur qui était notre assureur et en travaillant avec carte sur table, c'est-à-dire que l'on comprend le besoin de l'assurance d'être rentable dans le contrat avec nous, on comprend l'impossibilité de définir à l'avance combien on va devoir déboursier à l'avance et combien vous allez avoir besoin de déboursier pour couvrir les accidents qui vont effectivement avoir lieu. Donc ce qu'on vous propose c'est de partir sur une base de départ et chaque année on réévalue en confiance et à livre ouvert ce qu'on a payé et ce que vous avez déboursé et on regarde s'il faut ajuster pour que tout le monde soit gagnant. Nous ce qu'on veut c'est ce contrat absolument indispensable pour couvrir nos besoins et vous on comprend que vous ne devez pas être en pertes et que vous devez avoir une marge. Et ce travail en intelligence a rendu possible quelque chose qui sinon aurait été inenvisageable. Et c'est très intéressant je trouve ce genre de raisonnement, mais il faut travailler en confiance avec des gens qui comprennent ce besoin et l'intérêt d'y travailler et de venir apporter une solution.

Harold: Est-ce que depuis la création de Smart vous avez déjà remarqué des mécanismes d'implication qui auraient moins bien fonctionné que d'autres ?

Anne-Laure: Par rapport à “Smart in progress”, l'intention de départ est toujours bien présente, et elle est portée politiquement et stratégiquement. Mais cette année par exemple, on a eu un peu moins de moyens humains dans l'équipe du coup on s'est juste recentré sur un seul mode de travail qui était les groupes de travail mensuel, qu'en France et qu'à Bruxelles, mais si on fait ça encore plusieurs années de suite, je pense que ça casse notre dimension ouverte qui était en multilingue, sur des durées variables et aussi sur plusieurs territoires.

Frédéric: Aussi je pense qu'on doit faire attention à ne pas tomber dans un “siège-centré”, on le voit bien que ceux qui ne sont pas au siège à Lille ou à Bruxelles, parfois ils sont plus difficiles à impliquer, ils ne sont pas au courant de tout, ils doivent faire un plus gros effort. Donc l'enjeu c'est vraiment de pouvoir trouver le moyen qui permette de travailler dans un groupe réparti sur des territoires plus larges et d'améliorer ça.

Être multicanaux c'est aussi important ça, tout le monde n'a pas le même temps de s'impliquer, mais ce qui est aussi intéressant c'est de permettre à des gens qui ont beaucoup de choses à faire de s'impliquer malgré tout, mais peut-être à un endroit plus ciblé ou ça a été plus préparé. On peut penser aux administrateurs qui ont accompagné le projet depuis le début ils avaient tous des carrières très remplies et ils dégageaient du temps pour venir au conseil d'administration qu'ils arrivaient tant bien que mal à préparer. Mais effectivement ils avaient plus de difficultés à dégager du temps pour aller travailler dans un groupe de travail “Smart in progress” et enrichir la réflexion par leur parcours bien rempli; même si dans “Smart in progress 1”, c'est accompagné toujours par deux administrateurs.

Ce que je trouve intéressant dans la réflexion sur impliquer, mais parfois payer pour le travail, travailler avec d'autres, faire en sorte que des sociétaires donnent eux-mêmes des sessions d'information, eux-mêmes forment à des outils qu'ils connaissent bien, accompagnent des gens dans le développement de leur activité économique dans un secteur qu'ils connaissent bien. Tout cet accompagnement par les pairs c'est vraiment quelque chose qui est hyper intéressant plutôt que de devoir grandir en grossissant dans l'hyperstructure. C'est intéressant d'essayer de grandir en utilisant toutes ces ressources qui sont là et qui sont peut-être prêtes à condition de savoir à quel endroit les placer et à quelle condition, à s'investir plus. Je trouve ça très intéressant que ce ne soit pas que des permanents qui s'investissent dans tout ça. Et

c'est d'autant plus parlant lorsque l'on est en train d'accompagner quelqu'un et donc on peut lui transmettre plein de choses.

Anne-Laure: Pour moi il faut de la confrontation aussi dans une coopérative, et je pense que cela manque souvent.

Frédéric: Oui, mais un des enjeux c'est de pouvoir clarifier le jeu de rôle et la méthode et le cadre dans lequel on participe, sans quoi la divergence d'avis peut devenir défavorable. Si c'est dans un cadre qui est bien pensé ça devient une richesse et c'est hyper important d'être très clair là-dessus et je pense qu'on doit encore s'améliorer à ce niveau-là. Mais c'est vrai que l'on constate que tout ce qui permet d'asseoir quelque chose qui permet de faire le lien entre une stratégie qui vient des besoins observés sur le terrain et qui vient de processus participatif et ensuite qui se décline dans une mise en œuvre avec des méthodes les plus participatives possible qui sont claires aux yeux de tous, ça permet de stabiliser quelque chose qui fait que le projet dépend moins d'un dirigeant en tant que tel, et je trouve que ça c'est une force.

Mais il ne faut pas toujours tout discuter tout le temps, à un moment donné il y a des choses qui sont posées, qui sont décidées par les instances de gouvernance suite à des processus cadrés, mais ça n'est pas négatif. C'est important de ne pas croire qu'on peut participer et que tout le monde donne son avis et qu'après quelque chose se passe. A un moment donné c'est hyper important d'être très formel, parce qu'alors on peut s'accrocher à quelque chose qui ne change plus.

Anne-Laure: Quand j'avais fait un tour des équipes, ou des bureaux, je m'étais rendue compte que le sociétariat c'était quelque chose qui n'était pas tout à fait clair et qu'il n'y avait beaucoup de confusion de personnes qui pensent que parce qu'ils sont dans une coopérative, ils peuvent donner leur avis sur tout à tout moment. Donc il faut vraiment rappeler et expliquer là-dessus parce que ça amène une certaine confusion.

Harold: Oui donc il faut vraiment bien informer sur le fonctionnement-même de la coopérative ?

Frédéric: Oui, d'une part à titre de sociétaire comme tous les autres au travers d'espaces prévus à ce titre pour la participation. Mais d'autre part il y a toute une série d'autres possibilités pour l'ensemble des acteurs en dehors du rôle qu'ils ont et pour lequel ils ont été engagés, donc ils

peuvent s'impliquer par exemple dans des groupes de discussion sur divers sujets. Il y a souvent l'envie de participer, mais il y a aussi un travail à faire qui est le quotidien

On est toujours en train d'améliorer l'avion en vol et donc l'avion doit continuer à voler, on continue à rendre service à plein de gens au quotidien et par ailleurs on veut la faire évoluer en mieux, mais tout en garantissant qu'elle continue à jouer son rôle. C'est déjà un exploit de continuer à proposer ce service même si on ne l'améliore pas, mais après la richesse c'est de toujours essayer de faire mieux.

Peut-être la difficulté de la collaboration c'est que ça peut donner parfois l'impression de prendre plus de temps lorsque l'on est a beaucoup que quand on est peu, mais en même temps ça donne beaucoup plus de possibilités en fait et quelque part on est encore plus forts.

Anne-Laure: Je voudrais aussi rajouter que je pense qu'il faudrait que l'on travaille sur le fait que d'avoir été coopérateur devrait pouvoir être quelque chose de valorisable sur un CV.