



HAL
open science

L'expérience d'un collectif de freelances du numérique : du coworking au "passage à l'échelle"

Yannick Fondeur

► **To cite this version:**

Yannick Fondeur. L'expérience d'un collectif de freelances du numérique : du coworking au "passage à l'échelle". La Revue des Conditions de Travail, ANACT, 2021, pp.143-152. hal-03587609

HAL Id: hal-03587609

<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-03587609>

Submitted on 24 Feb 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'EXPÉRIENCE D'UN COLLECTIF DE FREELANCES DU NUMÉRIQUE : DU COWORKING AU « PASSAGE À L'ÉCHELLE »

Yannick Fondeur

socio-économiste au Cnam, Lise UMR CNRS 3320 & Centre d'Études de l'Emploi et du Travail, yannick.fondeur@lecnam.net

Les services numériques aux entreprises constituent le lieu d'émergence de nouveaux modèles d'organisations productives liés au développement du travail en *freelance*. Il apparaît notamment des formes de collectifs autogérés qui se présentent comme des alternatives aux Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (SSII, également appelés ESN, Entreprise de Services du Numérique), et aux plateformes de *freelancing* qui fleurissent sur ce marché. Cet article raconte l'histoire de l'un de ses collectifs, né il y a 7 ans dans un espace de *coworking* parisien et rassemblant aujourd'hui plusieurs centaines de membres. Il illustre les difficultés de régulation et de gouvernance auxquelles sont confrontées les organisations de ce type lorsqu'il s'agit de « passer à l'échelle » tout en conservant les principes fondateurs d'un travail libre.

Mots-clés : *freelancing*, travail libre, entreprise, collectif, gouvernance

Depuis quelques années, de nouveaux acteurs tentent de remettre en cause la position-clé qu'occupent les SSII sur le marché de la prestation de services numériques, dont une large partie est caractérisée à la fois par une très faible intensité capitalistique (prestations intellectuelles pour l'essentiel) et l'absence de concentration de la force de travail dans un lieu unique (travail chez le client, ou depuis n'importe quel lieu). Ces acteurs sont de deux types. En premier lieu, comme dans nombre d'autres domaines, des plateformes numériques se présentent comme des vecteurs de « disruption », proposant aux travailleurs du numérique d'exercer par leur biais en tant que *freelances* plutôt que dans le cadre des SSII. En second lieu, et c'est l'objet de cette contribution, le secteur est marqué par la multiplication de formes d'organisations autogérées rassemblant des professionnels i.e.s autonomes, sous divers statuts, revendiquant *ensemble* le fait de travailler et faire entreprise *autrement*.

C'est la construction de cet *autrement* qui va être saisie ici au travers de l'analyse approfondie, mais provisoire, d'un collectif de *freelances* proposant des prestations de services numériques essentiellement tournées vers le Web¹. Par rapport à d'autres types d'entreprises alternatives du secteur que j'ai eu l'occasion d'étudier plus superficiellement (Fondeur, 2020), ce collectif présente la particularité, relativement rare, d'afficher l'ambition de « passer à l'échelle » et de rivaliser ainsi avec les grandes SSII et plateformes de *freelancing*.

Né de la rencontre de deux développeurs dans un espace de *coworking* parisien autour d'un principe fondateur de liberté au travail, ce collectif a grandi par le biais des réseaux de relations jusqu'à compter plusieurs centaines de membres répartis sur tout le territoire français. Ce faisant il s'est trouvé confronté à la difficulté de transformer son organisation très organique et continuellement délibérée en une véritable plateforme mutualisée dotée d'une gouvernance adaptée à sa nouvelle dimension.

— 1. DEUX DÉVELOPPEURS, PUIS HUIT, DANS UN ESPACE DE COWORKING

La petite histoire de ce collectif commence à Paris, dans un espace de travail emblématique d'un premier âge du *coworking* où ce « mouvement » s'inscrivait largement dans l'économie numérique et revendiquait la notion de « communauté ». En février 2014, deux développeurs s'y rencontrent. Tous deux ont fait des études d'ingénieurs et disposent de profils plutôt généralistes autour des technologies web. Ils ont également en commun de sortir d'expériences peu concluantes de création de *start-ups* qui les ont conduits à se lancer comme prestataires de services indépendants et à mobiliser leur réseau pour trouver des missions. Aurélien², pas tout à fait 26 ans à l'époque, a donc déjà « pas mal bourlingué », travaillant à l'étranger et connaissant des expériences variées hors informatique. Sébastien, son futur associé, a lui 31 ans et un parcours plus classique d'ingénieur, avec une expérience substantielle en SSII. Il nourrit un intérêt particulier pour les modèles d'entreprises horizontaux. Les deux ingrédients de base du futur collectif sont déjà présents à ce stade : la nécessité d'entrer en réseau pour travailler en tant qu'indépendant, et le désir de travailler et faire entreprise *autrement*.

En 2014-2015, Klein (2016) mène une ethnographie dans cet espace de *coworking* et y croise nos développeurs quelques mois après leur rencontre. La thèse de Klein est que les lieux de ce type ne sont pas seulement des espaces de travail flexibles, mais qu'ils permettent également aux *freelances* d'accéder aux réseaux sociaux nécessaires à leur activité. Ainsi, cet espace, où les informations et les réputations circulent rapidement, sert selon lui d'intermédiaire dans les échanges entre *coworkers*, en créant des conditions de confiance pour les transactions. Ces dernières peuvent être marchandes ou non ; dans ce second cas, elles s'inscrivent dans une logique de type don / contre-don (Mauss, 1925).

Klein décrit ainsi le collectif qui se forme autour de nos développeurs :

« Ils sont maintenant un groupe de huit développeurs web qui travaillent pour la plupart dans l'espace de coworking. [Sébastien] et [Aurélien]³ ont alors décidé de formaliser le réseau en créant [au cours de l'été 2015] une SAS pour que [le collectif] leur serve davan-

¹ Ce travail s'inscrit dans le cadre du programme de recherches Drees-Dares « Formes d'économie collaborative et protection sociale », et a bénéficié à ce titre d'une subvention de recherche de la Dares. Il a été présenté le 21 novembre 2019 dans le cadre du colloque « Dé-libérer le travail ? » organisé par le GIS Gestes. Une version longue détaillant notamment la méthodologie est disponible dans les actes du colloque : www.feseopress.com/delibererletravail/

² Les prénoms ont été modifiés.

³ Les pseudonymes ont été changés par ceux que j'ai choisi d'utiliser dans cette recherche.

tage de vitrine. L'objectif est que chacun des développeurs associés garde un statut indépendant, mais passe par [le collectif] pour contractualiser avec les clients, la SAS bénéficiant alors d'un chiffre d'affaires plus important pour gagner en crédibilité » (op. cit., p. 155).

Klein précise qu'Aurélien, qu'il décrit au sein de sa galerie de portraits comme « l'indépendant faiseur de réseaux », habite à côté du *coworking*, dont il est un utilisateur quasi quotidien. « Il connaît donc bien la plupart des *coworkers* réguliers et garde contact avec d'anciens *coworkers* avec qui il est ami, certaines soirées ayant régulièrement lieu entre *coworkers* actuels et anciens », écrit-il.

Le *coworking* joue un rôle central dans le développement de l'activité du collectif par le jeu des recommandations et de la « force des liens faibles » (Granovetter, 1974), Aurélien jugeant à l'époque qu'au moins 80 % de l'activité provenait du réseau social étendu des *coworkers*.

— 2. L'EXTENSION DU RÉSEAU : UN INTÉRÊT BIEN COMPRIS

Leur collectif s'est déjà beaucoup transformé lorsque, en octobre 2017, débute l'enquête sur laquelle s'appuie cette contribution. Il compte 8 associés et, surtout, autour d'eux, 129 membres cooptés. En grandissant, le collectif est lui-même devenu une force commerciale via le réseau propre de chacun de ses membres. C'est là le premier intérêt bien compris qu'y trouvent ses membres : cette mise en commun de leurs réseaux respectifs leur permet d'accéder à davantage de projets. À cela s'ajoute une seconde dimension : en devenant une entité propre, le collectif en lui-même devient *visible* sur le marché et *crédible* auprès d'entreprises de plus grande taille. Cette stratégie était présente depuis la création de la SAS, mais le développement de la « marque » est maintenant au cœur des préoccupations du petit groupe d'associés, qui multiplie les initiatives pour développer la notoriété du collectif.

Au-delà de la quantité d'opportunités, c'est leur qualité qui est visée par les membres du collectif. Cela passe en premier lieu par l'objectif partagé de pouvoir « facturer plus » en se situant sur un marché où prime la construction de la confiance et où les opportunités de mission sont de ce fait peu soumises à concurrence ; une configuration que les membres du collectif opposent volontiers à l'accès au marché par le biais des plateformes de *freelancing* « qui tirent les prix vers le bas ».

Par rapport à ces dernières, le collectif permet également à ses membres de former des équipes, elles-mêmes unies par des liens de confiance construits au travers des collaborations récurrentes, et de répondre ainsi à des besoins clients complets dépassant le cadre de la tâche ponctuelle. Cette capacité à constituer rapidement des équipes leur permet d'aborder un marché qui est celui des acteurs traditionnels des services numériques aux entreprises (agences et SSII), marché dont l'accès est habituellement conditionné pour les *freelances* au fait de travailler par le biais de ces intermédiaires, qui agissent alors en tant assembleurs de compétences et conservent la main sur la négociation commerciale avec le client final.

Petit à petit, cette logique de constitution d'équipes de *freelances* conduit le collectif à se diversifier et à accueillir d'autres métiers que ceux du développement, mais toujours dans le champ du numérique. Les « *devs* », très demandés, en constituent toujours le cœur, mais des compétences complémentaires sont souvent nécessaires dans les projets sur lesquels ils travaillent, qu'il s'agisse, par exemple, de graphisme, de design UI/UX ou encore de marketing digital. Le collectif peut ainsi se positionner comme prestataire unique, à la manière d'une agence web généraliste. À la faveur de cette diversification des profils, il se féminise également peu à peu.

— 3. RESTER PROCHES

Tout en encourageant très fortement cette extension du réseau, les associés de la SAS formant sa tête de pont ont à cœur de maintenir sa dimension humaine en s'appuyant sur la proximité physique et sociale, tant dans le recrutement des nouveaux membres que dans le fonctionnement du collectif. Un peu comme s'il s'agissait de déployer à plus grande échelle le modèle très organique qui était celui de ses débuts.

Comme dans le *coworking*, le collectif cherche à développer l'entraide et la communication informelle entre ses membres. En l'absence de lieu de travail partagé, cela passe par un système de messagerie instantanée dans lequel un grand nombre de canaux sont créés pour échanger et se coordonner autour des projets en commun, mais aussi pour permettre toutes sortes de discussion qui sont autant d'occasions de sociabiliser entre membres. Plusieurs dizaines de canaux sont ainsi dédiés à des technologies ou domaines de compétences, à des échanges d'informations utiles sur les conditions d'activités en *freelance* (changement de statut, protection sociale...), ou encore à toutes sortes de discussions hors travail dans une ambiance potache revendiquée. Cette messagerie interne est ainsi un lieu important de sociabilité au sein de ce groupe de plus en plus dispersé physiquement. L'homogénéité socio-démographique du collectif, qui se concentre sur la tranche d'âge 25-35 ans et sur une population ayant fait des études supérieures, favorise, bien sûr, beaucoup ces échanges à distance.

Cette homogénéité socio-démographique est en partie liée au champ professionnel spécifique des métiers du numérique, qui rassemble déjà une population correspondant largement à ce portrait, mais il s'explique également par le fait que l'entrée dans le collectif s'appuie sur la cooptation. Le principal vecteur de recrutement consiste à organiser régulièrement des apéritifs en soirée où les membres sont incités à faire venir des *freelances* susceptibles de rejoindre le collectif. Rejoindre formellement le collectif est conditionnée à une validation par trois personnes déjà membres. Quelques mots échangés lors de l'un de ces apéritifs avec les membres présents peuvent alors être suffisants pour valider l'entrée dans le collectif, si tant est que ces derniers trouvent l'impétrant « cool » (le mot revient systématiquement quand il s'agit de qualifier les « bons » candidats à l'entrée).

Des journées de *coworking* ouvertes sont organisées plusieurs fois par semaine. Plusieurs fois par an ont également lieu des *colivings* au cours desquelles alternent sessions de travail, activités sociales et réflexions sur l'avenir du collectif. Enfin, l'anniversaire du collectif est chaque année l'occasion d'un grand rassemblement. Tout est donc fait pour favoriser les rencontres et les échanges entre membres en dehors de collaborations directes de travail, de manière à créer la proximité et la convivialité jugée essentielle au fonctionnement du collectif.

— 4. UN DÉSIK COMMUN DE TRAVAILLER AUTREMENT

La nature de ces temps collectifs est déjà en soi l'expression d'une volonté de travailler *autrement*. Mais, au-delà, le collectif met en avant une alternative complète au modèle de travail propre au salariat ainsi qu'une nouvelle manière de « faire entreprise ». Ces principes ont été formalisés dans deux documents, tous deux disponibles sur le site du collectif (et à ce titre instruments d'une identité revendiquée).

Le « manifeste » est élaboré en septembre 2015 lors du tout premier *coliving* du collectif. Ce document, conçu au tout début de son histoire, alors qu'il ne compte alors qu'une quinzaine de membres, va constituer par la suite à la fois un outil de recrutement particulièrement efficace auprès des indépen-

dants du numérique, et le symbole de l'engagement dans le collectif des nouveaux membres, qui devront le signer. Il faut par ailleurs noter que ce texte, partagé via un document en ligne éditable par tous les membres (pour qu'ils puissent y apposer leur signature numérique, mais aussi suggérer des modifications), n'a que très marginalement été modifié au fur et à mesure de l'extension du collectif. Il est d'ailleurs probablement une des seules choses qui y fasse aujourd'hui encore entièrement consensus.

Le texte énonce huit « valeurs communes » au travers desquelles deux registres principaux apparaissent nettement à l'analyse. Le premier met en avant le caractère « humain » du collectif et du travail (« notre métier est humain avant d'être technique »). Le mot est lui-même répété trois fois (sous la forme de nom ou d'adjectif), et il s'insère dans un lexique très marqué par cette dimension, que ce soit à l'égard des membres (« bienveillants », « solidaires », « bonne humeur », « joyeuse énergie », « compréhension mutuelle », « passions », « extravagances... ») ou des clients (« amis », « confiance », « écoute... »). Le second registre est celui de la liberté et de la réalisation de soi : l'adjectif « libre » est répété deux fois tandis que l'expression « nous aspirons » l'est trois fois. Ce qui frappe à la lecture des passages en question est la forme, également très libre, de l'expression.

Le tout premier point du manifeste donne le ton : « Nous aspirons à prendre notre pied dans le travail ; nous refusons de prendre part à toute activité qui nous rendrait malheureux ; l'épanouissement des membres du réseau est aussi important que la recherche de revenus ». Un autre passage désigne le salariat comme l'ennemi de cette liberté épanouie : « Nous aspirons à nous sentir libre ; le salariat est pour nous une forme d'asservissement ; [le collectif] rend les membres du réseau autonomes et maîtres de leur destin ».

L'autre document que le collectif met en avant sur son site, la « vision », permet d'éclairer en partie la désignation dans le « manifeste » du salariat comme référence négative de l'*autrement* désiré. Ce second document, rédigé courant 2017, propose d'inscrire le collectif dans un cadre plus large et plus ambitieux : « Au-delà des valeurs décrites dans notre manifeste, nous aspirons à une vie professionnelle en harmonie avec notre vision du monde » ; « ce texte présente notre vision de l'entreprise du XXI^e siècle ». On comprend à sa lecture que, derrière le rejet virulent du « salariat », ce qui est visé est une représentation du fonctionnement de l'entreprise traditionnelle combinant, d'une part, hétéronomie et éloignement des centres de décisions et, d'autre part, déconnexion avec les aspirations des individus et le travail réel. Quelques expressions et passages permettent de l'illustrer :

« Administration hiérarchique », « organisations géantes », « transformé des humains autonomes en pions au service d'enjeux qui n'ont pas de sens pour eux », « fossé de plus en plus large entre les méthodes de gestion appliquées et les aspirations des individus qui y travaillent », « en grossissant, centralisant, industrialisant, et en déconnectant la tâche de son effet, l'entreprise s'est peu à peu coupée de ce qui lui donnait du sens : elle s'est dés-humanisée », « freins d'une hiérarchie conservatrice », etc.

Une autre dimension apparaît au détour d'une phrase, lorsqu'est évoqué le fait de « pouvoir s'approcher et s'éloigner du réseau de manière fluide ». On comprend que cette liberté d'engagement par rapport à l'organisation s'oppose à une représentation du « salariat » comme un enfermement dans l'entreprise. « Ne pas avoir de lien engageant oblige à construire le collectif sur une volonté commune d'avancer ensemble », est-il précisé un peu plus loin.

Le salariat en tant que *statut* n'est pas l'ennemi lorsqu'il est externalisé et débarrassé de la subordination : une partie importante des membres du collectif appartient en parallèle à des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) qui leur permettent de « hacker » le salariat de manière à concilier, comme le résume Demoustier (2006), « l'autonomie de l'entrepreneuriat individuel avec la dynamique et la protection collective du salariat ». Le recours à des sociétés de portage salarial existe aussi, mais il est plus rare dans le collectif.

— 5. UNE MUTUALISATION PARCIMONIEUSE

En juillet 2014, alors qu'ils commencent tout juste à échanger sur la nouvelle forme d'entreprise « distribuée » dont ils rêvent, Sébastien écrit dans un mail à Aurélien :

« L'idée est au moins d'éviter les contrats de travail, de sorte que tous les membres sont indépendants, et sont donc payés en fonction de leur activité. On applique donc une sorte de principe de subsidiarité, en laissant chacun vivre sa vie, mais en gérant collectivement tout ce qui est mieux géré comme ça ».

Mais que partager alors ? Le message de Sébastien donne quelques pistes :

« Une force commerciale mutualisée, pour que chacun se concentre sur son métier », « une gestion administrative simplifiée », « des garanties au client, pour que la mission soit menée à bien même si le développeur est défaillant (physiquement, techniquement...) », « de la sécurité financière, par exemple à travers un compte réserve personnel », « assurance financière, pour pouvoir prendre des gros contrats en limitant les risques » et « sûrement des tas d'autres choses auxquelles je n'ai pas encore pensé... ».

Autant d'éléments propres à une activité de travail menée dans un cadre entrepreneurial, Sébastien précisant qu'« il s'agit d'apporter aux indépendants tout ce qu'une SSII pourrait leur apporter s'ils étaient salariés ». À l'exception non négligeable de l'assurance d'être payés en deux missions, comme c'est le cas en SSII durant les « intercontrats ».

Plus généralement, il n'est pas question de bâtir une protection mutualisée contre les aléas de l'activité. Pas question non plus que les fonctions mutualisées donnent lieu à salarisation, non seulement pour ne pas contrevenir au dogme posé dans le « manifeste », mais aussi parce que domine l'idée que la résilience de l'organisation suppose de ne pas confier trop de choses à un « permanent » dont elle deviendrait alors dépendante. Ainsi, la « force commerciale » que Sébastien mettait en avant dans sa préfiguration ne débouchera pas sur la création d'une équipe dédiée : il est attendu des réseaux des membres et de la notoriété de la « marque » qu'ils génèrent le flux entrant de clients.

Les éléments mutualisés sont très concrets et effectivement limités à des « outils » indispensables : les services d'un avocat et d'un cabinet d'expertise-comptable, une assurance responsabilité civile professionnelle et la location de serveurs. Associé à l'usage de « marque », ce bouquet de services externalisés constituant pour les membres un dispositif intégré de portage d'activité, une *plateforme* au sens premier du terme. Le financement de cette mutualisation parcimonieuse n'est pas fondé sur une cotisation mais sur des commissions prélevées sur les seuls gains réalisés en mobilisant cette plateforme. Jusqu'à une période récente (cf. point 8), c'est la SAS créée initialement qui détient la marque, souscrit le bouquet de services, facture les clients et donc prélève sur les montants versés la commission, qui s'élève à 5 %.

— 6. UNE ORGANISATION HÉTÉROCLITE CONTINÛMENT DÉLIBÉRÉE

Cette société constitue également la base de la structure de gouvernance hétéroclite du collectif. Sébastien la présente comme « une SAS, mais qui est de forme coopérative » du fait de quelques caractéristiques particulières : un.e associé.e ne peut détenir qu'une action, il n'y a pas de dividende, le capital est variable et ouvert, etc. Tous les projets portés doivent être validés par un.e associé.e, qui devra ensuite s'assurer de son bon déroulement, sans pour autant entrer dans une relation de subordination avec les membres de l'équipe chargée de la réalisation. Le nombre d'associés n'a jamais dépassé la petite dizaine durant la période d'observation de cette enquête, d'octobre 2017 à octobre 2020. Cette configuration constitue, de l'aveu même d'Aurélien, un « goulot d'étranglement », car dans le même temps le collectif est lui passé de 139 à 643 membres.

La petite dimension de la société tête de pont concentre aussi formellement le pouvoir entre les mains de quelques personnes. Sur ce dernier point, cependant, l'observation du fonctionnement du collectif montre que cette configuration est contrebalancée par un ensemble de pratiques mêlant étroitement égalitarisme, transparence et inclusion.

Ce qui frappe en premier lieu l'observateur est l'impressionnante mise en transparence de l'organisation et de sa vie quotidienne. Ceci passe d'abord par le système de messagerie instantanée déjà évoqué, auxquels ont accès tous les membres et qui constitue leur principal moyen pour se coordonner et délibérer. L'organisation y est de fait en perpétuel débat et se s'y construit en temps réel à partir de cas qui se présentent. Le *chat* n'est bien sûr pas l'unique lieu de cette construction : elle se réalise également dans des temps collectifs synchrones comme les *coliving* ou les visio-conférences qui sont régulièrement organisées. Ces espaces sont ouverts à tous et font l'objet d'annonces systématiques. Un autre pilier important est le *Google drive* ouvert à tous dans lequel se trouvent tous les documents de l'organisation. Des « *manuels* », rassemblant principes et « bonnes pratiques », y sont notamment disponibles sous forme de fichiers partagés. Souvent en jachère, ils sont tous ouverts en écriture et parsemés de commentaires des membres, les modifications suggérées se discutant alors entre les membres les actifs, directement sur le *Google doc*. On trouve aussi sur ce *cloud* toutes les archives du collectif en libre accès, et en particulier un grand nombre de comptes rendus de réunions ainsi que des enregistrements de vidéo-conférences internes.

Le sentiment qui se dégage lorsqu'on observe le fonctionnement du collectif est que, pour reprendre les mots d'un des membres, « ça débat tout le temps » et qu'« il y a rien qui est très arrêté ». Le souci de transparence et de traçabilité des débats est à la fois lié au désir de mettre en œuvre une organisation réellement « libérée » et à l'impératif de se coordonner à distance, les temps collectifs en présentiel étant par nature limités. Ce mode de construction de l'organisation, fondée sur une interaction à distance horizontale, débridée et transparente, n'est pas sans rappeler la façon dont a pu être décrit le développement de logiciels *Open source*⁴. Comme dans cet univers, la « contribution ouverte » est d'ailleurs explicitement un principe de base du collectif.

— 7. ESSAIMER POUR « CHANGER D'ÉCHELLE »

Assez tôt, les fondateurs du collectif, et plus particulièrement Sébastien, ont nourri l'ambition de constituer un réseau à grande échelle sur la base de ce modèle d'entreprise alternatif. De fait, la

⁴ On pense notamment à l'essai fameux d'Eric Raymond paru en 1998, *La cathédrale et le bazar*.

« vision » rédigée courant 2017 fixe clairement comme objectif de « changer d'échelle ». [Le collectif] « nous offre d'ores et déjà une vie professionnelle épanouie et efficace ; nous pensons que ça n'est pas suffisant. Une plus grande taille multipliera nos forces grâce à l'effet de réseau », précise-t-elle. Ce dernier concept a été introduit par Sébastien, qui s'est penché sur l'économie des plateformes numériques et en a tiré la conclusion qu'il fallait mobiliser les mêmes mécanismes pour en proposer une alternative, se confrontant dès lors à une problématique classique des *start-ups*, le « passage à l'échelle » (*scalability*). Mais la nature du collectif complexifie évidemment l'équation : à mesure que le collectif s'étend géographiquement, se pose avec de plus en plus d'acuité la question de maintenir la proximité physique, sociale et décisionnelle qui a fait son identité et à sa cohésion.

La voie indiquée dans la « vision » est celle de « cellules » locales autonomes, qui permettront de « grandir sans recentraliser » et ainsi de « construire une entreprise solide et puissante, sur laquelle nous gardons le contrôle et dans laquelle il fait bon vivre ». Le credo est que « pour maximiser les contributions, le réseau doit être la réunion de collectifs de petite taille, totalement autonomes, qui choisissent de s'équiper d'outils communs qui leur permettent d'avoir la force du nombre lorsque c'est nécessaire ». La « vision » peut être ainsi lue comme une stratégie pour « passer à l'échelle » en respectant les principes du « manifeste ».

Deux premières antennes existaient depuis 2017 dans l'Ouest de la France, mais elles étaient intimement liées à la structure parisienne historique et leur création davantage le fruit d'un concours de circonstance que d'une stratégie. À partir de mi-2018, des efforts sont déployés pour créer des « cellules » dans toutes les grandes métropoles françaises. L'hétérogénéité des statuts choisis sera la première expression de leur autonomie. On compte aujourd'hui deux tiers de SAS, mais également des associations, forme montante plus souvent choisie par les entités récentes. Parallèlement, le collectif change sa manière de s'auto-désigner en privilégiant de plus en plus les termes de *réseau de collectifs* ou de *fédération*.

— 8. LE DÉFI DE L'INSTITUTION A POSTERIORI D'UNE ORGANISATION HORIZONTALE MULTINIVEAU

Jusque-là, nous l'avons vu plus haut, la gouvernance du collectif combinait une tête de pont sous forme de société « classique » (SAS), avec quelques spécificités « *coopératives* », et un ensemble de pratiques collaboratives très égalitaristes mettant l'organisation en constante délibération. Avec l'extension du réseau et l'essaimage en « cellules » autonomes, la nécessité se fait rapidement sentir de donner à la SAS parisienne le statut d'une « cellule » *parmi les autres*.

Première étape de la transformation engagée pour adapter l'organisation aux nouvelles problématiques : fin 2018, est introduite la fonction de « capitaine de la marque », qui permet de confier à des membres qui n'ont pas le statut d'associé de la SAS parisienne, la responsabilité de projets portés par la plateforme collective. Pour autant, les « capitaines » doivent pouvoir engager juridiquement la structure qui porte les projets qu'ils encadrent, ce qui implique de fait qu'ils en soient associés. En d'autres termes, ce nouveau statut formalise essentiellement la possibilité pour des associés des « cellules » locales d'utiliser la « marque ». Il permet également de recevoir le flux de demandes clients reçu via le site du collectif, qui n'est pas publié sur le *chat*, mais seulement diffusé sur la liste mail des « capitaines ». Cooptés au sein des membres considérés comme « seniors » dans leur métier, les « capitaines » perçoivent au titre de leur fonction 5 % des revenus de l'équipe projet.

La seconde étape importante de la transformation de l'organisation est la création d'une structure de gouvernance spécifique de la marque. Fin 2018 également, est lancé le processus de création d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). La SCIC est une société statutairement coopérative, qui repose donc sur le principe « un associé, une voix » et qui présente l'avantage de permettre d'intégrer à la gouvernance plusieurs catégories de sociétaires, dont éventuellement des personnes morales. Malgré les efforts des initiateurs du projet pour associer le maximum de membres à la démarche, peu d'entre eux participent effectivement à son élaboration, ne serait-ce qu'en prenant part au vote qui est organisé en ligne pour préciser sa forme. La SCIC sera officiellement enregistrée un an plus tard, en octobre 2019.

Rapidement, des tensions apparaissent autour des prérogatives de la nouvelle structure et de son modèle économique. Le premier point d'achoppement est l'opération de transfert de la marque vers la SCIC, les associés de la SAS parisienne historique estimant devoir être rémunérés pour les investissements consentis depuis quatre ans pour la développer.

La fixation du montant et des conditions de ce rachat suscite des échanges tendus entre les membres du collectif, jusque-là marqué par une ambiance consensuelle et bienveillante. S'y ajoute un second sujet de discordance : la souscription d'un prêt pour assurer le développement de la marque mais aussi pour apurer la dette de la SCIC à l'égard de sa présidente, qui n'a pas été rémunérée pour son travail administratif. Ces deux dossiers opposent la SAS historique, qui porte ces initiatives à une partie des autres « cellules », en particulier les plus récentes, dont les membres sont très circonspects à l'idée de rémunérer *a posteriori* le travail autour de la marque et de la gouvernance provisoire de la SCIC, qui plus est dans des conditions qu'ils perçoivent comme définies unilatéralement par le « centre » parisien du collectif. Beaucoup d'entre eux estiment également que les structures de leurs « cellules » sont encore trop récentes et fragiles pour se porter garantes du prêt envisagé, ou que leurs statuts ne leur permettent pas.

Le modèle économique imaginé pour financer les futurs investissements destinés au développement de la « marque » ne fait pas non plus l'unanimité. Il consiste en effet à prélever une commission de 10 % sur les projets arrivant via la « marque », laquelle se voit considérer comme un « apporteur d'affaire » qu'il convient de rémunérer. Se cumulant à celle de la « cellule » porteuse et à celle du « capitaine », elle grève les revenus dégagés dans des proportions qui peuvent être supérieures à celles des plateformes de *freelancing*.

À cette période, en plein premier confinement Covid19, la tension est à son paroxysme. Les réunions en *visio* se succèdent, des projets alternatifs sont présentés et, face à l'absence de consensus, le bureau de la SCIC démissionne. Après avoir envisagé une fermeture pure et simple de la structure, une nouvelle équipe accepte *in extremis* de prendre le relais pour tenter de la sauver. S'ouvre alors une séquence, qui perdure aujourd'hui, où le collectif tente de répondre au défi de l'institution *a posteriori* d'une organisation formée d'acteurs individuels (les « membres ») et collectifs (les « cellules ») partageant une plateforme commune à gouvernance coopérative tout en conservant la plus grande liberté quant à l'activité réalisée par ce biais. Marquée par la crise sanitaire, qui contraint les membres à l'éloignement et conduit le collectif à annuler le rassemblement annuel qui contribue à sa sympathique cohésion, cette période est vécue comme une profonde crise interne.

— CONCLUSION

La petite histoire de ce collectif de *freelances* du numérique illustre la puissance, dans les services numériques aux entreprises, du mouvement vers des organisations conférant aux individus davantage de liberté au travail. Cette configuration doit être analysée au prisme des conditions de ce secteur,

où l'intensité capitalistique de l'activité est souvent faible, les tensions sur le marché du travail sont fortes et les organisations productives traditionnelles (SSII) font pour beaucoup figures de repoussoir. Tout concourt à rendre attractive l'activité en *freelance* pour les professionnels des métiers du numérique. Cette histoire montre que derrière l'appétit de liberté au travail des individus, les collectifs ne s'effacent pas, mais sont au contraire au cœur de dynamiques nouvelles par lesquelles les *freelances* cherchent à réaliser leur désir de travailler et faire entreprise *autrement*. Alors qu'elle continue à s'écrire avec difficulté, elle suggère aussi que la régulation et la gouvernance de tels collectifs, lorsqu'ils prennent une certaine dimension, constituent un défi redoutable.

— BIBLIOGRAPHIE

- Blein A. (2016), « Le coworking, un espace pour les transactions hors marché ? La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants », in *Réseaux*, n° 196, p. 147-176.
- Fondeur Y. (2020), « À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques », in Rey F. et Vivès C., *Le monde des collectifs*, p. 177-196.
- Granovetter M. (1974), *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, The University of Chicago Press, 2nd édition (1995), 259 p.
- Mauss, M. (1925), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Réédition 2012, PUF - collection Quadrige, 250 p.
- Moustier D. (2006), « L'économie sociale et solidaire et le développement local » in J.-N. Chopart et al. (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, coll. Recherches.