

MANAGEMENT

CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT DU SENS

LES APPORTS DE FRANÇOIS ROUSSEAU

CHRISTÈLE LAFAYE

- //// Outils de gestion
- //// Économie sociale et solidaire
- //// Mythe, rites, tribu
- //// Militantisme
- //// Innovation collaborative
- //// Entrepreneuriat
- //// Collectif
- //// Association
- //// Travailler autrement
- //// Recherche-action



11. BRICOLER DU COLLECTIF À L'HEURE D'UBER

L'irruption d'Uber dans les médias est venue nommer un vaste mouvement d'atomisation du rapport au travail. La travailleur(-euse), isolée, privée de la protection sociale serait seule face à ses donneurs d'ordres. Pas tout à fait. Ici et là, les nouvelles générations de professionnel(le)s autonomes bricolent des collectifs entrepreneuriaux pour travailler ensemble, mutualiser des moyens, recréer des droits là où il n'y en a plus. Que sont ces nouveaux collectifs entrepreneuriaux en équilibre entre autonomie et solidarité, entre gestion et militantisme ?¹

Par Justine BALLON, doctorante en économie Coopaname/Ladyss, Université Paris 7 Diderot, Mélissa BOUDES, Chercheuse en sciences de gestion à l'Université Paris Dauphine et NEOMA Business School et Stéphane VEYER, associé de la Manufacture coopérative et de Bigre.

FAIRE FACE AUX TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

LE TRAVAIL EN MUTATION

368. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la norme en matière de travail en France est le salariat à temps plein et à durée indéterminée auprès d'un employeur unique (FOURCADE, 1992). Au niveau organisationnel, au sein des entreprises, la jurisprudence caractérise le salariat par l'existence d'un lien de subordination, c'est-à-dire, en d'autres

termes, par la soumission du travail au capital. Dans le même temps, à échelle sociétale, avec le développement de l'État social, le salariat est devenu la clé qui donne accès au système de protection sociale interprofessionnel. Il rattache ainsi les travailleur(-euse)s à une « communauté politique » dans laquelle se construit un système de solidarité où elles codécident des règles de redistribution (LAVILLE, 1999 ; MÉDA, 2010). Cette norme salariale s'est appuyée jusque dans les années 1970 sur la régulation fordiste, négociée entre collectifs patronaux et syndicaux (RIFKIN, 1997 ; BÉLANGER et LÉVESQUE, 1991 ; BOYER et ORLÉAN, 1991), et reposant sur une division du travail horizontale (parcellisation des tâches) et verticale (entre ingénieurs et ouvriers) pour assurer une production et une consommation de masse.

^{28.} Le féminin est utilisé de manière générique dans cet article afin de ne pas en alourdir la lecture et sans aucune intention discriminatoire.

369. Les stratégies des entreprises (internationalisation, externalisation, flexibilisation, etc.), relayées par les politiques publiques de l'emploi en faveur de l'entrepreneuriat ont depuis contribué à la fragmentation et à la désinstitutionnalisation du salariat (CASTEL, 1995 ; BOYER, 2001 ; CINGOLANI, 2014). Les rapports au et dans le travail se sont progressivement individualisés : aspiration à davantage d'autonomie dans l'exercice du métier, organisation de la production et du travail à partir d'objectifs individualisés, etc. (CINGOLANI, 2012, 2014). Ainsi, si le salariat reste la forme majoritaire d'emploi en France (88,5 % des actifs travaillent en tant que salarié(e)s²⁹), le nombre de travailleur(-euse)s indépendantes (+ 18,3 % entre 2008 et 2016³⁰) augmente. Ces transformations ont contribué au développement de formes atypiques d'emplois, « entre » salariat et travail indépendant – ou « au-delà », ou encore « en marge », de cette alternative.

L'EMPLOI ATYPIQUE EN FORMES

370. Les formes d'emploi dites « atypiques » se sont multipliées, finissant par constituer une « zone grise » où se retrouvent « quasi-indépendant.es » et « quasi-salarié.es » (BUREAU et CORSANI, 2012 ; CAPPELLI et KELLER, 2013 ; SUPLOT, 2016 ; LORQUET, 2017). Si ces nouvelles formes de rapport à l'emploi répondent aux besoins de flexibilité des entreprises et aux aspirations à l'autonomie des travailleur(-euse)s, elles posent aussi de nombreuses questions en matière de conditions de travail. Ainsi l'expression « précarité » est-elle venue caractériser cette zone grise située à la marge des régulations de l'État providence (code du travail, sécurité sociale, conventions collectives, etc.) (CINGOLANI, 2014). Elle souligne en particulier l'évolution de la norme, avec l'augmentation du travail à temps partiel, des contrats temporaires et la nécessité de compléter ses revenus grâce à une activité indépendante (CINGOLANI,

^{29.} OFCE, 2015.
^{30.} Eurostat, 2017.

2014 ; BEAUCAGE et BELLEMARE, 2007 ; FOURCADE, 1992 ; KUNDA, BARLEY et EVANS, 2002).

371. Plus fluides, les nouvelles formes de travail sont aussi beaucoup plus individualisées. Les travailleur(-euse)s peuvent être liées à leurs donneurs d'ordre par un contrat commercial plutôt que par un contrat de travail (BOYER, 2001). Libérées du cadre hiérarchique de l'entreprise, elles doivent cependant faire directement face aux exigences de ces mêmes donneurs d'ordre. Il leur est enjoint d'être « entrepreneur de soi » (ABDELNOUR et LAMBERT, 2014 ; BOYER, 2001 ; DURAND, 2008).

372. Cependant, toutes ces travailleur(-euse)s ne sont pas « équipées » de manière égale pour faire face à de telles conditions de travail. Alors que certain(e)s en retirent une réelle satisfaction, d'autres sont mitigées voire fortement insatisfaites, notamment pour ce que ces modalités de travail induisent d'isolement et d'insécurité (BEAUCAGE et BELLEMARE, 2007 ; TREMBLAY, 2002). Les nouvelles formes de rapport au travail présentent en effet un niveau élevé d'anomie, un manque de régulations permettant à des communautés de se structurer autour de projets (REYNAUD, 1989). La conjugaison de l'injonction sociétale à l'autonomie et du manque de régulations plonge ces travailleur(-euse)s dans une perte de repères et une quête de sens. « L'individu hypermoderne par défaut » selon l'expression de Robert CASTEL (2009), libéré des contraintes du collectif, se trouve piégé dans une liberté qu'il n'est pas en mesure d'assumer positivement. Organiser son travail, se fixer des objectifs suffisamment pertinents sans être inatteignables nécessite des apprentissages nouveaux (D'AMOURS, 2009 ; CINGOLANI, 2014) dont la difficulté est souvent sous-estimée.

373. En quête de nouveaux repères, les travailleur(-euse)s semblent différents bouts de régulations issues d'institutions hier encore structurées et structurantes – et ce, afin de donner du sens à leur travail. Elles « bricolent » ainsi de nouvelles formes organisationnelles leur permettant d'être autonomes dans l'exercice de leurs activités professionnelles,

tout en participant à des communautés plus larges, favorisant la mutualisation, l'échange, la solidarité.

DES ENTREPRISES BRICOLÉES

374. Toute action entraîne une réaction. À mesure que les zones grises de l'emploi se sont étalées, de nouvelles formes organisationnelles ont vu le jour et se sont développées, répondant à l'atomisation du travail par de nouvelles modalités de regroupements de travailleur(-euse)s. On pense évidemment à l'intérim, au portage salarial ou aux groupements d'employeurs. Mais aux côtés de ces formes d'emplois institutionnalisées par une reconnaissance légale parfois acquise de longue date, c'est aussi une kyrielle d'expérimentations qui a vu le jour, parfois aux marges de la licéité, et que nous qualifions ici « d'entreprises bricolées ».

375. « Entreprises », elles le sont sans aucun doute si, suivant Jean-Philippe ROBÉ, on distingue bien l'entreprise de la société qui est en général le vecteur juridique qui la porte (ROBÉ, 1999). Pour B. SEGRESTIN et A. HATCHUEL, l'entreprise est à la fois « projet de création collective », « espace d'action collective organisée » et « autorité de gestion légitime et compétente » (SEGRESTIN et HATCHUEL, 2012) : cette définition autorise bel et bien qu'un bricolage organisationnel soit déjà une entreprise, avant même l'immatriculation au registre du commerce d'une société ou la reconnaissance institutionnelle de son dispositif particulier. Pour autant, ces entreprises sont parfois encore si peu formalisées que l'appellation « collectifs entrepreneuriaux », certes plus floue et donc plus large, peut aussi les caractériser.

376. Souvent inspirées par l'histoire et les principes de l'économie sociale, ces structures ne recourent pour autant pas forcément à des statuts coopératifs, mutualistes ou associatifs. Le bricolage qu'elles mobilisent est tout autant juridique que social ou encore organisationnel. Ces expériences entrepreneuriales visent à reconstituer du « projet collec-

tif » à partir de « travail autonome », à fédérer, à syndiquer, à rassembler sur une base volontaire des professionnel(le)s atomisées ; à formaliser de nouvelles règles collectives de travail reposant sur la solidarité, la mutualisation et la coopération, voire la production commune. C'est cette articulation dialectique, parfois complexe, entre individuel et collectif, entre autonomie personnelle et projet commun, tant des points de vue économique que financier, juridique ou social, qui fait l'objet d'un bricolage constant. Autrement dit, d'un agencement pragmatique de mécanismes et d'institutions récupérés ici ou là, jointés avec détermination. Le bricolage est ce qui permet de faire fi des modèles « standards » d'entreprises, d'organisation du travail, pour répondre spécifiquement, de manière empirique, à des problématiques issues des mutations de l'emploi et du travail, et de contrer le risque de délitement des liens sociaux que ces dernières entraînent.

377. François ROUSSEAU appelait en 2010 lors d'une conférence organisée à l'école de commerce de Reims, à « récupérer un certain nombre d'outils qui ont été élaborés sur la planète marchande, à les déconstruire, les analyser, les recharger en intention associative puis à les reconstruire ». C'est bien cette méthode à laquelle le bricolage recourt : mobiliser des ressources disponibles constituées dans le passé – voire inscrites dans l'histoire – et les réutiliser, les réarticuler, les réinventer pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. En un mot, faire de la « récup' organisationnelle ». Le compromis fordiste qui s'est construit autour du salariat fournit de nombreuses ressources pour cette grande récup' : droit du travail, instances de représentation du personnel, régime de protection sociale interprofessionnelle, etc. Les pratiques et outils d'accompagnement à l'entrepreneuriat expérimentés par de nombreuses organisations représentent également une ressource, tout comme les principes, pratiques et structures de l'économie sociale et solidaire (ESS). Tout l'enjeu des bricoleur(-euse)s est de construire des assemblages qui fassent sens, c'est-à-dire qui relient les travailleur(-euse)s (tribu) à un projet collectif qui

transcende les frontières de l'entreprise (mythe) via des pratiques et outils adaptés (rites).

BRICOLER DES COLLECTIFS ENTREPRENEURIAUX : TROIS EXPÉRIENCES

RÉCITS DE LA DIVERSITÉ

378. Nous avons choisi de présenter ici trois collectifs entrepreneuriaux où se bricolent de nouvelles formes de travail, de rapports à l'économie, où se lient individus et collectif. Ils permettent ainsi l'exercice d'activités économiques autonomes en articulation avec une organisation commune, partagée. Casaco, Coopaname et Happy Dev sont très différentes dans leurs formes et leurs pratiques, mais elles partagent la volonté de construire un cadre innovant répondant aux besoins des travailleur(-euse)s. Casaco est un espace de *coworking* où le brassage d'idées soude un collectif réuni par une offre commerciale de colocation d'espaces de travail ; Coopaname s'inscrit de manière originale dans le mouvement des coopératives d'activités et d'emploi, pionnières dans les bricolages entrepreneuriaux complexes, mais déjà largement institutionnalisés. Happy Dev a développé, sur la base d'un réseau de professionnel(le)s partageant un même métier (le développement informatique), une entreprise intégrée, centrée sur la recherche d'une qualité du rapport au travail.

379. Trois expériences, trois récits permettent d'appréhender les particularités de ces entreprises atypiques et complexes, en termes d'objet social, de gouvernance, d'organisation collective, de liens de solidarité, de valeurs et de principes défendus. Nous aborderons pour chacune d'entre elles une grille d'approche inspirée de la lecture de François ROUSSEAU, et du triptyque mythe-rites-tribu qui met en exergue trois éléments fondateurs et moteurs de l'action collective. Inspiré par les travaux d'Émile DURKHEIM

et de Claude RIVELINE, François ROUSSEAU affirme en effet que « Chacun des sommets de ce triangle [...] requiert l'existence des deux autres pour se perpétuer : une tribu a besoin de reconnaître périodiquement ses ressortissants par des gestes convenus, et une idée ne survit que si un groupe y souscrit et lui donne une existence manifeste. » (ROUSSEAU, 2007). Cette approche nous permettra de souligner les convergences, points communs et différences de ces trois organisations bricolées.

CASACO

Un espace de travail coopératif et solidaire

380. Carte d'identité. Casaco est un espace de *coworking* ouvert en 2014 dans le centre de Montrouge, dans les Hauts-de-Seine, comprenant 45 places qu'occupent environ 120 usager(-ère)s, certaines de manière permanente, d'autres de façon plus occasionnelle. S'y trouvent représentés pour l'essentiel des métiers de l'information (notamment de l'informatique), de la communication, de la création, de la formation, qui s'exercent de manière habituelle en *free-lance* (photographe, graphiste, consultante, secrétaire de rédaction, etc.), ainsi que des petites entreprises, notamment de services internet.

381. Gouvernance. Casaco est une Scic³¹-Sarl composée de trois collèges. Un collège « salariés », composé de deux salarié(e)s cogérant(e)s, représentant 45 % des pouvoirs ; un collège « partenaires », composé de la société d'un des deux cofondateurs, qui a largement investi dans le projet et qui est hébergée au sein de Casaco, et représentant 45 % des pouvoirs ; un collège « usagers », composé de 22 personnes aujourd'hui³², ouvert aux résidents de Casaco, représentant 10 % des pouvoirs. La Scic est actuellement dirigée par une cogérance : un des deux cofondateurs et une seconde salariée recrutée ultérieurement. Il est projeté d'instituer un conseil

^{31.} Société coopérative d'intérêt collectif.

^{32.} Avr. 2017.

de surveillance, avant, probablement, une transformation en Scic-Sa.

382. Projet collectif. Le projet collectif de Casaco se fonde sur une culture d'accueil et d'animation du lieu. Tout doit être mis en œuvre pour « qu'on se sente chez soi » à Casaco, au sein d'un espace de solidarité et de bienveillance, que chaque résident(e) a vocation à se réapproprier. L'animation du lieu et de la « tribu » (c'est le terme utilisé) est en grande partie le fait de la cogérance, même si les initiatives spontanées des membres sont nombreuses et valorisées, comme l'animation de clubs thématiques. Au cœur de la vie collective de Casaco : l'organisation « d'événements » collectifs (présentations, débats...) une à trois fois par semaine, en soirée ou en journée, en général autour de nourriture partagée. La proposition de Casaco tient en trois dimensions : fonctionnelle (« l'offre de beaux bureaux »), émotionnelle (« avec des échanges et des cafés ! ») et politique (« pour se sentir un être collectif et pour se protéger de pair à pair »)³³.

383. Il n'y a pas de sélection *a priori* des personnes qui intègrent l'espace (même si le possible accueil, non abouti, d'une entreprise locale travaillant pour l'industrie nucléaire avait suscité un débat au sein de l'équipe dirigeante). Selon l'un(e) des deux cogérant(e)s, le dispositif de Casaco permettrait de socialiser des travailleur(-euse)s très isolé(e)s. Toutefois, le projet collectif poursuivi est plus large et inclut une réflexion sur les conditions d'un ancrage territorial du travail des nouveaux indépendants et sur les solidarités qui leur sont nécessaires pour une vie professionnelle épanouie.

La dynamique de l'action collective

384. Les mythes. La communication de Casaco n'expose pas de projet politique explicite et cela est volontaire : selon l'un(e) des deux gérant(e)s, c'est afin que chacun(e) se sente libre de projeter et investir ses propres aspirations dans le collectif. C'est

justement dans une démarche d'éducation populaire, revendiquée par les cofondateurs, qu'il faut chercher les mythes fondateurs de Casaco : il s'agit de proposer le cadre qui permettra à chacun(e) de tracer son propre chemin vers « l'autonomie » et la « citoyenneté économique »⁶. Cet objectif passe par trois axes : l'invention d'un « renouveau du travail », « déhiérarchisé », « convivial » ; la « réappropriation des enjeux de la consommation » (avec l'accueil au sein de Casaco de producteurs revendiquant l'usage de circuits courts) ; le « réenchâtement de l'acte de fabrication », qui devrait se traduire par l'ouverture prochaine d'un *Fab Lab*³⁴ lié à Casaco, à quelques encablures de la maison mère.

385. La tribu. Casaco revendique le mot « tribu » pour qualifier la communauté de ses membres, occupants de l'espace partagé. Il s'agit à l'origine d'une référence au livre *Le temps des tribus* de Michel MAFFESOLI (1988) ; le mot a été choisi, et est utilisé de manière volontariste, afin de créer un univers de communication qui se décline dans la dénomination d'un certain nombre de rituels (on se passe ainsi le « calumet » pour prendre la parole lors des réunions collectives). Le sentiment d'appartenir à un collectif, d'avoir à partager, correspond au sein de Casaco à une vision où la vie professionnelle fait pleinement partie de la « vie tout court » : pour bien vivre au travail, il faut pouvoir se sentir dans une nouvelle famille, au milieu d'une tribu solidaire, dans un espace qui est aussi le sien.

386. Les rites. Trois rituels semblent structurer cette démarche globale d'éducation populaire et assurer la cohésion de la tribu. C'est d'abord l'intégration des nouveaux membres, visant à créer une considération bienveillante des « ancien(ne)s » à l'égard de leurs projets. C'est ensuite les « tipi'déjeuners » qui permettent d'engager des discussions longues autour de la promotion d'une des activités exercées dans le lieu. C'est enfin un « réflexe » de partage de la nourriture et de la boisson – tous les prétextes

³⁴ Contraction de *fabrication laboratory* : atelier de fabrication ouvert à tous, permettant l'apprentissage mutuel de l'usage d'outils, notamment à commande numérique.

semblent favorables à un moment que FOURIER qualifierait de gastrosophique, y compris aux heures du petit-déjeuner, du goûter ou de l'apéro !

COOPANAME

Une réinterprétation de la coopération ouvrière

387. Carte d'identité. Créée en 2004, Coopaname est issue du mouvement des coopératives d'activités et d'emploi (CAE). Elle rassemble aujourd'hui environ 800 membres répartis dans sept établissements et une filiale. En s'appuyant sur l'entrepreneuriat, le salariat et la coopération, les « coopaname(n)ne)s » bricolent de nouvelles pratiques de travail et de solidarité au sein d'une entreprise commune. Les membres y exercent leur(s) métier(s) de manière autonome sur les plans professionnel et économique, tout en se cosalariant dans l'entreprise – la rémunération de chacun(e) étant fondamentalement liée au chiffre d'affaires réalisé spécifiquement par son activité. La mutualisation des risques (sociaux, financiers, etc.), des fonctions (notamment juridique et comptable, assurées par des salarié(e)s dédié(e)s) et des compétences (*via* la constitution de collectifs de travail occasionnels ou durables) procurent un cadre collectif sécurisant. Enfin, chaque membre peut faire le choix d'une implication renforcée dans la vie démocratique et le projet politique, économique, social, pédagogique de la coopérative, notamment au travers de l'accès à son sociétariat.

388. Gouvernance. Coopaname est une société coopérative ouvrière de production (Scop) de type SA qui compte 221 sociétaires dont 186 sont des salarié(e)s actives (les autres sont principalement d'anciennes salarié(e)s ou des coopératives avec lesquelles Coopaname a noué un sociétariat croisé). La coopérative est pilotée par un conseil d'administration de 10 à 12 salarié(e)s en activité (majoritairement des femmes), élues pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois. Il est présidé par un duo mixte d'entrepreneur(e)s-salarié(e)s élu selon

les principes de l'élection sans candidat. La Scop-SA est dirigée par un trio de directrices générales (deux femmes, un homme) qui ont obligation d'être par ailleurs administratrices élues à durée déterminée. D'autres instances de gouvernement de la coopérative (instances de représentation du personnel, comités, commissions thématiques etc.) impliquent en permanence une trentaine de coopérateur(-trice)s, élues, tirées au sort ou investies par leurs pairs pour exercer leurs mandats.

389. Projet collectif. Coopaname revendique « Faire société » comme devise polysémique. Elle recouvre à la fois la volonté de travailleur(-euse)s autonomes de partager une société commune pour exercer leurs métiers, mais aussi une utopie plus large, sociétale, de tissage de liens sociaux. La coopérative accueille ainsi des travailleur(-euse)s de tous horizons exerçant des métiers très différents qui forment au sein de la coopérative des groupes de compagnonnage, d'accompagnement entre pairs. Le projet coopaname est systématiquement défini comme « politique », ce mot recouvrant des dimensions économiques (permettre à chaque membre de gagner sa vie), pédagogiques (viser l'exercice d'une pleine citoyenneté économique pour chacune), syndicales (réunir les conditions d'un travail émancipateur, notamment par une action sur les tarifs), épistémiques (mettre à distance l'action par la recherche et la création de connaissances nouvelles), éthiques (fonder les principes, obligations et règles de pratique de son métier), sociales (penser et mettre en œuvre la socialisation d'enjeux intimes), etc.

La dynamique de l'action collective

390. Les mythes. L'utopie affichée par la coopérative depuis une dizaine d'années a été nommée « mutuelle de travail ». Au travers de Coopaname – et au travers de Bigre, c'est-à-dire l'alliance de Coopaname avec d'autres formes originales d'entreprises collectives – il s'agirait d'organiser une mutualité entre individus des enjeux liés à l'exercice autonome et émancipateur de leurs métiers. La mutuelle de

³³ Entretien avec l'un(e) des deux cogérant(e)s, le 7 mars 2017.

travail permettrait de vivre de son savoir-faire de manière autonome, en étant maître de ses moyens de production, de son temps, de ses collaborations, de sa déontologie – le cadre collectif, géré démocratiquement, permettant d'organiser la sécurisation mutuelle (solidarités sociales, formation, entraide, etc.). Au-delà du travail, et de manière plus intangible, la coopérative vise à réinventer les liens économiques de production et de consommation, et à « réencastrier » ces liens dans la vie sociale.

391. La tribu. La tribu des coopanamien(ne)s est très diverse de par les motivations (retrouver une activité professionnelle, exercer son métier sans subordination, avoir la main sur l'articulation de ses temps de vie, développer un projet entrepreneurial complémentaire à une activité salariée classique, etc.), les métiers exercés et les situations personnelles (notamment sociodémographiques) de ses membres – bien qu'on y trouve une notable majorité de femmes (63 %) et de personnes très diplômées (45 % de Bac +5 et au-delà). La production n'étant (le plus souvent) pas réalisée en commun et prenant place (le plus souvent) sur des lieux de travail différents, la question de la cohésion de la communauté apparaît délicate. Le dénominateur commun qui unit cette tribu est sans doute la nécessité et/ou la volonté partagée de vivre de son savoir-faire en travaillant de manière autonome sans être isolé. Un certain nombre de membres soulignent l'insatisfaction qu'ils ont tirée des modalités de travail « classiques » : le salariat et ses rapports hiérarchiques, l'entrepreneuriat et ses risques. Il existe toutefois une figure particulièrement valorisée dans les récits coopanamien(ne)s : celle de la reconversion réussie, ou de la multi-activité originale et assumée. Être bergère et sophrologue, dentiste et maroquinier, danseur et magicien et animateur d'ateliers philosophiques³⁵, illustre mieux que de longs discours le projet politique de la coopérative : c'est sans aucun doute dans une volonté commune de construire l'entreprise qui autorise et valorise les parcours et situations profes-

sionnelles atypiques qu'il faut rechercher un des principaux ciments de la tribu coopanamienne.

392. Les rites. Coopaname a développé une culture coopérative forte avec un vocabulaire spécifique (par exemple elles se nomment elles-mêmes « coopanamien(ne)s » ou « coopanamiennes » ; chaque nouveau membre reçoit une « Grande encyclopédie universelle » qui définit de nombreux termes). Des espaces-temps collectifs favorisent l'interconnaissance, la convivialité, la confiance et permettent à chacun(e) de s'approprier, à son rythme, le projet collectif et les chantiers en cours de la coopérative, afin de pouvoir y contribuer. Les universités de printemps sont l'un des rites phares de Coopaname. Il s'agit d'une journée de coagitation collective où les membres sont amenés à (re)découvrir les projets en cours et à partager leurs idées, leurs interrogations, leurs envies. Le maître mot de ces journées est la réflexivité. Elle est notamment facilitée par des invité(e)s, chercheur(-euse)s et/ou militant(e)s, qui apportent un regard distancié sur les échanges [→ Partie II, chapitre 6].

HAPPY DEV³⁶

Un réseau convivial en forme d'entreprise pointue ou l'inverse

393. Carte d'identité. Fin juin 2017, Happy Dev fête son deuxième anniversaire. Réseau de développeur(-euse)s informatiques autonomes, cette entreprise originale mutualise une fonction commerciale et une organisation du travail productif. Constituée sous forme d'une société de capitaux, Happy Dev fonctionne comme une SSII³⁷ minimaliste (pas de locaux, pas de salarié(e)s, pas d'actionnaires autres que ses membres) qui ventilerait ses missions et son chiffre d'affaires auprès de ses membres travailleurs autonomes (pour la plupart travailleur(-euse)s indépendantes, mais certaines sont aussi membres... de

Coopaname !). Aujourd'hui, Happy Dev rassemble une centaine de personnes. Le réseau connaît une très forte augmentation du nombre de ses membres depuis sa récente création.

394. Gouvernance. Happy Dev est une SAS à capital variable regroupant aujourd'hui 8 associé(e)s. Une règle tacite exige que chaque associé(e) ne souscrive qu'une seule part de capital, afin que chacune ne dispose que d'une voix, la sienne, lors des prises de décisions collectives. Les deux cofondateurs d'Happy Dev sont Président et Directeur de la SAS, qui ne comporte aucun salarié. L'accueil et l'intégration de nouveaux membres, de développement commercial, la répartition et l'organisation du travail font l'objet de procédures déconcentrées (cooptation, autogestion...) et de régulations informelles. Les critères pour devenir associé(e) sont encore en débat mais concernent principalement les compétences, l'âge et un comportement « professionnel et détendu ». Devenir associé(e) implique de participer aux décisions, mais aussi de s'impliquer sur les projets (une associé(e) doit être présente sur chaque projet pour représenter la structure, porter ses valeurs et assurer les responsabilités de la société). Ainsi, les associé(e)s bénéficient d'une rémunération supplémentaire sur chaque mission, non pas au titre du capital, mais au titre d'un travail et de responsabilités supplémentaires qui exigent l'acquisition de nouvelles compétences, en termes de gestion de projet notamment.

395. Projet collectif. Happy Dev porte une critique forte du modèle SSII en particulier – de la combinaison socioproductive de son secteur d'activité en général. La forme d'organisation du travail adoptée vise à favoriser l'autonomie des travailleur(-euse)s dans le cadre d'une communauté, tout en construisant des mécanismes pour faire face aux risques de précarité et d'isolement. Happy Dev cherche à créer des espaces de coopérations, de partage de savoir-faire, de connaissances mais aussi de favoriser l'entraide entre professionnel(le)s. L'enjeu est par ailleurs économique : en mutualisant certaines fonctions et en réduisant les coûts de structure, l'objec-

tif d'Happy Dev est de répondre à des projets d'une ampleur croissante par l'offre d'un très large spectre de compétences pointues, organisables avec rapidité et souplesse. Concrètement, chaque membre contribue à un projet de différente manière. L'enjeu pour la marque Happy Dev est donc la coordination entre ces différents projets et les membres, réalisée grâce à des principes de fonctionnement communs et à la posture des associé(e)s, garantes du maintien de la culture du réseau. Enfin, le projet collectif d'Happy Dev révèle une « dimension métier » très importante : au travers des modes d'organisation et de production choisis, il s'agit aussi de promouvoir une éthique du métier, des principes de production, un modèle économique, qui sont en grande partie ceux portés par le mouvement des logiciels libres. Happy Dev se veut une entreprise *open source* où la contribution de chaque membre dépend de son investissement personnel. La structure est pensée comme un système de régulation permettant de distribuer les droits entre les membres, *via* l'exploitation ordonnée du réseau et des outils informationnels. Grâce à ces règles collectives, la communauté peut construire ainsi un cadre de travail pérenne.

La dynamique de l'action collective

396. Les mythes. Happy Dev trouve sa genèse dans la volonté de ses cofondateurs de créer une organisation du travail où coexisteraient une forme d'autogestion – favorisant l'autonomie – et la mutualisation des risques et des affaires. Leurs aspirations se matérialisent à travers la production de règles propres et de pratiques de travail conviviales. Le manifeste de l'entreprise traduit cet engagement : « Nous aspirons à nous sentir libres. Le salariat est pour nous une forme d'asservissement. Les membres du réseau Happy Dev sont autonomes et maîtres de leur destin. »³⁸ Happy Dev revendique une forme de management collaboratif basée sur la confiance, la convivialité, la coopération et le choix. Maîtres d'œuvre de la construction d'une entreprise-réseau agile, les

35. Tous ces exemples sont réels.

36. Cette partie descriptive a été nourrie par les travaux d'Ondine DEMBLOQUE – merci à elle.

37. Société de services en ingénierie informatique.

38. <http://happy-dev.fr/manifeste>, consulté le 31 mai 2017.

membres transgressent les pratiques et les règles du secteur d'activité. « Nous aspirons à prendre notre pied dans le travail. Nous refusons de prendre part à toute besogne qui nous rendrait malheureux. L'épanouissement des membres du réseau passe avant la recherche de revenus. »³⁹ Le réseau est traversé par le mythe d'un travail libéré de toute contrainte, où l'expertise dans son métier – et la valeur ajoutée économique qui en découle – est le gage d'une vie épanouie où s'interpénètrent intimement temps de travail denses et temps de passions intenses. Comme le « sublime » de Bernard GAZIER (GAZIER, 2003), le membre d'Happy Dev vise à devenir maître de son temps en vendant cher sa compétence : Happy Dev doit lui donner les moyens de partir sous les tropiques pendant deux mois s'il le souhaite, afin de travailler à ses projets entre deux séances de plongée sous-marine.

397. La tribu. La communauté Happy Dev présente une grande cohérence dans les métiers exercés par ses membres, « talents du numérique »⁴⁰ qui disposent librement de leur propre statut juridique entrepreneurial. Le lien qui unit les membres d'Happy Dev réside avant tout dans un secteur d'activité commun : le développement informatique. Parmi les métiers représentés, on compte des développeur(-euse)s, des conseiller(-ère)s en stratégie, communication, sécurité, référencement, des *designers*, *growth hackers*, etc. Les membres partagent une vision de la manière d'exercer leur travail et le manifeste qu'ils signent à leur intégration au réseau est la traduction de cet engagement. Concrètement, chacun(e) exerce son activité de manière autonome, mais intègre certains projets collectifs si ses compétences peuvent y être utiles. Chacun(e) peut aussi proposer des projets au collectif (ce rôle d'apporteur d'affaire est éventuellement commissionné à hauteur 15 %), voire – si elle est associé(e) – porter et coordon-

39. Extrait d'une annonce d'un Happy Drink sur Facebook : https://www.facebook.com/events/324909271261736/?acontext=%7B%22ref%22%3A%22%22%22ref_newsfeed_story_type%22%3A%22reg_ular%22%22feed_story_type%22%3A%2217%22%22action_history%22%3A%22null%22%7D – Consultée le 31 mai 2017

40. *Op. cit.*

ner un projet. La tribu Happy Dev oscille entre une démarche impliquante collective (bien que la participation aux temps collectifs, encouragée, ne soit pas obligatoire) et le respect des individualités (chacun(e) travaille par ailleurs à des projets sans lien avec Happy Dev). Avec la croissance de la communauté, les métiers ont tendance à se diversifier (graphistes...) et de nouveaux enjeux se font jour : au travers des questions liées à la rémunération des temps de coordination et d'animation, ou à la pérennisation de la culture commune, ou à la volonté de conserver une décentralisation de la décision, c'est le projet même d'Happy Dev qui est constamment mis en débat.

398. Les rites. L'organisation d'Happy Dev est horizontale et définie comme « conviviale ». La vie collective s'organise autour de différents rites favorisant la régulation interne ou l'ouverture vers l'extérieur. « La bonne humeur est un objectif assumé. Nous aspirons à ce qu'une joyeuse énergie se dégage du réseau, basée sur l'écoute et la compréhension mutuelle. Nous contribuons tous à l'ambiance générale par nos passions et nos extravagances. »⁴¹ Le fil conducteur de ces temps est la convivialité qui ressort particulièrement dans le vocabulaire des fondateurs et des membres. Participer doit être un plaisir. Les réunions hebdomadaires constituent des temps de régulation interne, de coordination des projets. Elles contribuent à entretenir une dynamique vivante.

Au-delà, des « Happy Drinks » ouverts aux non-membres sont organisés chaque mois sur des thèmes variés et décalés (« Le happy drink des aventuriers », « Wild happy drink », etc.). Ils sont l'occasion pour les membres d'Happy Dev de se retrouver dans un lieu festif (des bars le plus souvent), de communiquer, de diffuser leur projet et de rencontrer des personnes potentiellement intéressées pour les rejoindre.

41. *Op. cit.*

L'intégration au sein du réseau est validée par au moins trois membres ou par cooptation sur les valeurs du projet collectif et la manière de coopérer pour travailler. Chaque membre signe – et donc s'engage à respecter – le Manifeste Happy.

399. Le tableau qui suit présente de manière synthétique les trois collectifs entrepreneuriaux et leurs compositions bricolées.

TABLEAU 3

COMPARATIF SYNTHÉTIQUE DE TROIS « ENTREPRISES BRICOLÉES » : CASACO, COOPANAME ET HAPPY DEV

	Casaco	Coopaname	Happy Dev
Date de création	2014	2004	2015
Support du collectif	Lieu	Cadre juridique, économique et social	Approche métier et démarche commerciale
Forme juridique	Coopérative multi-parties (Scic-SARL)	Coopérative de travailleurs (Scop-SA)	Société commerciale (SAS)
Statut juridique des membres	Indépendants ou autonomes coopératifs ou portés	Autonomes coopératifs (CAPE ou salariés ou associés)	Indépendants ou autonomes coopératifs ou portés
Rapport social aux membres	Clients puis associés coopérateurs	Bénéficiaires puis salariés puis associés coopérateurs	Sous-traitants puis associés égaux
Archétype de la communauté	Indépendants jeunes, connectés, qui refusent la subordination	Travailleurs de tous horizons en quête d'un rapport éthique à leurs métiers	Informaticiens de haut niveau ayant capacité à choisir les conditions de leur travail
Recrutement	Par candidature	Par candidature après rencontre formelle	Par cooptation après rencontre informelle
Intégration	Par partage du lieu et présentation de son activité aux membres	Par inclusion dans un groupe d'accompagnement entre pairs	Par travail et production commune avec un membre
Contribution financière	Facturation d'une prestation en fonction de la surface occupée	Retenue d'une proportion du chiffre d'affaires généré pour mise au pot commun	Retenue d'une proportion du chiffre d'affaires généré pour mise au pot commun
Sources d'inspiration	Éducation populaire, mouvement <i>maker</i>	Coopération ouvrière, mutualité	Logiciels libres, autogestion

LA FABRIQUE DE SENS À L'USAGE DE NOUVELLES FORMES D'ENTREPRISES

UNE CONVERGENCE DE PRATIQUES

400. Casaco, Coopaname et Happy Dev, chacune à sa manière, s'inscrivent au cœur des mutations du travail et de l'emploi. Ces trois expériences illustrent la diversité des dynamiques entrepreneuriales émergentes, portées en commun par des travailleur(-euse)s autonomes. Si chaque entreprise se distingue par son objet social, son activité, sa formule juridique, plusieurs enjeux convergent toutefois : la présence d'un projet politique affirmé, la diversité des membres, le rôle de l'animation du collectif, l'importance des enjeux liés aux modalités du gouvernement de l'entreprise, l'entretien d'une culture partagée et d'un sentiment d'appartenance à une identité commune.

401. Notons d'abord qu'il ne s'agit pas de projets entrepreneuriaux visant la rentabilisation du capital. À Casaco, où l'investissement de départ est important, le principal apporteur de capitaux se trouve minoritaire dans la Scic, et se positionne en usager de l'entreprise. Chez Happy Dev, où la forme juridique choisie est une société de capitaux, un mécanisme de gouvernement de la société permet d'introduire la règle « une personne = une voix » chère aux coopératives. Portant essentiellement un discours sur le travail, ces trois expériences entrepreneuriales ont bricolé comme vecteurs juridiques des sociétés centrées sur les personnes qui les composent, et non sur le capital mobilisé.

402. Notons ensuite que Casaco, Coopaname et Happy Dev partagent de mêmes représentations sociales : pour chacune, il s'agit de construire des formes de travail épanouissantes dans un contexte de délitement des représentations historiques. Ne répondant pas aux normes en vigueur sur le salariat ou l'entrepreneuriat, l'identité des travailleur(-euse)s de ces

trois entreprises est bousculée. Il se joue une dialectique entre collectif et individus où les personnes se construisent une nouvelle identité professionnelle à travers la construction d'une communauté, de règles communes.

403. Notons enfin que le bricolage est dans les trois cas le résultat d'un pragmatisme farouche. Ce n'est pas le moindre des paradoxes pour des organisations qui revendiquent des projets utopiques, ou tout au moins embrassant des considérations ou des analyses politiques. Aucune contradiction à cela pourtant : le recours au pragmatisme n'est pas ici un pis-aller, mais justement le moyen privilégié d'une mise en mouvement vers l'utopie. Pour aller vers un autre monde, le chemin de traverse est indispensable ! Les efforts de Coopaname ou d'Happy Dev pour adapter constamment leur organisation à une croissance rapide illustrent cette dialectique singulière de l'utopie et du pragmatisme : comment, par exemple, concilier la nécessité de conserver une cohérence forte et accroître encore davantage la décentralisation et la déconcentration des pouvoirs ? La réponse mêle recherche, tâtonnements et prises de risques assumées.

ABORDER L'ANALYSE D'ENTREPRISES MILITANTES

404. Si ces dernières années ont vu l'ouverture d'une offre pléthorique d'espaces de travail partagés, tous n'ont pas, loin de là, l'ambition de Casaco en matière de construction d'une dynamique entrepreneuriale commune. De la même manière, par sa forme, Happy Dev pourrait être une SSII parmi d'autres, recourant à une multitude de sous-traitants indépendants : elle n'est manifestement pas cela. Ce n'est donc pas la formule juridique ou l'activité de ces entreprises qui font leur originalité, mais bien leur propos. Quel est ce propos ? Force est de constater que les outils d'analyse des organisations productives fordiennes sont inopérants pour permettre de saisir cette question. « Scientifisés » à partir des critères des sciences naturelles, ces disciplines que sont l'économie et la gestion négligent encore trop

souvent la dimension politique – au sens noble du terme – des organisations humaines [→ Partie I, chapitre 3, RIVELINE]. Les cadres d'analyse existants ne prennent ainsi en compte que le formel, le tangible, et négligent l'informel, l'intangible qui permettent pourtant de faire vivre une entreprise. En effet, rationalité et émotion vont de pair dans les organisations collectives (ALTER, 2009). L'expérience de François ROUSSEAU dans le monde des associations d'éducation populaire lui a permis de saisir l'importance et l'interdépendance de ces dimensions. Le triptyque mythe-rites-tribu notamment permet d'appréhender ce qu'il convient de nommer des « entreprises militantes », autrement dit des organisations entrepreneuriales qui se caractérisent moins par leur activité et leurs productions tangibles que par leur propos et les productions intangibles qu'elles élaborent, sous la forme de liens sociaux, d'émancipations individuelles, de capacités politiques.

405. Casaco, Coopaname et Happy Dev ont en commun de porter un discours sur le travail en particulier (sa place dans la vie, les solidarités sociales qu'il génère, l'éthique du métier etc.), et sur la société en général. Casaco valorise le collectif en opposition à l'individualisme au cœur du système néolibéral afin de contribuer à protéger les travailleur(-euse)s. La référence à MAFFESOLI marque un engagement clair contre la vision de la disparition de l'individu social (MAFFESOLI, 1988). Happy Dev tente de mettre en cohérence les modalités organisationnelles de son fonctionnement avec la vision qu'elle porte de son propre métier : convivialité, épanouissement au travail, *open source*, décentralisation, agilité, privilégiant des modèles économiques basés sur le travail et non sur la rente. Coopaname propose de devenir coopérateur(-trice) pour n'être « ni dépendante, ni indépendante »⁴², c'est-à-dire ni salarié(e), ni entrepreneur(-euse) isolée – et ce, en détournant l'usage du salariat pour permettre d'accéder à une protection sociale substantielle (pas celle de l'auto-entrepreneur et du RSI...). Entreprises

⁴² Slogan des plaquettes de communication de Coopaname.

recomposées, reconstituées à partir de démarches entrepreneuriales autonomes voire solitaires, elles se structurent toutes les trois autour d'un projet fort de production de liens sociaux.

UN TRIPTYQUE COMME SUBSTITUT À LA SUBORDINATION ?

406. En l'absence de liens de subordination classiques, les liens formels – tant juridiques que sociaux – qui relient l'entreprise bricolée à ses membres et les membres entre eux, sont moins importants que les liens informels. La particularité de ces trois organisations réside dans la diversité de leurs membres et des rapports de production autonomes et non contraignants.

407. Dans les trois cas, l'organisation est assez ouverte pour permettre une intégration simple et souple ; elle est assez poreuse pour autoriser une libre sortie de l'entreprise et la libre utilisation par les membres de leurs « actifs entrepreneuriaux » dans d'autres cadres organisationnels ; elle est assez tolérante pour autoriser des consommations « passives » de ce que peut apporter le collectif, sans exiger une contribution en temps ou en énergie à l'animation du projet commun (même si, dans chacune des organisations, ce type d'attitude est régulièrement questionné).

408. Cette construction caractéristique des travailleur(-euse)s de « la zone grise de l'emploi » fait écho aux communautés collaboratives ou de *hackers* (LALLEMENT, 2015 ; BAUWENS, 2015). Michel LALLEMENT souligne que dans les communautés de *hackers*, plus que le fait de connaître tout le monde, c'est le sentiment d'appartenance qui construit les liens, et la reconnaissance entre membres de caractéristiques communes. Dans les trois entreprises bricolées que nous avons étudiées, les membres partagent soit un métier, soit le fait de développer une activité autonome, ou des problématiques communes, ou la volonté de travailler autrement, ou encore de contribuer à construire un projet politique qui dénote

dans la société économique actuelle. Ces communautés constituent également un espace d'apprentissage, notamment du travail autonome, qui s'appuie sur un collectif valorisant l'entraide, la solidarité, la convivialité voire les coopérations économiques ou de production. Ce sont des espaces où se créent d'autres manières de travailler et de gouverner ensemble.

409. La communauté représente également un espace qui permet à l'individu de se mesurer au collectif. La présence d'autres membres – *a priori* bienveillants – constitue un facteur positif pour l'individu : le collectif est un contrepoint qui permet de protéger l'individu de lui-même, ou de l'auto-exploitation (CINGOLANI, 2012). Ainsi, les temps conviviaux organisés dans chacune des organisations représentent un temps de partage qui permet à chacun(e) de mieux se situer par rapport aux autres, de faire profiter et de profiter de l'expérience des autres pour affiner son offre, mieux vivre son travail, etc.

410. Enfin, la communauté représente une force collective dans laquelle l'individu s'insère et porte un certain nombre d'utopies (mythes) qui sont légèrement ou complètement décalées par rapport aux tendances politiques, économiques et sociales actuelles. La communauté construit ses propres règles collectives qui lui semblent plus justes, par rapport à l'extérieur – en opposition voire en résistance par rapport à l'extérieur. Ici, c'est le récit collectif qui donne sa force au mythe, contribuant à construire, renforcer le projet politique. Il est alimenté en permanence par des pratiques collectives répétées : si elles prennent des formes différentes d'une entreprise à l'autre, elles visent toutes à mutualiser des moyens et/ou des risques, et passent par la mise en place d'espaces-temps où s'incarne le partage convivial et où chacun(e) est amenée à s'approprier ces pratiques de manière flexible.

CONCLUSION

411. Trois caractéristiques importantes semblent lier les trois pôles, mythe-rites-tribu, des entreprises bri-

colées : la convivialité, la confiance et l'agilité. L'importante convivialité et la confiance interpersonnelle contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance et encouragent l'implication des membres, à travers ses rites, ses lieux et ses moments dédiés. Si chacun(e) reçoit selon ses besoins, chacun(e) s'implique selon ses moyens, ses disponibilités.

412. Coopaname évoque constamment la « confiance », et construit ses pratiques d'accompagnement autour de cette notion. Casaco place au cœur de son projet la création de connivences, d'échanges, entre les membres de la « tribu ». Happy Dev a presque théorisé sa manière singulière de « recruter » ses futurs membres, en les invitant à partager un (ou plusieurs) verre(s) lors de soirées ouvertes où se retrouvent les membres du réseau.

413. Simples techniques de management ? Non, dans la mesure où le management est au service d'une production ; or dans le cas d'Happy Dev, Coopaname ou Casaco, la confiance, la convivialité, l'échange, la solidarité, le partage, constituent justement ce qui est produit par l'entreprise collective : ils sont la finalité, et non le moyen. Au moment où les plates-formes dites collaboratives, ou les monstres économiques de la Silicon Valley, réinterrogent puissamment la production (que produit Google ?), il est intéressant de voir le développement parallèle, en opposition à la *gig economy*⁴³, d'autres formes entrepreneuriales productrices d'intangible, de politique, de normes sociales.

414. La pensée et les travaux de François ROUSSEAU sont particulièrement féconds et pertinents pour décrypter ce qui se joue (et comment cela se joue !) au sein de ces collectifs entrepreneuriaux bricolés. Son apport réside dans son analyse de la gestion des

⁴³ Emprunté au monde de la musique, ce terme désigne aujourd'hui toutes les formes d'emploi dites aussi atypiques : contrat à durée déterminée, travail à temps partiel, travail à la tâche, etc. Pour plus d'informations lire notamment G. FRIEDMAN, *Dog Walking and College Teaching. The rise of the American Gig Economy*, Dollar & Sense, 2014 ; M. W. KING « Protecting and Representing Workers in the Gig Economy. The case of the Freelancers Union », dans R. MILKMAN, E. OTT « New York: Precarious Workers and the Future of the Labor Movement », Cornell University Press, 2014.

associations, en soulignant au-delà de l'objet social la question de l'*affectio societatis* en dehors de toute forme de subordination : pourquoi se rassembler ? Autour de quel projet ? Quelle identité partager ? Pour créer ce sentiment d'appartenance et renforcer le projet de société, François ROUSSEAU a identifié « une compétence de l'organisation qui repose sur la nature du projet, sur l'intérêt que représente la cause promue : une capacité de l'association à enrôler ses participants qui nécessite un projet fort de type altruiste et qui contribue à renforcer l'identité des participants » (ROUSSEAU, 2011). Au final, Casaco, Coopaname, Happy Dev invitent à considérer ce que François ROUSSEAU appelle la « fabrique de sens », « une forme d'organisation productive qui vise à partager du lien social en produisant des services, principalement sur le mode projet, où la question du sens produit est une composante clé du système productif et dont la logique d'action articule trois dynamiques : des représentations sociales partagées, des pratiques collectives répétées et l'engagement de l'identité des participants. »

415. Dans un contexte d'effritement des modes de régulation collectifs historiques, le bricolage,

en tant qu'activité consistant à créer de nouvelles choses à partir des ressources disponibles, représente un moyen efficace de créer de nouveaux collectifs, des liens sociaux renouvelés – en somme, du sens. Il s'agit de reconstruire du collectif là où règnent les logiques individuelles, tout en respectant les personnes et le besoin d'autonomie ; de tisser de la convivialité et des agencements flexibles là où règnent froideur et rigidité administratives pour une communauté grandissante de personnes en quête de rapports socio-économiques renouvelés.

416. Les trois cas présentés dans ce chapitre permettent de mieux saisir comment un bricolage mis au service de la création de sens, c'est-à-dire articulant des mythes, des rites et une tribu, peut permettre de (re)construire à partir de morceaux d'institutions qui s'effritent de nouvelles pratiques, règles et organisations collectives qui seront les institutions de demain. Si les travaux de François ROUSSEAU permettent un brillant éclairage des enjeux sociaux actuels, nous ne proposons ici que quelques prémises qui, nous l'espérons, donneront lieu à de futurs travaux.

POUR ALLER PLUS LOIN

BIBLIOGRAPHIE

- S. ABDELHOUR, A. LAMBERT, « *Entreprise de soi : un nouveau mode de gestion politique des classes populaires ? Genèses*, 95(2), 27. doi: 10.3917/gen.095.0027, 2014.
- N. ALTER, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, 2009.
- M. BAUWENS, V. KOSTAKIS, *Manifeste pour une véritable économie collaborative. Vers une société des communs*, Éditions Charles Léopold Mayer, avril 2017, 112 pages.
- M. BAUWENS, J. LEVENS, *Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*, Éditions Les Liens qui libèrent, 2015.
- A. BRUCCAGG, G. BALLEWARE, *La diversité du succès des travailleurs autonomes. Recherches sociographiques*, 43(2), 11-36. doi: 10.7202/0164006, 2007.
- P. R. BILANDS, B. LÉVESQUE, « La « théorie » de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation. Un point de vue sociologique », *Cahiers de recherche sociologique*(17), 17. doi: 10.7202/1002126, 1991.
- R. BOYER, « Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales » (No. 004), CIREMAB, ideas.repec.org/p/cep/ceprn/pefond.html, 2001.

POUR ALLER PLUS LOIN (Suite)

- R. BOYER, A. ORLÉAN, « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire: d'Henri Ford au fordisme », *Revue économique*, 42(2), 233-272, 1991.
- M.-C. BUREAU, A. CORSANI (sous la dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Presses universitaires de Nancy, France, 2012, <hal-00964506>.
- P. CAPPELLI, J. KELLER, « Classifying Work in the New Economy », *Academy of management review*, 38(4), 575-596. doi: 10.5465/amr.2011.0302, 2013.
- R. CASTEL, *La montée des incertitudes*, Seuil, 2009.
- P. CINGOLANI, *Un travail sans limites ? Subordinations, tensions, résistances*, Érès, <halshs-00813892>, 2012.
- P. CINGOLANI, *Révolutions précaires : essai sur l'avenir de l'émancipation*, La découverte, 2014.
- M. D'AMOURS, « La responsabilisation comme nouvelle figure de la domination au travail : le cas des travailleurs indépendants », dans R. MALENFANT, G. BELLEMARE (sous la dir.), *La domination au travail: des conceptions totalisantes à la diversité des formes de domination*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, pp. 77-98.
- J.-P. DURAND, « Quels modèles productifs après-fordiens ? », Journées internationales de sociologie du travail, Nancy, 2009, pp. 25-26.
- B. FOURCADE, « L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990 », *Travail et emploi*, 2(52), 4-19, 1992.
- C. FOURIER, *Le Nouveau monde industriel et sociétaire ou invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées*, Les presses du réel, 1829.
- B. GAZIER, *Tous « sublimes »: vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion Paris, 2003.
- G. KUNDA, S. R. BARLEY, J. EVANS, « Why do contractors contract? Experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market », *Industrial and labor relations review*, 55(2), 234-261, 2002.
- M. LALLEMENT, *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie*, Le Seuil, 2015.
- J.-L. LAVILLE, *Une troisième voie pour le travail* (D. d. Brouwer Ed.), 1999.
- N. LORQUET, « Rôle et fonctions des intermédiaires du marché du travail sécurisant les transitions professionnelles », HEC Liège, 2017.
- M. MAFFESOLI, *Le temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans la société de masse*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1988.
- D. MÉDA, *Le travail : une valeur en voie de disparition*, éd. Aubier, 2010.
- J.-D. REYNAUD, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 1989.
- J. RIFKIN, *La fin du travail*, La Découverte, 1997.
- J.-F. ROBÉ, *L'entreprise et le droit*, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?, 1999, 128 pages.
- F. ROUSSEAU, « L'organisation militante », *RECEMA* (303), 44-66, 2007.
- F. ROUSSEAU, « Sociétaire versus actionnaire. À la recherche du paradigme gestionnaire de l'association », Paper presented at the Conférence du CIRIEC, 2011.
- B. SEGRESTIN, A. HATCHUEL, *Refonder l'entreprise*, La République des idées, 2012, 128 pages.
- A. SUPPIOT, M.-E. CASAS, J.-D. MUNCK, P. HANAU, A. JOHANSSON, P. MEADOWS, E. MINGIONE, P.-F. HEIJDEN et others, *Au-delà de l'emploi, transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, 2016, 2^e édition, Paris, Flammarion (Essais), 320 p.
- D.-G. TREMBLAY, «Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers», *Women on management*, 17(3/4), 157-170, 2002.

CONCLUSION

Avec cet ouvrage nous voulions rendre hommage à François ROUSSEAU, à ses réflexions de gestionnaire-militant et à sa démarche de recherche-action au service du lien social.

La coconstruction de ce livre a été l'occasion de (re) découvrir la richesse de sa pensée et de la mettre en perspective avec les nombreux défis que chacun(e) d'entre nous rencontre dans sa vie professionnelle, ses engagements bénévoles ou ses activités de recherche et d'enseignement.

L'invitation de François est simple, mais aussi provocante, avant-gardiste.

Il s'agit, dans un monde où les chiffres dictent les conduites, de poser des mots pour se comprendre et avancer ensemble, de dire les tensions de manière constructive pour construire ensemble du sens. Il s'agit d'humaniser cette technique de plus en plus présente qui nous surprend, nous émerveille ou nous effraie.

Christian ROUSSEAU rendait hommage à son frère lors de la conférence que nous avons organisée en mai 2013 en soulignant le triptyque caractérisant

François : bienveillance (attention aux autres), vigilance (attention au monde), élégance (attention à lui-même tout en sachant s'oublier).

Nous espérons que cet ouvrage, en s'appuyant sur ses travaux, aura aiguisé votre attention au monde, aura suscité en vous la volonté de regarder le monde un peu différemment, de prendre en compte ce qui se voit, ce qui se compte mais aussi ce qui ne se voit pas, mais se ressent, le sens.

Vous l'aurez compris, ce livre est une invitation. Nous le terminons tout comme nous avons clos la conférence de 2013 avec le sentiment qu'il nous faut poursuivre en réunissant largement tous et toutes les curieux(-euses) qui ont envie de penser et construire des organisations productrices de surplus social.

Et si nous poursuivions l'aventure de ce livre par... Vous avez des idées ?

À nous de construire la suite ensemble.

N'hésitez pas à nous contacter, à nous rejoindre, si vous aussi vous souhaitez enrichir et partager vos pratiques.