

# Jouer perso ou collectif ?

## Les leçons d'une expérience en cours

Plutôt que de subir les contraintes du salariat, beaucoup de travailleurs préfèrent aujourd'hui développer leurs projets au sein d'une structure coopérative qui leur permette d'être à la fois autonomes et solidaires. Au-delà des formes juridiques, la coopération est d'abord un état d'esprit, comme le montre l'expérience de Bien Fait Pour Ta Com', qui vient de fêter à Lille son premier anniversaire en tant que collectif de production. Mais l'esprit, c'est comme la mayonnaise : il faut que ça prenne.

Comment concilier, au sein d'un collectif de travailleurs autonomes, aspiration à l'indépendance et volonté de rejoindre un collectif pour développer des coopérations ? C'est l'une des questions auxquelles les membres de *Bien Fait Pour Ta Com'* (BFPTC)<sup>1</sup> cherchent à répondre depuis plus de deux ans en développant leur modèle organisationnel. Ce groupe de travailleurs autonomes dans le secteur de la communication, dont l'origine remonte à la fin 2011, était initialement centré sur l'échange de pratiques. Fin 2014, un collectif de production se met en place progressivement, avec l'objectif de développer une marque, une offre de services, et de collaborer sur des projets plus importants que les missions menées individuellement par ses membres.

Objectif atteint fin 2015 avec la création officielle de *Bien Fait Pour Ta Com'*, qui fait partie de la coopérative d'activité et d'emploi « Grands Ensemble », en région Hauts-de-France. Une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) est une entreprise sous statut coopératif (SCOP) dont les salariés sont des entrepreneurs. Elle prend en charge une partie de la gestion administrative et financière de leur activité et leur propose un accompagnement à la création et au développement économique.<sup>2</sup> BFPTC est à ce jour le collectif le plus développé de la structure : il s'agit d'une véritable entreprise (bien qu'elle n'ait aucune existence juridique) à l'intérieur même de la coopérative.

### LA TENSION AUTONOMIE / COLLECTIF AU CŒUR DE L'ANALYSE

La particularité des collectifs de travailleurs autonomes est qu'ils sont organisés de manière totalement horizontale puisqu'il n'existe aucun lien de subordination entre les membres. Les travailleurs sont souvent très attachés à cette autonomie, synonyme pour eux de liberté :

« [Je veux] avoir la main sur mon travail. Ça ne veut pas dire que j'arrive à faire ce que j'aime faire, j'ai des factures à payer (...) Mais **je maîtrise mon temps, mon organisation** : je travaille quand je veux, où je veux, j'ai l'impression d'être plus productive, plus impliquée, moins esclave. »

« Je pars du principe que si y a un truc qui me plaît pas, je vais pas y rester. Si je suis là, c'est que tout me convient : je ne me force pas pour faire les choses. Si, à un moment, je n'ai plus envie, je ne reste pas. C'est ça qui est bien : pouvoir choisir. »

<sup>1</sup><http://www.bienfaitpourta.com/>

<sup>2</sup> Elisabeth Bost, *Aux entrepreneurs associés. Les coopératives d'activité et d'emploi*, Valence, éd ; Repas, 2<sup>e</sup> éd. complétée, 2016

L'enjeu est donc, pour les collectifs qui se développent, de trouver un modèle organisationnel et des règles de fonctionnement permettant de réguler les relations entre les membres tout en préservant leur autonomie, ce qui n'est pas chose aisée :

« C'est ça aussi qui est hyper compliqué à gérer : c'est que... on est exigeants avec nous-mêmes mais on ne peut rien exiger des autres. »

Cet article s'appuie sur le cas de *Bien Fait Pour Ta Com'* pour montrer comment la tension entre autonomie et inscription dans un collectif s'exprime dans la structuration et le modèle organisationnel de collectifs de travail autonome.

## LES INGRÉDIENTS D'UNE MAYONNAISE QUI PREND

On s'en doute, il n'existe pas de recette miracle pour qu'une série de rencontres informelles se transforme en un véritable collectif opérationnel. Cependant l'histoire de *Bien Fait Pour Ta Com'* fournit quelques pistes sur les « ingrédients clés » susceptibles de déclencher une dynamique de coopération entre travailleurs autonomes.

### L'adhésion à des valeurs communes

La plupart des membres témoignent d'une aversion au salariat, souvent issue d'une expérience douloureuse en entreprise traditionnelle (harcèlement, surcharge de travail, autoritarisme de la hiérarchie...) :

« Et du coup je me suis rendu compte qu'avec le salariat classique, ce n'était pas possible : être dans un bureau, avec des horaires, ne pas pouvoir gérer mon temps en fonction de ce que je ressentais de ma productivité, de mes objectifs. J'ai essayé une deuxième fois... mais non. »

« L'entreprise, j'en ai super peur, peur de me retrouver dans un bureau avec quelqu'un qui te juge. Juste la notion de supérieur... juste cette notion-là... (...) Et pour moi aller en agence, c'était avoir un supérieur, tu vois, c'était avoir quelqu'un qui te juge, qui dit des choses sur toi, et ça m'effrayait car je savais que j'étais complètement incapable de m'adapter à ça. »

L'adhésion aux valeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), à des modèles organisationnels basés sur l'horizontalité et la coopération, à l'opposé justement du modèle salarial traditionnel, a été fondatrice de la cohésion du groupe. Ces valeurs régissent tant le fonctionnement interne du groupe que ses relations et méthodes de travail avec les clients. Elles ont été récemment formalisées dans une charte « relationnelle » signée par tous les membres. Par exemple, le principe de co-traitance implique qu'aucun membre ne peut sous-traiter une mission auprès d'un autre membre tout en gardant pour lui une partie de la somme censée payer cette partie travail : toute plus-value ponctionnée sur le travail d'autrui est interdite.

### Une ambition commune de développement économique

Alors qu'un certain nombre de collectifs en CAE s'en tiennent au partage d'expérience, cette démarche a rapidement été considérée comme inadaptée aux aspirations des membres de la filière communication de Grands Ensemble :

« (...) On s'est vite trouvés à faire des réunions où chacun se présentait. On a perdu beaucoup de gens qui finalement ne venaient pas car ça les intéressait pas de faire des **réunions d'alcooliques anonymes**. »

« Est-ce que BFPTC est une asso' à but non lucratif pour passer du bon temps ensemble et boire des coups ? Mais entre nous, je trouve ça très bien mais si j'avais voulu faire ça, j'aurais été dans mon patelin faire partie de l'**Amicale des Pêcheurs**. »

« Comme c'est des réunions à géométrie variable, **on réinvente tout le temps le fil à couper le beurre.** (...) On s'est dit que c'était gentil, mais on s'est aperçus qu'on passait une demi-heure à tous se présenter. On s'est dit : qu'est-ce qu'on veut faire ? On a commencé à discuter et au bout d'un moment **on s'est dit qu'on pourrait développer une offre ensemble.** » (...)

Les expressions utilisées ci-dessus reflètent bien les limites du format qu'avait adopté la filière communication par rapport aux attentes de ses membres. Comme le souligne le dernier témoignage, au-delà des temps de rencontres ouverts à tous, qui tournaient parfois en rond, une volonté plus ambitieuse a émergé de développer une offre commerciale commune, de répondre collectivement à des marchés plus importants, et de favoriser la transmission de compétences entre pairs.

### **La facilitation**

Enfin, la mise en place d'un rôle de facilitateur afin d'animer les temps de rencontre a permis de structurer le travail autour d'objectifs, de mieux prioriser les chantiers, de favoriser l'égalité répartition de la parole ou encore d'éviter que le groupe se dissipe trop lors des réunions. Cela a eu incontestablement un rôle majeur dans l'avancement du projet.

« [Avant,] il n'y avait pas de répartition des rôles, **c'était le bordel !** (...) [La facilitation], **c'était le maillon qui nous manquait** (...) **On était déstructurés** dans l'organisation, avec tous des personnalités particulières, ce n'était pas simple. Elle [la facilitatrice] nous a apporté cette prise de recul et de hauteur. **Ça nous a permis d'être plus productifs.**»

Tous les ingrédients étaient donc réunis pour qu'émerge un projet commun. Ce qui a permis à cette mayonnaise de prendre, l'élément « déclencheur » ou « structurant » – pour reprendre les termes des membres – a été la réponse commune à un appel d'offre qui a permis au groupe de se tester sur un projet concret, de travailler sur son identité et ses modes d'organisation. Enfin, le long processus qui a mené au choix d'un nom pour le collectif s'est révélé fondateur d'une identité collective partagée, structurante pour la cohésion du groupe et la cohérence de son travail.

## **QUEL MODÈLE ORGANISATIONNEL POUR UN COLLECTIF DE TRAVAILLEURS AUTONOMES ?**

Comme expliqué en introduction, l'un des enjeux des collectifs de travailleurs autonomes est de concilier aspiration à l'autonomie et volonté d'intégrer un collectif. Chez BFPTC, tous les membres doivent rester libres de s'investir ou non selon leurs envies et disponibilités (bien qu'il y ait un « minimum requis » dans la charte). Leurs contributions peuvent varier tout au long de l'année en fonction des priorités des uns et des autres.

Pour permettre au collectif de fonctionner malgré cette souplesse, le modèle organisationnel semble construit autour du principe que personne n'est irremplaçable, que ce soit au niveau des fonctions de production ou au niveau des fonctions support.

### **Les fonctions de production**

Une partie des fonctions de production est gérée via le mode projet, qui correspond bien à la flexibilité et aux contours mouvants du collectif. Pour chaque nouveau projet, un membre se positionne en tant que chef de projet (en général, celui qui le propose au reste du groupe) et s'entoure d'une équipe de volontaires pour le mener à bien. Chacun peut se positionner ou non en fonction de ses intérêts, disponibilités ou affinités. Les travailleurs ne s'engagent auprès de leurs pairs que sur un projet déterminé, sur une période déterminée.

En parallèle du travail en mode projet, des missions régulières assurent une certaine continuité de l'activité et constituent une source de revenu stable. C'est notamment le cas des activités de formations de BFPTC dispensées aux entrepreneurs-salariés de la CAE. Ici aussi, il s'agit de répartir ces activités régulières entre plusieurs membres (via la formation en interne si besoin) afin d'éviter qu'un travailleur devienne indispensable à leur mise en œuvre.

La recherche d'un équilibre entre préservation de l'autonomie de chacun et fonctionnement du collectif sous-tend cette articulation entre travail en mode projet et activités régulières.

### **Les fonctions supports (communication, comptabilité, coordination...)**

Contrairement aux fonctions productives, il est rarement possible de les organiser en mode projet (par exemple, la trésorerie ou la communication interne entre les groupes de travail sont des tâches à effectuer régulièrement). Néanmoins, chez BFPTC, l'autonomie et le caractère remplaçable des travailleurs est assurée : les fonctions sont assurées par des petits groupes (pas par une personne seule) que les membres rejoignent librement, sans s'engager sur une durée très longue. La nécessité qu'une fonction ne repose pas sur les épaules d'une seule personne fait consensus.

*« Vraiment il faut qu'on veille à ce que le turn-over des responsabilités et du temps dédié au collectif soit bien réparti et bien tournant. »*

BFPTC a donc adopté un modèle horizontal. Les décisions sont prises au consensus dans les groupes projets et lors des réunions bimensuelles. Pour autant, ce modèle n'est pas synonyme d'étouffement des leaderships. « On veut des leaders, pas des chefs », souligne une membre. Si le groupe rejette la figure du chef, associée au modèle salarial traditionnel qu'ils fuient, les leaders sont nécessaires pour faire avancer les différents projets

### **QUAND AUTONOMIE ENTRE EN TENSION AVEC COLLECTIF**

Le modèle organisationnel de BFPTC semble montrer qu'un certain équilibre a été trouvé, permettant à la fois un fonctionnement efficace et flexible et la préservation de l'autonomie de chacun, via le principe que personne ne doit devenir irremplaçable.

Malgré tout, cet équilibre, fondé sur une flexibilité à tous les niveaux, reste instable. Tous les travailleurs n'ont pas la même expérience de l'autonomie. Leurs aspirations, leurs stratégies individuelles, la façon dont ils se projettent dans le projet BFPTC ou encore leurs attentes envers le collectif varient grandement. Cela crée nécessairement des frictions – pas forcément problématiques tant qu'elle sont exprimées et traitées – dont voici quelques exemples.

#### **Le lièvre vs la tortue**

C'est l'une des frictions majeures à ce jour. Entre ceux qui souhaitent prendre le temps de penser le projet, de travailler l'identité du groupe, son offre et sa cohérence d'ensemble, et ceux qui considèrent que priorité doit être donnée à l'activité productive, le débat est récurrent. C'est une tension particulièrement saillante, dans la mesure où elle est étroitement liée à des questions d'argent :

*« Le problème, c'est que c'est pas les réflexions et les idées qui ramènent du fric ! »*

La priorisation par le groupe de la réflexion sur l'action productive, source directe de revenus, provoque de la frustration chez ceux qui ressentent une certaine urgence à générer un chiffre d'affaires :

« C'est trop cool parce que y a les valeurs, mais à un moment donné ça ne va pas te faire payer tes factures à la fin du mois. »

Il en résulte des ressentis inégaux quant à la vitesse de structuration du groupe : ceux pour qui le chiffre d'affaires est prioritaire ont tendance à penser que la formation du groupe s'est faite plutôt lentement, tandis que les autres considèrent au contraire qu'elle a eu lieu plutôt rapidement.

### **Activité individuelle vs investissement dans le collectif**

La question de la vitesse de structuration est étroitement liée à celle de l'investissement de chacun dans le collectif, la première étant en grande partie fonction de la seconde. Or, le respect des disponibilités et aspirations de chacun aboutit nécessairement à des niveaux d'investissement variables, sources de frictions. Certains envisagent de dédier 100 % de leur temps au collectif, tandis que d'autres préfèrent, pour reprendre leur terme, « ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier », « ménager la chèvre et le chou » ou encore « ne pas mélanger les torchons et les serviettes », autrement dit préserver une partie de leur activité individuelle.

La question de la valorisation de l'investissement personnel se pose alors : est-il souhaitable de prendre en compte l'inégale contribution des membres et de rétribuer certaines tâches réalisées et le temps passé ? Si oui, via quels mécanismes ou outils ?

C'est là un vaste débat qui concerne non seulement les collectifs de travailleurs autonomes, mais aussi les CAE elles-mêmes (comment valoriser l'investissement des entrepreneurs-salariés dans le projet coopératif ?) et plus largement toutes les organisations qui incluent des activités bénévoles (autres coopératives, associations sans but lucratif...). Évidemment, il n'existe pas de solution unique : des outils existent et des expérimentations ont lieu, mais c'est à chaque collectif de décider quelle formule lui convient.

### **Les grands comptes vs les petits clients**

Quelle est la cible du collectif ? S'adresse-t-il aux « petits » acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) dont il partage les valeurs ? Ou se tourne-t-il vers les « grands comptes », qui ne partagent pas forcément ces valeurs mais qui ont les moyens de les payer à la valeur du travail effectué ? La question, qui se pose dans la plupart des structures de l'ESS, est récurrente à BFPTC. Pour la majorité, il ne s'agit pas de trancher mais de trouver un équilibre entre ces deux : ce serait là la force du collectif :

« Lors du dernier temps de travail, on a trouvé que **notre force était de regrouper ces deux mondes-là**. Et c'est ça qui est intéressant. »

« On s'est vite rendu compte que les uns les autres, on s'apportait des choses, et qu'il y avait des **complémentarités** pour pouvoir grandir. »

### **Tensions autour du démarchage commercial**

Le démarchage commercial est un défi majeur pour nombre de travailleurs autonomes, tant au niveau de leur activité individuelle<sup>3</sup> qu'au niveau des collectifs de travail, où il est lié, comme beaucoup d'autres sujets, à des questions d'argent et d'investissement personnel : le groupe accepte-t-il que quelques membres apportent la majorité des contrats – et, par extension, une part non négligeable du chiffre d'affaires – parce qu'ils sont à l'aise avec le démarchage commercial ? Ou une participation est-elle attendue de tous afin d'éviter que certains bénéficient des efforts fournis par les autres ?

<sup>3</sup> Voir mon article [Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif](#)

A BFPTC, il a été acté que chacun participerait à l'effort de démarchage commercial, à la fois pour encourager l'implication de tous, pour démultiplier la force de frappe du collectif, et bien sûr pour éviter que l'arrivée de nouveaux contrats ne dépende pas d'un ou quelques membres qui assumeraient la fonction de commercial, personne ne devant être irremplaçable.

Afin d'aider les membres les moins à l'aise avec le démarchage commercial, et aussi dans la lignée du principe de formation interne, le collectif a mis en place un « coaching commercial », sorte de parrainage assuré par ceux qui sont davantage à l'aise. Le groupe manque encore de recul sur l'intérêt de ce système, entamé il y a quelques mois.

On peut aussi souligner, sans développer, d'autres aspects problématiques liés à la démarche commerciale, comme par exemple la nécessité que chacun « partage » ses contacts (anciens clients, prospects) avec le reste du groupe, ou encore la tendance de certains entrepreneurs à d'abord promouvoir leur activité individuelle avant celle du collectif.

### METTRE LA MAYONNAISE AU FRAIS

Bien Fait Pour Ta Com' n'a qu'un an d'existence. Si l'on peut d'ores et déjà dégager quelques éléments d'analyse de ses pratiques, comme nous l'avons fait ci-dessus, beaucoup de questions restent en suspens pour le moment. Comme le soulignent plusieurs des membres, beaucoup de ces questions sont liées au caractère innovateur de la dynamique. BFPTC est un collectif « apprenant », précurseur au sein du mouvement des CAE, en constante exploration :

« [...] après tout on est encore en train de **construire** le bateau, de mettre ses engrenages en place. »

« Ce qu'on fait est assez unique : on n'a pas la moindre idée... on est des **explorateurs** en fait, on ne sait pas si on va découvrir les Indes, l'Amérique, ou que la terre est plate. (...) [Il] ne faut pas être naïf sur les inconnues qui vont nous tomber sur la gueule. »

Le collectif se construit en marchant, faisant et défaisant au gré de ses expérimentations. Tout est susceptible de changer dans les mois qui viennent. Et c'est justement là l'intérêt des collectifs de travailleurs autonomes en CAE : leur caractère souple, mouvant, basé sur le respect de l'autonomie, permet à l'organisation de se recomposer en permanence pour s'adapter à l'évolution des membres, des marchés et des opportunités. L'enjeu pour BFPTC est de préserver sur le long terme cette organisation flexible et apprenante, qui fait sa force, tout en étant attentif à deux éléments : en externe, rester cohérent et légitime face aux clients, quelles que soient les évolutions de l'organisation ; en interne, prendre garde à l'épuisement individuel et collectif induits par une trop forte implication bénévole de certains, par la recherche permanente d'un consensus pour respecter l'autonomie de chacun et par la réflexion incessante sur le fonctionnement d'un groupe en constante recomposition.

Maud GREGOIRE  
Université de Lille 2, CERAPS (UMR 8026)  
Novembre 2016

## SOURCES ET RESSOURCES

---

- BOST, Elisabeth *Aux entrepreneurs associés. Les coopératives d'activité et d'emploi*, Valence, éd ; Repas, 2e éd. complétée, 2016.
- BUREAU, Marie-Christine, et CORSANI Antonella (2014), « Du désir d'autonomie à l'indépendance », *La nouvelle revue du travail*, n°5
- CHARLES Julien, *Tensions dans la participation*, SMart, 2016
- COQUELIN, Laurent, et REYNAUD Emmanuèle (2003), *Les professionnels autonomes. Une nouvelle figure du monde du travail*, Rapport Final d'une étude réalisée pour la Direction des Entreprises Commerciales, Artisanales et de Services (DECAS) du Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie
- GRACEFFA Sandrino, en collab. avec BURTON Roger, CORDIER Virginie et VIRONE CARMELO, *Refaire le monde... du travail. Une alternative à l'ubérisation de l'économie*, Valence, Ed. Repas, 2016
- GRÉGOIRE Maud, *Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif*, SMart 2016

### Sites

- GRANDS ENSEMBLE : <http://www.grandsensemble.org/>
- BIEN FAIT POUR TA COM' (coopérative de communicants bien élevés) : <http://www.bienfaitpourta.com/>