

Travailler et faire entreprise autrement : le cas d'un collectif de freelances du numérique

YANNICK FONDEUR¹

Les services numériques ont longtemps été dominés, et le demeurent encore largement aujourd'hui, par un type d'entreprise bien particulier fonctionnant comme un intermédiaire du marché du travail (Fondeur, 2013)². Les « SSII » (pour Sociétés de Services en Ingénierie Informatique), ou « ESN » (pour Entreprises de Services du Numérique) selon la dénomination que le syndicat professionnel du secteur tente d'imposer depuis 2012, se comportent comme des agences de placement, facturant à leurs clients la mise à disposition des professionnels du numérique qu'elles salarient. Pivotal du système d'emploi informatique français depuis les années soixante-dix, elles ont eu un poids déterminant dans sa dynamique d'emploi et ont ainsi longtemps constitué pour les jeunes diplômés un passage obligé, une forme de sas d'entrée dans l'emploi informatique (Fondeur et Sauviat, 2003). Elles se sont également constituées en intermédiaires pour l'accès aux clients, contractant avec ces

¹ Cnam, LISE et CEET.

² Ce travail a bénéficié d'une subvention de recherche de la Dares (ministère du Travail) dans le cadre de l'appel à projet 2018 « Formes d'économie collaborative et protection sociale ».

derniers et mobilisant ensuite des prestataires de second rang, dont de plus en plus de *freelances*³, pour la réalisation des missions.

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, c'est l'objet de cette contribution, le secteur est marqué par la multiplication de formes d'organisations autogérées rassemblant des professionnel·les autonomes, sous divers statuts, revendiquant ensemble le fait de travailler et faire entreprise autrement.

Ce désir d'autrement s'inscrit dans le contexte général d'une nouvelle demande d'autonomie de la part des travailleurs qualifiés œuvrant dans le secteur des services (Bureau et Corsani, 2014). Dans les professions du numérique, il vise plus particulièrement trois cibles, avec une intensité différenciée selon les cas : le salariat traditionnel, les SSII, les plateformes de *freelancing*. C'est la construction de cet *autrement* que j'essaie de saisir ici au travers de l'analyse approfondie mais provisoire (cf. encadré) d'un collectif de *freelances* proposant des prestations de services numériques essentiellement tournées vers le Web. Par rapport à d'autres types d'entreprises alternatives du secteur

³ Le terme de « *freelance* » relève d'une catégorie indigène largement mobilisée, voire revendiquée, par les acteurs, qu'il s'agisse de travailleurs indépendants qui se reconnaissent comme tels, de producteurs de services qui leur sont destinés ou encore d'entreprises cherchant à mobiliser cette force de travail.

que j'ai eues 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, il a grandi par le biais des réseaux de relations jusqu'à compter plusieurs centaines de membres répartis sur tout le territoire français (ainsi que dans quelques implantations à l'étranger). Ce faisant le collectif s'est trouvé confronté à la difficulté de transformer son organisation très organique et continûment délibérée en une véritable plateforme mutualisée dotée d'une gouvernance adaptée à sa nouvelle dimension.

Encadré : Terrain de recherche et méthodologie

Cette contribution porte sur un collectif rassemblant des professionnels des métiers du numérique exerçant en *freelance*. La recherche a débuté en octobre 2017, et accès m'a été donné depuis cette date à toutes les ressources en ligne du collectif, au même titre que n'importe quel membre. Cela inclut d'abord le système interne de messagerie instantanée (type Slack), dont le nombre d'utilisateurs est passé de 139 à 643 sur les trois ans de ma période d'observation et sur lequel plusieurs milliers de messages ont été échangés chaque semaine. J'y ai consulté une trentaine de canaux, dont une dizaine (les principaux) très régulièrement. Ensuite, le collectif partage un espace de stockage en ligne sur lequel se trouvent tous les documents de l'organisation, et en particulier toutes ses archives depuis sa création, que j'ai ainsi consultés et exploités. D'autre part, j'ai pu visionner une trentaine d'heures d'échanges en vidéo-conférence entre les membres du collectif (en direct

ou en différé via des enregistrements présents dans les archives en ligne). Enfin, j'ai également mené des observations lors de sessions de *coworking* ainsi qu'une dizaine d'entretiens auprès de membres du collectif.

Je n'avais jusque-là jamais été confronté à une telle transparence de la part d'une organisation sur son fonctionnement en temps réel, ce qui est déjà un résultat en soi quant à sa nature. La conséquence directe de cette configuration est qu'il est bien difficile pour le chercheur de ne pas être submergé, notamment par le flux constat de messages sur le *chat* interne. Ce dispositif a permis de récolter une masse très importante de données, dont seule une petite partie est exploitée ici. Par ailleurs, un tel degré d'ouverture impose de se situer en permanence sur une ligne de crête méthodologique, pour garder une présence acceptée mais discrète (c'est notamment la raison pour laquelle l'entretien n'a pas été le mode d'enquête privilégié), et maintenir une distance critique vis-à-vis d'enquêtés toujours prêts à l'échange et que l'on suit durant plusieurs années. Une difficulté supplémentaire vient du statut d'expérimentation permanente que revêt la régulation du collectif, dont la dynamique permanente et instable rend extrêmement difficile la décision d'arrêter l'observation. C'est la raison pour laquelle, j'ai attendu trois ans avant de fixer dans ce texte de premières analyses provisoires.

1. Deux développeurs, puis huit, dans un espace de *coworking*

La petite histoire de ce collectif commence dans le 19^e arrondissement de 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 des profils plutôt généralistes autour des technologies web. Ils ont également en commun de sortir d’expériences peu concluantes de création de start-up qui les ont conduits à se lancer comme prestataires de services indépendants. L’un d’eux, nous l’appellerons Aurélien, raconte :

« J’ai bossé dans une start-up au Brésil, que j’ai essayé de répliquer en France : c’est là que je me suis ruiné, ça n’a pas marché. [...] Après, j’ai commencé à faire de la presta’ [...]. Et du coup, moi, ça faisait bien trois mois que je m’étais mis à faire des sites tout seul, à mon compte, pour pouvoir faire rentrer un peu d’argent. Et lui [Riant]... il venait me voir en me disant : “Il paraît que t’as trop de boulot, et moi j’en cherche, donc...” [...] c’est un peu comme ça qu’on s’est rencontré. Alors, on se connaissait un petit peu, mais c’est comme ça qu’on a commencé à bosser ensemble. » (entretien, octobre 2017)

Aurélien, 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. Son futur associé, que nous appellerons Sébastien, 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 alternatifs d’entreprises :

« Lui, il avait beaucoup étudié les nouvelles formes d’organisation d’entreprise, et il sentait qu’il y avait une tendance à l’entreprise horizontale, et c’est un modèle qu’il avait étudié. Notamment des modèles comme le Gore-Tex, comme Valve, qui sont des entreprises qui ont..., qui ont grosso modo supprimé l’idée même de manager, et qui disent aux gens : “Répartissez-vous en équipes qui ont l’air de faire sens, et avançons tous ensemble de manière à...” Ils s’organisent au fil

de l'eau sans qu'il y ait quelqu'un qui pense l'organigramme et qui essaie de le faire fonctionner. » (Aurélien, entretien, octobre 2017)

Ces thématiques sont dès leurs premiers échanges un sujet de discussion central pour les deux développeurs.

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, Blein (2016) mène une ethnographie dans cet espace de *coworking*, qu'il nomme Potemkine pour l'anonymiser, et y croise nos développeurs quelques mois après leur rencontre. Sa contribution est doublement intéressante : pour ses analyses sur le rôle joué par ces espaces dans la constitution des réseaux sociaux des *freelances*, qui s'appuient pour partie sur l'observation des débuts du collectif qui nous intéresse ici, mais aussi pour l'histoire particulière dudit collectif, en amont de notre propre observation. Voici comment il décrit le petit groupe :

« Ils sont maintenant un groupe de huit développeurs web qui travaillent pour la plupart dans l'espace de *coworking*. [Sébastien] et [Aurélien]⁴ ont alors décidé de formaliser le réseau en créant [au cours de l'été 2015] une SAS⁵ pour que Developnet leur serve davantage de vitrine. L'objectif est que chacun des développeurs associés garde un statut indépendant, mais passe par Developnet pour contractualiser avec les clients, la SAS bénéficiant alors d'un chiffre d'affaires plus important pour gagner en crédibilité. » (*op. cit.*, p. 155)

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

5 La Société par Actions Simplifiée est une forme alternative à la Société Anonyme, qui se distingue de cette dernière par son caractère mixte (elle est à la fois société de capitaux et société de personnes) et par la grande liberté qu'elle permet aux associés. Elle est devenue la forme de société classique des PME.

Aurélien est « l'indépendant faiseur de réseaux ». Il habite à côté de Potemkine, 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 ». Il intervient également dans le cadre de formations organisées par Potemkine.

La thèse de Blein 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, Potemkine, 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). Et elles peuvent être directes ou mobiliser le réseau externe d'un *coworker*. Blein croise ces deux dimensions pour construire une typologie distinguant quatre cas : co-traitance directe quand les *coworkers* font équipe sur un projet commun donnant lieu à rémunération ; participation directe quand un *coworker* en aide gratuitement un autre sur un projet ; participation indirecte quand un *coworker* en recommande gratuitement un autre à son réseau, ou lui transmet une information relative à une opportunité (voire fait les deux simultanément) ; co-traitance indirecte quand ce dernier type d'action n'est pas gratuit et donne lieu à commission (ce que l'on appelle communément « l'apport d'affaires »).

Lors de son séjour à Potemkine, Blein observe essentiellement des échanges non marchands entre *coworkers*. Et c'est également le cas pour notre collectif de *freelances* : « Chez Developnet, les participations indirectes [...] dans l'espace de *coworking* ont été déterminantes pour le lancement de l'activité par les deux fondateurs » note-il (*op. cit.*, p. 168). Il illustre son analyse par l'extrait d'entretien suivant avec Aurélien :

« On s'est fait recommander par des gens de [Potemkine] auprès d'autres personnes. Ça dépend vraiment après à quel degré tu estimes que ça vient de [Potemkine] ou pas. Quand c'est quelqu'un que t'as connu par quelqu'un de [Potemkine] qui te recommande, est-ce que c'est encore [Potemkine] ou est-ce que là c'est... parce que si tu considères que ça c'est encore [Potemkine], quasi 100 % de nos affaires, quasi c'est pas vrai... peut-être pas 100 %, plutôt 80 %, mais quasi l'entièreté ça vient de [Potemkine], de manière directe ou indirecte. Même si c'est des gens qu'on a juste croisés ici un soir. »

Aurélien et Sébastien ont ainsi mobilisé le réseau élargi de Potemkine selon un principe proche de celui de la « force des liens faibles » (Granovetter, 1974) pour récolter des opportunités de travail qu'ils ont progressivement co-traité avec d'autres développeurs, répliquant le mécanisme à l'origine de leur rencontre professionnelle. Le succès les a rapidement conduits à formaliser leur réseau de co-traitance dans une société où les partenaires de travail récurrents étaient associés.

2. L'extension du réseau : un intérêt bien compris

Leur collectif s'est beaucoup transformé lorsque je les rencontre en octobre 2017 : « on a agrégé de plus en plus de monde ; aujourd'hui, on est un peu plus de 120 », dont « 8 associés en tout », précise Aurélien lors de notre première rencontre. Les membres « historiques », et en particulier Aurélien, « coworkent » encore régulièrement à Potemkine. Notre rencontre a d'ailleurs lieu à deux pas de là. Le réseau Potemkine restera encore longtemps une ressource pour le collectif, bien qu'il y soit de moins en moins présent. En particulier, les développeurs trouvent régulièrement des opportunités dans le fil du groupe Facebook des *coworkers* de Potemkine, et ce même après la fermeture du lieu au printemps 2018. Mais au fur et à mesure que le collectif

grandit, il devient lui-même 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 comme l'a noté Blein (cf. *supra*), 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. En conséquence, un nombre grandissant de sollicitations arrivent via le formulaire de contact du site web, atterrissant directement dans un canal, ouvert à tous, du système de messagerie instantanée que partagent tous les membres⁶.

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 habituel-

⁶ Ce système sera modifié par la suite. Voir *infra*.

lement conditionné pour les *freelances* au fait de travailler par le biais de ces intermédiaires, qui agissent alors en tant qu'assembliers 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 désormais 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 des débuts à Potemkine.

Comme dans l'espace de *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 instantanée⁷ dans lequel un grand nombre de canaux sont créés pour

⁷ Le collectif utilise d'abord Slack (application pionnière de messagerie instantanée en entreprise, très utilisée par les start-up) avant de passer en octobre 2016 sur une application *open source* installée sur un serveur propre.

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 (WordPress, SEO, UX...), à des échanges d'informations utiles sur les conditions d'activités en *freelance* (changement de statut, protection sociale...), ou encore à toutes sortes de discussion hors travail dans un ambiance potache revendiquée (le canal le plus actif s'intitule fort à propos « #h-bordel / Bavarder et dire des conneries »). En 2018 et 2019⁸, au total plus de 2 000 messages s'y échangent en moyenne chaque semaine, à grand renfort de *smileys* et dans une tonalité très conviviale et bienveillante. Une des activités favorites des *freelances* du collectif consiste à y refaire le monde et à discuter de tout et de rien à toute heure de la journée et de la nuit, signe que cette messagerie interne est 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

⁸ Seule période où l'on dispose de données fiables : avant cette période, le *bot* statistique programmé par un des développeurs du collectif pour tourner chaque jeudi lorsque la charge serveur est la plus faible, ne peut accéder à l'ensemble des canaux ; et après, l'installation d'une nouvelle version de l'application de messagerie instantanée rend inopérante la récolte des données sur cette variable spécifique (ne sont alors pris en compte que les messages postés dans un canal particulier). Sur la période, le nombre de personnes ayant accès au système passe de 189 à 559 (nous reviendrons plus loin sur leur taux d'activité).

membres sont incités à faire venir des *freelances* susceptibles de rejoindre le collectif. Lors de ma première rencontre en octobre 2017 avec trois membres (Aurélien et deux autres *freelances*, que nous appellerons ici, Laurent et Patrice), cette convivialité avait été présentée comme un élément très fortement différenciant par rapport aux plateformes :

Laurent : « Alors, moi, je dirais, la vraie différence entre Hopwork⁹ et nous, c'est que nous, on s'est construit d'abord sur du social, quoi ; c'est vraiment du..., c'est de l'humain. »

Patrice : « La communauté, plus. »

Laurent : « Voilà, de la communauté, c'est ça, c'est de la communauté informelle au départ, et eux, ils ont d'abord construit un outil, et aujourd'hui, ils essaient de mettre... de la communauté. [...] Ils organisent des apéros, des trucs comme ça, alors qu'en fait, nous, on s'est construit autour de ça. Je veux dire, l'outil de recrutement, notre outil de recrutement principal, c'est les [*cool drinks*]¹⁰ : [...] on se retrouve le jeudi soir autour d'une bière, on discute de tout et de n'importe quoi... Surtout de n'importe quoi ! Parce que c'est plus le moment de parler de taf, hein. Et on recrute les gens sur ces choses-là, sur le ressenti, sur l'humain, plutôt que sur le CV. »

Rejoindre formellement le collectif est conditionné depuis 2016 à une validation par trois personnes déjà membres. Concrètement, un cas assez classique est que le candidat potentiel soit invité à un *cool drink* par un des membres, ou qu'il s'y rende de manière autonome après avoir eu connaissance via Meetup ou le compte public du collectif sur Facebook. Les quelques mots échangés autour d'une bière 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

⁹ Devenue depuis Malt, il s'agit de la plateforme de *freelancing* la plus connue en France.

¹⁰ Le nom a été changé.

« bons » candidats à l'entrée). L'un des membres garants est désigné comme son « parrain » ou sa « marraine », fonction ainsi décrite dans un « manuel » interne :

« [Le collectif] n'a pas vocation à être une société d'apport d'affaires pour indépendants esseulés. Nous appelons à un collectif soudé qui partage bien plus que de la presta en repensant le monde de l'entreprise et sa gouvernance. L'entraide, les temps collectifs (ex : journées *coworking*, [*cool drinks*], barbecues, voyages, *chat*) sont autant d'occasions de prendre part au collectif et d'y contribuer. Ton parrain / ta marraine doit s'assurer que tu as connaissance de ces événements et que tu t'y sentes le/la bienvenu-e. »

Des journées de *coworking* sont organisées plusieurs fois par semaine et sont annoncées à l'ensemble de collectif, avec une petite phrase ritualisée par Aurélien, « sens-toi le/la bienvenu-e ». Plusieurs fois par an, ont également lieu des *colivings*, au cours desquelles quelques membres (10 à 15 en général, mais la participation est ouverte) partagent pendant plusieurs jours un même lieu et y alternent sessions de travail, activités sociales et réflexions sur l'avenir du collectif. Enfin, une fois par an, est organisé un événement anniversaire de même type mais de plus grande dimension (plusieurs dizaines de membres s'y retrouvent). 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 désir 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 type de document public déclaratif est très fréquent dans le monde informatique : on peut citer, parmi les exemples les plus connus, le *GNU Manifesto* de 1985 ou encore le *Manifesto for Agile Software Development* de 2001. Plus spécifiquement, la rédaction d'un manifeste est devenue un classique pour les entreprises du numérique revendiquant une identité fondée sur le travail libre. Le ton du texte de notre collectif de *freelances* revêt cependant des caractéristiques très particulières qu'il paraît d'autant plus important de relever que ce document, élaboré au tout début de son histoire, alors qu'il ne compte qu'une quinzaine de membres, va constituer par la suite à la fois un outil de recrutement particulièrement efficace auprès des indépendants 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 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 libres ; 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 2017¹¹, 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 décision 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

¹¹ Il y aura quelques remaniements avant sa mise en ligne fin 2019 sur la seconde version du site du collectif, mais les différences sont assez marginales.

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 déshumanisée », « 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. L'observation du fonctionnement du collectif permet de saisir qu'il ne s'agit pas là d'une liberté binaire (entrée / sortie) mais plutôt de la possibilité de situer sur un continuum très large à la fois son implication dans la vie du collectif et l'insertion de son activité de *freelance* dans ce cadre.

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)¹² 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.

Le « manifeste » et la « vision » constituent donc en quelque sorte des déclarations d'un travailler et faire entreprise autrement, autour desquelles le collectif entend construire son identité. L'observation directe de son fonctionnement quotidien montre clairement qu'il ne s'agit pas simplement là d'éléments purement déclaratifs, et qu'ils correspondent largement aux aspirations et pratiques de ses membres. Pour autant, elle montre également que ces

¹² Coopaname et Smart en particulier.

deux documents n'épuisent pas l'ensemble des dimensions de ce désir d'autrement. En particulier, l'analyse des offres de mission diffusées au sein du collectif et des réactions et commentaires des membres¹³ montre l'importance centrale de deux critères très concrets pour les *freelances* du collectif.

Le premier, qui revient presque systématiquement, est la possibilité de travailler à distance (« en *remote* » pour reprendre la terminologie dominante des *freelances* et de leurs employeurs). Le temps complet à distance (« *full remote* ») est particulièrement valorisé, et souvent une condition *sine qua non* d'acceptation de la mission, en particulier pour les développeurs non parisiens, de plus en plus nombreux. Pour les *freelances* établis à proximité du client, le fait de se déplacer un jour par semaine dans ses locaux est bien accepté, mais il faut que la mission soit vraiment intéressante pour aller au-delà. Être libre de choisir son lieu de travail est donc un élément central de l'autrement recherché. À l'inverse, l'obligation de travailler chez l'employeur est implicitement associé à une caractéristique du « salariat ».

L'intérêt de la mission, tel est le second critère sur lesquelles portent les discussions. Entrent ici en jeu la nature du projet et, pour les développeurs, les technologies utilisées. Sur la première dimension la question du sens est bien sûr importante : le collectif compte en particulier un grand nombre de clients appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire (et déclare d'ailleurs souvent appartenir lui-même à ce champ), mais cela semble au moins autant tenir d'un positionnement de marché que d'une vocation intrinsèque. Plus modestement, c'est avant tout le caractère « sympa » du projet, mais aussi du client, qui apparaît déterminant. Sur la seconde dimension, prendre plaisir à son travail en mobilisant des outils modernes ou, mieux, avoir

¹³ Ces offres sont diffusées via un *channel* spécifique et accessible à tous du système interne de messagerie instantanée, *channel* sur lequel les membres peuvent également réagir et échanger.

l'opportunité d'apprendre et d'expérimenter de nouvelles « technos » (avec également en ligne de mire le souci de maintenir ainsi son employabilité), est un élément absolument central pour les développeurs.

Tout ceci n'exclut pas la prise en compte de critères plus classiques dans le choix des missions. C'est bien sûr le cas du niveau de rémunération, exprimé en taux journalier (TJM). Mais aussi, et surtout, de la durée et du type d'engagement, les missions longues et en régie étant très recherchées, à la fois pour des raisons de stabilité économique et pour la possibilité de s'investir à long terme dans un projet et auprès d'un client. Des éléments que l'on pourrait cette fois rapprocher du « salariat » et qui montrent que si le désir d'autrement se focalise sur la liberté au travail, cela n'exclut pas la recherche de certaines dimensions de l'emploi classique.

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 en amont 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, tech-

niquement...) », « 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 entre 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. Et la position reste la même lorsque cinq ans et demi plus tard, ce type de problématique est abordée lors du « *call* de l'agora », une visio-conférence régulière faisant office de place publique au sein du collectif. Éric, développeur toulousain qui a rejoint le collectif un an plus tôt, y soulève son cas :

« J'ai travaillé pour un client en régie, qui ne m'a pas payé... Enfin, j'ai travaillé pour lui juillet, août, septembre, et il ne m'a toujours pas payé. Et la question, c'était est-ce-que ça peut être un... comment dire... une des fonctionnalités [du collectif] de prévenir contre le non-paiement, ou au moins contre les paiements en retard de la part des clients ? »

Pour financer le dispositif, il propose d'accroître le pourcentage pris par la structure sur chaque projet réalisé sous sa marque¹⁴, ce qui permettrait au collectif de « se transformer en une espèce d'intermédiaire qui prend plus de place que prévu ». Les réponses qui lui sont adressées par les autres membres présents sont toutes négatives, mobilisent des arguments de coût (« [le collectif] ne pourra pas sortir de l'argent de sa poche à chaque fois qu'un client paye pas ») et appellent à la responsabilité individuelle. La

¹⁴ Nous reviendrons plus loin sur ce mécanisme.

réponse de Maxime, développeur lyonnais arrivé deux ans plus tôt dans le collectif, est particulièrement claire de ce point de vue :

« Je pense pas que le réseau, il ait été créé pour ça [...]. Pour tout le monde, le mieux, c'est quand même de se faire payer régulièrement, et de pas engendrer trop d'impayés par le client. C'est-à-dire d'essayer de faire des paiements au moins mensuels. Surtout si c'est de la régie, ça se justifie complètement ! Et pour moi, c'est vraiment une façon de pas avoir trois mois d'impayés, quoi ! C'est-à-dire qu'il faut, à un moment donné, mettre le holà : quand tu te mets vraiment en danger, d'arrêter de le faire, à un moment donné ! »

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. C'est le propos de Patrice lors de ma première rencontre avec le collectif : « Si [le collectif] avait un employé, qui était vraiment en charge de quelque chose de très spécifique en interne, et que du jour au lendemain, il est plus là, ça pourrait mettre en péril, d'une certaine manière, le réseau, et c'est pas ce qu'on veut » (entretien, octobre 2017). Ainsi, la « force commerciale » que Sébastien mettait en avant dans sa préfiguration n'a pas non plus débouché 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 du 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, c'est la SAS créée initialement qui détient la marque, souscrit le bouquet de service, 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 tête de pont de la structure de gouvernance hétéroclite du collectif. Sébastien la présente comme « une SAS, mais qui est de forme coopérative » :

« On a des statuts assez particuliers : t'as le droit d'avoir qu'une seule action par personne, tu sors au nominal, t'as pas de dividendes, et... le capital est ouvert, c'est capital variable ouvert. Et donc l'idée, c'est vraiment de dire, la personne qui a envie de s'impliquer – alors, l'action est à 1000 €, donc il y a une petite barrière à l'entrée quand même, pour être sûr que les personnes s'engagent – mais l'idée, c'est de faire rentrer les associés, sous une forme coopérative, quoi. On n'est pas une coopérative parce que la loi française est normée sur ce que c'est qu'une coopérative, on rentre pas dans les cases. » (entretien, mars 2019)

Tel que décrit par Aurélien, cependant, l'association n'est pas une opération anodine :

« C'est un long process de devenir associé : [...] à partir du moment où tu dis que tu veux être associé et au moment où tu l'es effectivement et où t'as ta part de l'entreprise, c'est un an, un an et demi, en général. [...] On dit aux gens qui veulent devenir associés [qu']il faut qu'ils aient travaillé avec le réseau

depuis au moins douze mois. Et après, Il faut l'unanimité des associés existants, pour devenir associé. [...] Il faut être senior sur son activité. » (entretien, février 2019)

Ceci explique sans doute en partie pourquoi le nombre d'associés de la SAS n'a jamais dépassé la petite dizaine durant ma période d'observation, sachant dans le même temps le collectif est lui passé de 139 à 643 membres. Un autre facteur important est la responsabilité liée à ce statut : 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 le réaliser.

La petite dimension de la société tête de pont a pour conséquence une limitation de la liberté de travailler au sein du collectif : « Une fois que tu t'es cramé avec tous [les associés], ben tu peux plus bosser, quoi ! » me confiait Aurélien lors de notre première rencontre (entretien, octobre 2017). Elle constitue aussi un frein bien identifié pour son développement : « Notre gros goulot d'étranglement aujourd'hui, c'est qu'on manque d'associés » concédait-il également à l'époque. Enfin, bien sûr, elle concentre 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, auquel ont accès tous les membres et qui constitue à la fois leur principal outil pour se coordonner et délibérer. L'organisation y est de fait en perpétuel débat et 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 (en particulier, les « *calls* de l'agora », que j'ai mentionnés plus haut). 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 plus actifs, directement sur le *Google doc*. On trouve aussi et surtout 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, fondé sur une interaction à distance horizontale, débridée et transparente, n'est pas sans rappeler la façon dont a pu être décrite le développement de logiciels Open Source¹⁵. Comme dans cet univers, la « contribution ouverte » est d'ailleurs explicitement un principe de base du collectif.

¹⁵ On pense notamment à l'essai fameux d'Éric Raymond paru en 1998, *La cathédrale et le bazar*.

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. Avec l'humour potache qui les caractérise, ils ont créé dès la mise en place du système de messagerie instantanée un canal nommé « *World Conquest* » décrit de la façon suivante : « Ici, on fait comme Minus et Cortex, on parle de la stratégie pour conquérir le monde ». Les discussions y sont nombreuses et passionnées autour des initiatives susceptibles de faire rayonner le collectif au-delà de ses frontières et ainsi participer à son développement.

De fait, la « 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-up, 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 ont 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 crédo 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 per-

mettent 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 circonstances 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 multiniveaux

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. Le « manuel » mis en ligne mi-2019 sur le *Google drive* partagé pour formaliser cette nouvelle fonction précise en préambule : « Petit topo *wording* : Tu es associé au niveau de ta cellule, tu es capitaine au niveau de la marque ». 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. Fin 2020, on compte seulement une vingtaine de « capitaines » pour 643 membres, et, sur le *chat* interne, on observe régulièrement des situations où leur manque se fait sentir (nombreux projets pour lesquels sont lancés des appels insistants à capitaine).

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 est officiellement enregistrée un an plus tard, en octobre 2019, et avec un nombre de cofondateurs

relativement faible¹⁶ au regard du nombre de membres du collectif et de la valeur fixée pour la souscription d'une part sociale (100 euros).

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 marqués 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 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 leurs « cellules » sont encore trop récentes et fragiles pour se porter garantes du prêt envisagé, ou que leurs statuts ne le 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

¹⁶ 29 cofondateurs, dont quatre « cellules » (personnalités morales) et 25 personnes répartis en plusieurs collèges. Toutes les cellules ne sont pas représentées dans le collège « cellules ». Parmi les absentes, l'une est portée par une toute petite société qui préexistait au collectif, et les autres n'avaient pas encore officiellement déposé leurs statuts. Néanmoins la première et l'une de ces dernières sont indirectement représentées par des individus au sein du collège des « capitaines ».

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*. Ainsi, au printemps 2020, un futur « capitaine » lyonnais juge, dans le « rapport d'étonnement » qu'il présente au « call de l'agora », « assez dur pour un senior non capitaine de voir la valeur ajoutée d'un projet passant par [le collectif] (-10 % minimum. -20 % avec l'A.A de la marque) plutôt que par son réseau (0 %) ».

À cette période, en plein premier confinement Covid19, la tension est à son paroxysme. Les « calls de l'agora » 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 fin 2020, 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 confé-

rant 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.

Ici, le collectif prend à ses débuts parce qu'il est créé par deux individus charismatiques qui y instituent un principe de convivialité, de bienveillance et de dialogue de pair à pair qui correspond aux aspirations de ses membres. Ceci tient tant qu'il est possible de partager suffisamment de temps collectifs, dans une ambiance amicale, pour réaliser de manière informelle le « libre ensemble »¹⁷ ou « l'indépendance collective »¹⁸. La stratégie d'essaimage en collectifs locaux de plus petite taille unis par une plateforme de marque commune devait permettre de concilier organisation organique et montée en échelle, mais elle a engendré une dynamique centrifuge et un éloignement trop fort au moment où l'institution de ce niveau méta-collectif coopératif était mise en délibération.

¹⁷ Pour reprendre le slogan de l'espace de *coworking* où tout a commencé.

¹⁸ Pour reprendre le titre de la présentation donnée par un des associés historiques de la SAS parisienne en octobre 2018, lors d'un événement dédié aux professionnels du numérique.

Des éléments conjoncturels ont aussi joué défavorablement : les mesures sanitaires liés à la Covid19 qui ont renforcé cet éloignement, mais aussi la prise de distance des deux cofondateurs du collectif. Ces derniers ont en effet progressivement déporté leur énergie vers le développement de solutions interopérables fondées sur les standards Solid (pour « *social linked data* ») portés par Tim Berners-Lee, « père » du *World Wide Web*, qu'ils rencontrent à Boston au printemps 2019. Le domaine d'application principal de ces technologies n'a rien de fortuit : un outil permettant d'équiper et d'interconnecter les *freelances* du numérique et leurs collectifs, à la manière d'une plateforme décentralisée. Une manière de répondre par les outils, à la façon d'ingénieurs, à la problématique de l'institution du méta-collectif. Mais c'est là une autre histoire.

Bibliographie

- Blein A., 2016, « Le *coworking*, un espace pour les transactions hors marché ? La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants », *Réseaux*, n° 196, 147-176.
- Bureau M.-C. et Corsani A., 2014, « Du désir d'autonomie à l'indépendance. Une perspective socio-historique », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n° 5.
- Demoustier D., 2006, « L'économie sociale et solidaire et le développement local », in J.-N. Chopart, G. Neyret et D. Rault (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte.
- Fondeur Y. et Sauviat C., 2003, « Les services informatiques aux entreprises : un "marché de compétences" », *Formation Emploi*, n° 82, 107-123.
- Fondeur Y., 2013, « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La Revue de l'IRES*, n° 76, 99-125.

- Fondeur Y., 2020, « À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques », in F. Rey et C. Vivès (dir.), *Le monde des collectifs*, Buenos Aires / Paris, Teseo, 177-196.
- Granovetter M., 1974, *Getting a job. A study of contacts and careers*, Chicago, The University of Chicago Press, 2nd edition 1995.
- Mauss M., 1925, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*, repris in : M. Mauss, 1950, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, réédition 2012.

