

## **Quand les professionnels indépendants réinventent l'agence de communication**

*Collectifs de freelances, communautés de coworkers, entreprises coopératives*

---

Kristell BRIZARD-KIM, Consultante en communication,

[k.brizard@wittilee.com](mailto:k.brizard@wittilee.com)

### Résumé

De plus en plus de communicants s'émancipent du modèle « classique » de l'agence de communication, par la création de réseaux, de collectifs, de communautés, parfois liées par un espace de coworking, voire d'entreprises coopératives. Pour ces communicants, il s'agit de reprendre le pouvoir sur la rémunération de leur expertise et sur leur relation au travail, par l'exercice de leur profession en freelance. Les échanges via ces structures vont au-delà de la mutualisation de moyens ou de l'apport d'affaires : le renouveau des collectifs de freelances ou de l'entrepreneuriat collectif en témoigne. Ces nouveaux « Sublimes » questionnent, par leurs collaborations en dehors d'une entreprise commune, le métier même d'agence de communication, la répartition de la marge dégagée, le manque d'adaptation à la demande du client, mais aussi la concurrence et l'esprit de compétition en interne. Les éléments de langage déployés par ces entreprises collaboratives sont ainsi parfois très offensifs, visant directement les agences, dont la plupart de ces professionnels sont pourtant issus. Les freelances tentent ainsi de s'affranchir du modèle économique de l'agence de communication. Ce faisant, ils opèrent un retour à l'adhocratie entrepreneuriale qui présidait aux débuts du métier d'agence.

Mots-clés : Collaboration, coopération, indépendants, freelances, collectifs

### Abstract

Communicators are increasingly emancipating themselves from the "classic" model of the communication agency, by creating networks, collectives, communities, sometimes linked by a coworking space or cooperative enterprises. For these professionals, it is a question of regaining power on the remuneration of their expertise and on their relationship to work, through the exercise of their profession as a freelancer. These exchanges via these structures go beyond the pooling of resources or bringing business: the renewal of free-lances' groups or collective entrepreneurship attests to this. These new "Sublime" are questioning by their collaborations outside of a joint venture, the communication agency business model, the distribution of the margin, a lack of adaptation to customer demand, but also competition and spirit of internal competition. The language elements made by these companies are collaborative and sometimes directly offensive to agencies, while most of these professionals are stem from them. Freelancers are trying to overcome the economic model of the communication agency. In doing so, they operate a return to entrepreneurial adhocracy who presided over the beginnings of the agency business.

Keywords: Collaboration, cooperation, independant workers, freelances, collectives.

Le secteur de la communication a toujours eu recours aux professionnels indépendants, autrement appelés *freelances*. La proportion des effectifs de communicants à leur compte atteint en France le ratio d'un sur cinq, contre un sur dix pour l'ensemble de l'économie<sup>58</sup>.

Ce phénomène s'est accentué dans les années 2000, avec la complexification des métiers et l'arrivée du digital : il est devenu très difficile de maîtriser toutes les techniques et tous les aspects d'une communication à la fois mondialisée et multicanale, instaurant de fait une coexistence de multiples prestataires.

Le digital a également induit de nouvelles pratiques qui ont contribué à renouveler de façon structurante l'organisation du travail : l'émergence de tiers-lieux comme les espaces de *coworking*<sup>59</sup>, télécentres et *fablabs*<sup>60</sup>, répond à un besoin de localiser une nouvelle forme de travail « déspecialisé » et d'apporter un environnement propice à la réflexion, aux échanges et à la convivialité. En octobre 2014, on dénombrait quelques 230 tiers-lieux en France, dont près d'une centaine en Île-de-France (Verpeaux *et al.*, 2015).

Une troisième dynamique à l'œuvre est l'essor de l'auto-emploi : une étude américaine datant de juillet 2014 estime que 53 millions de personnes, soit un tiers de la force de travail aux États-Unis<sup>61</sup>, travaille au moins partiellement en freelance. Ce phénomène concerne également la France, où le nombre de créations d'entreprises individuelles a augmenté ces dernières années, favorisé par les pouvoirs publics qui voient dans l'entrepreneuriat une réponse au chômage. Un corollaire intéressant est le renouveau de « l'entrepreneuriat collectif », créé en France en 1995 avec les Coopératives d'Activités et d'Emploi<sup>62</sup>, et réformé en 2014 par la loi relative à l'économie sociale et solidaire<sup>63</sup>.

<sup>58</sup> Insee Références, Emploi et revenus des indépendants - Édition 2015.

<sup>59</sup> Un *coworking*, appelé aussi travail coopératif ou encore cotravail, est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

<sup>60</sup> Un *Fablab* est la contraction de l'anglais « fabrication laboratory » (littéralement : laboratoire de fabrication). C'est un lieu ouvert au public où toutes sortes d'outils sont mis à sa disposition, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets...

<sup>61</sup> Freelancers Union & Edelman Berland (2014) *Freelancing in America: A National Survey of the New Workforce*.

<sup>62</sup> Les Coopératives d'Activités et d'Emploi, sont des sociétés de droit français, constituées sous forme de Scop, existant depuis 1995, et proposant aux porteurs de projet (en principe des demandeurs d'emploi) un cadre juridique (un numéro de TVA et une immatriculation au Registre du commerce et des sociétés), un statut d'entrepreneur-salarié en CDI, une gestion administrative, une possibilité d'échange avec les autres entrepreneurs-salariés, et un accompagnement. Les CAE permettent ainsi de cumuler les avantages de l'entrepreneuriat et ceux du salariat, avec un cumul des allocations chômage et des revenus issus de l'activité durant la phase de montée en charge.

<sup>63</sup> La Loi Économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 vise à encourager un changement d'échelle de l'économie sociale et solidaire dans tous ses aspects, afin de construire avec les entre-

À la croisée de ces trois évolutions, de nouvelles formes d'associations entre professionnels apparaissent : réseaux, collectifs, communautés, parfois liées par un espace de *coworking*, voire entreprises coopératives. De plus en plus de communicants s'émancipent du modèle « classique » des agences, poussant ces entreprises à elles-mêmes se réorganiser.

## 1. Quand un contexte personnel conduit à une recherche professionnelle

J'ai été conduite à observer ces différents phénomènes, quand, confrontée à la perte de mon emploi salarié, j'ai vu un client important attacher plus d'importance à mes compétences personnelles qu'à la solidité de l'agence qui m'employait, m'encourageant à me « mettre à mon compte ».

Un deuxième étonnement est apparu quand, ayant fait le choix, pour des raisons de minimum de facturation et de maintien d'une assurance chômage, d'entrer dans une Coopérative d'Activités plutôt que de rejoindre une société de portage ou de créer une entreprise, j'ai découvert un monde reposant sur la collaboration entre ses membres, avec un modèle d'organisation en construction.

Confrontée rapidement à la difficulté de travailler entre entrepreneurs autonomes, que le partage d'une entreprise commune, la Coopérative d'Activités, ne suffisait pas à fluidifier, j'ai ensuite été amenée à questionner la valeur ajoutée d'une agence de communication pour « vendre » un modèle différent aux clients potentiels, basé sur un fonctionnement en mode collectif.

Pressentant qu'il y avait là une forme d'innovation organisationnelle susceptible d'intéresser certains clients, notamment des PME et des ETI, je me suis inscrite au Mastère Spécialisé Innovation et création d'entreprise du CELSA-Sorbonne Université Paris IV. Dans le cadre de ce diplôme nouvellement créé, mon objectif était de trouver, dans l'économie sociale et solidaire, un statut d'entreprise partagée à même de réguler les échanges entre freelances du champ élargi de la communication (conseil, graphisme, TIC, UX design).

Mon étude a ainsi pris naissance dans la coopération et ses formes d'entreprises, mais je me suis rapidement concentrée sur les collaborations au sens plus large : si ces deux termes renvoient bien à la notion de travailler ensemble, collaborer évoque le fait de « *travailler ensemble à une œuvre commune* » quand coopérer suggère « *d'opérer conjointement pour satisfaire un intérêt commun* » selon le Petit Robert (2004). La coopération reposant sur une division nette des tâches au sein d'un groupe, il m'a semblé plus juste de parler de collaboration pour le secteur de la

---

prises de l'économie sociale et solidaire une stratégie de croissance plus robuste, plus riche en emplois, plus durable et plus juste socialement.

communication, où le référentiel métier est plus flottant. De plus « le *travail collaboratif est une forme d'organisation solidaire du travail où chacun est responsable pour le tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée* » (Gangloff-Ziegler, 2009).

J'ai effectué un travail de documentation, notamment dans la presse professionnelle et en particulier le magazine *Stratégies*, et une lecture de différentes études sur les travailleurs indépendants. Ces différents matériaux d'étude m'ont permis d'explorer les forces antagonistes animant, entre collaboration et concurrence, indépendance et interdépendance, coopération en entreprise et libération du salarié, les collaborations entre professionnels indépendants, et au-delà, l'évolution de la perception de l'entrepreneuriat vers la tendance à « l'auto-emploi ».

Ayant identifié des thématiques comme la répartition de la valeur créée, la responsabilité, la réputation, l'engagement personnel... j'ai mené ensuite sept entretiens avec des personnes identifiées pour leur implication dans des initiatives collaboratives et leur visibilité, contactées par le réseau coopératif, privilégiant ainsi une approche plus qualitative que quantitative. Les personnes interrogées ont constitué un échantillon d'un âge moyen de 42 ans, composé à 70 % d'hommes et 30 % de femmes (ce qui correspond aux proportions parmi les non-salariés)<sup>64</sup>, et révélant deux profils, les initiateurs et les acteurs. Plusieurs statuts se superposent : anciens collègues ou frères s'associant en coopérative, animateurs de collectif, associés en SAS<sup>65</sup> animant un mouvement sous statut associatif, cotraitants sous une marque partagée, espace de *coworking* donnant lieu à collaboration entre freelances.

Ces entretiens semi-directifs, d'une heure à une heure et demie, ont eu lieu sur le lieu de travail des intéressés, des espaces de travail partagés. Les enregistrements retranscrits ont été soumis à la relecture des personnes interrogées. À cette occasion, la plupart d'entre eux ont pris conscience de la complexité des forces antagonistes à l'œuvre dans leur démarche, entre nécessité de travailler à plusieurs et crainte de la concurrence. Une demande est revenue régulièrement, celle de la confidentialité sur les personnes citées comme exemples de conduite « non collaborative ». Il est intéressant de noter que la seule personne ayant été contactée sans approche réseau a refusé l'entretien par méfiance, pour « protéger » un modèle économique qu'elle pensait avoir créé.

---

<sup>64</sup> Insee Références, Emploi et revenus des indépendants - Édition 2015.

<sup>65</sup> La société par actions simplifiée (SAS) est une société commerciale de droit français, alternative à la société anonyme, assortie d'un pacte d'actionnaires, à la fois société de capitaux et société de personnes.

## 2. La communication, un secteur façonné par la concurrence

La concurrence est en effet une notion centrale dans la communication et le marketing. Le secteur se répartit entre quelques grands groupes très visibles (tels Publicis, Havas, Public System ou TBWA) et une multitude de petites agences, n'employant que quelques salariés : près des deux tiers des entreprises du secteur de la communication sont de très petites entreprises. Les travailleurs indépendants sont les 19,3 % restants, à savoir des entreprises qui déclarent un effectif nul.<sup>66</sup>

Dans ce maquis, l'affrontement entre les différents acteurs est rude, et profite aux clients, placés en position de force. Cela fait même de la compétition<sup>67</sup> le mode de sélection privilégié par les annonceurs. Cette méthode consiste, depuis l'origine du métier, à faire travailler plusieurs agences sur un sujet puis à décider sur une production, parfois très aboutie : recommandation stratégique, proposition de campagne, dispositif média...

Cependant la compétition est omniprésente à l'intérieur même des agences. Dans le secteur, très peu de salariés ont une part variable dans leur rémunération. Mais ce système concerne des postes situés assez haut dans la hiérarchie en agences : selon une étude réalisée par le cabinet Shefferd pour le magazine *Stratégies*, seules trois fonctions ont perçu un variable significatif en 2012 : le directeur de clientèle, pour lequel cette part oscille de 5 à 20 % de sa rémunération globale, le directeur du développement, dans une fourchette de 10 à 40 %, et enfin le directeur général, à hauteur de 20 %.

Ces postes de commercial, de prospection et de gestion dépendent donc de la rentabilité des budgets détenus : il s'agit à la fois de gérer la marque la plus rentable, en vendant au mieux et en achetant au mieux. La pression qu'ils exercent sur les fonctions de création et de production se ressent fortement dans les relations quotidiennes de travail. Ainsi, lors d'un entretien, une femme ayant exercé outre-Manche explique :

<sup>66</sup> Rapport statistique « Emploi et Formation Secteur Publicité 2009 – 2010 », AFDAS / R&D – Septembre 2012.

<sup>67</sup> En 2012, l'Association des agences de conseil en communication (AACC) a constaté l'importance des dysfonctionnements en matière de compétitions, tant en termes de nombre d'agences consultées (parfois jusqu'à 15), de divulgation de l'identité des compétiteurs en lice (difficile pour un concurrent de se positionner dans l'opacité), de dédommagement des participants non retenus (seulement 20 % sont indemnisés, et à hauteur de 5 000 euros, quand le coût moyen d'une compétition est de 60 000 euros), et d'annonce préalable du montant du budget. L'exacerbation de cette pratique après la crise de 2009 a conduit le secteur à se mobiliser pour inciter les donneurs d'ordre à améliorer leurs conduites en la matière : en avril 2014, les principales organisations représentatives des agences ont publié une charte pour les appels d'offres, baptisée « La Belle Compétition ».

Au bout d'un moment, les agences, j'ai arrêté. On est pressés, pressurisés, le volume de travail fait disparaître toute la dynamique qu'il y a à mener des projets intéressants. Même si on a de bonnes relations entre collègues, il n'y a plus de plaisir à travailler ensemble. On est infantilisés, alors qu'en Angleterre par exemple, le management est plus souple, on est responsabilisés. On nous explique notre mission au début, et après, on est tranquille !<sup>68</sup>

S'ajoute à cela le fait que la profession individualise énormément la compétence : en témoignent les palmarès des manifestations comme le festival international de la créativité Lions Cannes ou la rubrique Création du Jour sur le site de l'hebdomadaire *Stratégies*, où le nom des personnes en charge tant de la gestion du budget que de la création sont cités, juste après l'agence et l'annonceur.

Il n'est pas rare, bien que l'AACC<sup>69</sup> recommande dans son modèle de contrat d'éviter toute clause *d'intuitu personae* (selon laquelle le contrat est conclu en raison d'une personne ou d'une équipe), que certains clients aillent jusqu'à suivre leur responsable de budget et réciproquement lors d'un changement de contrat : les talents des hommes sont plus recherchés que la solidité des structures.

Pourtant cette atmosphère de compétition exacerbe énormément les conflits au sein des agences, et par ricochets sur les freelances. Coutant (2009) décrit comment il a été étonné de constater, à l'occasion de recherches portant sur un autre sujet, la fréquence des oppositions se déclarant entre professionnels du secteur de la communication et du marketing.

Rejoignant la conviction personnelle que j'ai pu développer au cours de ma pratique professionnelle, Coutant (2009) évoque le peu de points communs entre les différents corps de métiers – par exemple responsable de communication, directeur artistique, chef de produit ou chargé d'études – pourtant « mis en interaction sur des domaines de compétences aussi divers que la culture, la créativité, la gestion ou l'analyse des marchés ». Il ressort de son analyse que « tous les secteurs professionnels relèvent de cadres que l'on peut mettre à jour, mais la particularité du secteur de la communication consiste dans la difficulté d'y associer un cadre qui se révèle évident pour tous les acteurs, issus de contextes fortement différenciés. » Cette « difficulté du secteur à se composer un monde commun dans lequel interagir » édifierait ainsi le secteur en « Tour de Babel », et prendrait sa source dans l'hétérogénéité des provenances des différents métiers et la dispersion des spécialités de formation. « Malgré ces différences, ces acteurs sont amenés à travailler

---

<sup>68</sup> UX designer, 33 ans

<sup>69</sup> L'Association des agences de conseil en communication (AACC) est avec son homologue l'UDA l'un des deux syndicats professionnels en charge de représenter les agences de communication. Créée en 1972, elle représente aujourd'hui près de 200 agences et un effectif de plus de 10 000 salariés.

conjointement, et de plus en plus au fur et à mesure que la communication croît en importance au sein du marketing-mix de nombreuses entreprises. »

Puisqu'ils sont, comme on l'a vu, une composante majeure du secteur, les professionnels indépendants ne peuvent donc pas échapper à cet esprit de compétition et à cette tendance au conflit. Cette atmosphère parfois délétère est même citée comme motif de prise d'indépendance. Les « clashes » restent pourtant nombreux entre freelances dès qu'une collaboration s'instaure, puisque qu'il est établi qu'ils peinent à se construire des cadres communs, voire à dépasser leurs propres cadres.

### 3. Une crise sur fond de réorganisation du secteur

Pour mieux comprendre l'évolution des métiers, il convient de se souvenir qu'au début des années 2000, les agences ont majoritairement déployé deux stratégies opposées pour intégrer les nouveaux enjeux liés à l'essor de la communication numérique : une spécialisation dans une branche pour devenir « *pure players* » (typiquement les entreprises œuvrant uniquement sur Internet), ou la proposition d'une offre globale, « à 360° » (nomenclature revendiquée par les agences qui se disent capables de décliner une même campagne sur tous les médias). Le premier mouvement a concrétisé une cartographie de l'offre agences très complexe aux yeux des annonceurs. Le deuxième a initié des restructurations importantes : les grands groupes ont racheté des entreprises de plus petites tailles, ou ont fusionné, parfois au niveau mondial.

De 13 groupes mondiaux de communication en 1997, on est donc descendu à huit dès 2004, renforçant ainsi ce qu'Armand Mattelard appelait à la fin des années 80 « *l'internationale publicitaire* ». <sup>70</sup> Les grandes agences ont pour la plupart toutes réduit leurs effectifs pour financer les fusions-acquisitions. Leur valeur ajoutée réside désormais dans la conception, les expertises, le conseil et les études en amont, en augmentant les marges par la mutualisation des compétences et des polyvalences des structures internes. La crise de 2009 a accéléré ces phénomènes, en accentuant la pression sur les prix et sur les budgets alloués à la communication, et en donnant plus de pouvoir aux services achats, y compris concernant les prestations de communication. Les annonceurs se sont orientés vers une diminution du nombre de fournisseurs, incitant indirectement les agences à la fois au regroupement comme évoqué, mais aussi à la sous-traitance. La propagation de pratiques d'externalisation notamment d'activités dites « accessoires », la « rationalisation » des structures

---

<sup>70</sup> Pour ne citer que deux exemples, entre 1999 et 2002, WPP Group (Ogilvy & Mather, Y&R, JWT, Grey) s'est ainsi porté acquéreur de 77 entreprises (pour un coût total de 6 milliards de dollars), et Omnicom (BBDO, DDB, TWBA), de 73 entreprises (1,4 milliard de dollars).



organisationnelles a enclenché une autre réorganisation du métier. Considérés désormais comme des « fonctions supports », certains corps de métiers, bien que requérant des connaissances ou des compétences spécifiques, comme les graphistes, ont été fortement dévalorisés.

Cette externalisation a pris à partir de 2010 une nouvelle forme, facilitée par les technologies dites Web 2.0<sup>71</sup> : l'externalisation ouverte, plus connue sous le nom de *crowdsourcing*. On a ainsi assisté à l'essor d'agences « participatives », sur le graphisme et le contenu notamment, mettant en avant une créativité accrue par le nombre de contributeurs via des concours. Il ne s'agit pas là d'économie participative au sens propre du terme, puisqu'elle est définie comme « *une économie où l'allocation est réalisée au moyen de la démocratie participative dans le cadre intégratif de conseils de production et de consommation* »<sup>72</sup>. La démocratie n'est pourtant pas à l'œuvre dans ce type d'agence, où la souveraineté reste du côté du client et non du « peuple ». Proposant des prestations à bas prix destinées initialement à des PME, ces nouvelles venues – BrandSupply, Eyeka, Creads, Edency – ont déclenché ainsi un débat houleux<sup>73</sup> avec les professions de graphistes, designers, concepteurs-rédacteurs, sur ce *perverted crowdsourcing*, ou travail spéculatif.

Au même moment, d'autres acteurs ont interprété cette évolution en se recentrant sur leur métier de base, en créant des agences dites « intégrées », remettant le conseil et la gestion de projet au cœur de l'activité d'agence. Indépendantes des moyens de production, ces agences revendiquent une liberté dans la recommandation des canaux de communication, à la manière d'un architecte, qui ensuite délègue la construction au chef de chantier. Dimension assez inédite dans le secteur, elles interviennent en maître d'œuvre, conduisant le travail d'autres prestataires pour le compte d'annonceurs de taille conséquente.

La vague de nouvelles agences qui se sont créées ces dernières années comme Rosapark, Herezie ou Babel, ont du succès auprès des annonceurs car elles offrent à la fois souplesse et conseil senior, tout en étant « *media neutral* »<sup>74</sup>. Elles sont intégrées par nature. Ce que d'autres enseignes comme Grenade & Sparks,

---

<sup>71</sup> L'expression fondamentale « Web 2.0 » désigne l'ensemble des techniques, des fonctionnalités et des usages qui ont suivi la forme originelle du web, www ou World Wide Web, caractérisée par plus de simplicité et d'interactivité. Elle concerne en particulier les interfaces et les échanges permettant aux internautes ayant peu de connaissances techniques de s'approprier de nouvelles fonctionnalités du web (*Wikipédia*).

<sup>72</sup> ALBERT Michael, HAHNEL Robin (1991), *The Political Economy of Participatory Economics*, Paperback.

<sup>73</sup> DE JARCY Xavier (2014) Les graphistes en colère enfin entendus ?, *Télérama*, 04/12/2014

<sup>74</sup> Neutres quant aux techniques et aux médias recommandés et/ou utilisés.

Australie ou Venise ont aussi commencé à faire. (Stéphanie PITET, fondatrice associée du cabinet Pitchville)<sup>75</sup>

Ces années 2010 ont enfin été le théâtre d'alliances plus originales, avec l'ambition de proposer une troisième voie entre les très petites structures spécialisées et l'expertise globale des grands groupes via des regroupements ou des mises en réseaux, qui ciblent « *les annonceurs qui ont des besoins globaux, mais qui n'ont pas les moyens de se payer une grande agence* », comme les grosses entreprises leaders en régions, ou les annonceurs à dimension nationale :

C'est devenu quasiment indispensable de faire partie d'un groupe d'agences dès qu'on vise un annonceur d'une certaine surface, c'est-à-dire qui génère 100 K€ de marge brute par an. (...) Aujourd'hui, 20 à 25 % de nos budgets sont communs à plusieurs agences. (...) Bref, sur un marché difficile où les marges s'érodent, il devient indispensable d'être bien dimensionné pour répondre aux besoins des annonceurs, tout en gardant des structures légères et un fonctionnement agile. (Gilles Nostradamus, DG d'Apache (Annecy), membre du groupe Territoires Conseil)<sup>76</sup>

Ces réseaux d'agences, également appelés « *hubs* », naissent de l'union de plusieurs structures indépendantes aux expertises complémentaires, qui gardent leur autonomie juridique et financière<sup>77</sup>. Le plus souvent, elles agissent sous une marque ombrelle, ou tissent des liens capitalistiques, sans fusionner.

On est bien sûr lié par l'actionnariat. Mais le principal, c'est que l'on partage les mêmes valeurs : la simplicité, l'authenticité. Nous n'avons pas de marque ombrelle pour nos agences, mais aujourd'hui, 80 % de nos budgets sont communs aux trois structures. (Jérôme Frenay, patron de l'agence Naturine (communication globale) et actionnaire minoritaire des agences Teknao (web) et Intelligible (contenus))<sup>78</sup>

Le fonctionnement-type repose sur la transparence, un « *gentlemen's agreement* » : l'agence qui a amené le client garde le contact commercial. En tant qu'interlocuteur unique, elle active et coordonne les autres, et se rémunère sur la partie conseil, sans marger sur les activités confiées aux partenaires.

---

<sup>75</sup> DELCAYRE Alain (2013), Le marché vu par..., *Stratégies Magazine* n°1742, 31/10/

<sup>76</sup> NARDONE Thomas (2012, dir.), Réseaux stratégiques : les indépendantes expérimentent l'union libre, InterMédia n° 1181.

<sup>77</sup> On peut citer les exemples de la Maison de la Communication, qui en 2003 a réuni sous un même toit 14 agences (215 personnes, 23 millions d'euros de marge brute), ou Territoires Conseil, un groupement de 8 agences (116 personnes, 10 millions d'euros de marge brute) basé en Rhône-Alpes.

<sup>78</sup> NARDONE, *op. cit.*

On peut alors se demander, dans ces conditions : pourquoi rester indépendants ? Parce que selon Castells (1998), « *la grande firme elle-même a changé de modèle d'organisation pour s'adapter à la part d'imprévisibilité introduite par le rapide changement économique et technologique.* » Et le professionnel indépendant, en tant que plus petit élément de l'ensemble du secteur de la communication, a plus que quiconque cette capacité de pivoter. Ces structures, plus légères et plus adaptables, séduisent les annonceurs par des tarifs allégés par rapport aux grands groupes, puis les rassurent par la taille critique ainsi atteinte, et enfin les retiennent par la relation de proximité qui se noue avec leur contact privilégié. Les agences en réseaux gardent la possibilité de rompre la formation ou de collaborer en dehors du regroupement, si le besoin du client l'exige, contrairement aux grands groupes où les interventions externes sont souvent proscrites. En choisissant de travailler ensemble ou non sur un projet et d'aller chercher ailleurs des ressources, les agences en réseaux s'adaptent à la demande, introduisant de la flexibilité non en interne, mais au niveau de leur écosystème.

Transposé au professionnel indépendant, ce fonctionnement fait penser à celui du Sublime, du nom que se donnait l'ouvrier très qualifié de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, « *maître de sa mobilité et de ses engagements* » (Gazier, 2003, p. 12). Le freelance est déjà une solution pour les annonceurs en recherche de la flexibilité imposée par les évolutions du marché : lucides sur le fait qu'une partie de la production des agences est sous-traitée à des freelances, les clients sont de plus en plus tentés de faire l'économie d'un intermédiaire et de ses coûts de structure, voire de gagner en réactivité, et de recourir à des indépendants, comme en témoigne une des personnes interrogées :

Depuis deux-trois ans, je ne travaille quasiment plus pour les agences ! Ce sont les clients qui m'appellent, parce qu'ils disent en avoir marre d'attendre trois semaines et de payer une fortune pour qu'on leur change une virgule – et pas la bonne virgule...<sup>79</sup>

Mais comme on l'a vu, les outils de communication intégrant du digital nécessitent la collaboration de métiers sensiblement différents, et toute collaboration nécessite une coordination, avec une certaine forme de consensus sur l'organisation et la rémunération des différents acteurs.

On peut dès lors se demander quelles seraient les conditions pour qu'une équipe de communicants experts, professionnels indépendants, se réunisse autour d'un projet commun, en une formation qui pourrait être rompue à l'issue de celui-ci ou perdurer en s'adaptant de projet en projet, selon une configuration adhocratique.

---

<sup>79</sup> Graphiste, 48 ans.

#### 4. Les leviers de l'*affectio collaboratis*

L'objectif serait, pour ces professionnels indépendants, non pas de se dissoudre dans une société commune, mais bien d'imaginer une entreprise collective. Les forces qui vont animer cette volonté de collaborer sans s'associer, constituent un *affectio collaboratis*, plus proche par la mobilisation de valeurs communes de l'*affectio familiae* que de l'*affectio societatis*, avec ses répartitions du pouvoir et du contrôle : il va être question dans ce cas, dans l'intérêt d'un projet mis en commun et non d'un projet d'entreprise, de maintenir la cohésion entre membres d'un collectif, avec les mêmes ressorts psychologiques et émotionnels que dans une famille. Il s'agit d'une transposition aux travailleurs indépendants de la théorie du don/contre-don développée par Alter (2009) : la dimension affective des échanges sociaux entre salariés seule rend possible la coopération puis la coordination du travail, car « *les règles, pour être efficaces, supposent que les salariés les investissent de leur être, de leurs engagements affectifs et moraux réciproques, de leur conception et de leur expérience du rapport aux autres.* »

Nous prendrons en exemple trois initiatives récentes, expérimentant un fonctionnement collaboratif : le Laptop<sup>80</sup>, Omnicité<sup>81</sup>, et GENT<sup>82</sup>. Chacune de ces structures a déployé un ensemble de pratiques, plus ou moins proches, qui affleurent dans le discours qu'elles tiennent aux indépendants (via notamment leur site web), et dont la compilation compose un schéma pour l'entreprise partagée : l'enjeu est de construire une dynamique s'équilibrant entre les dimensions individuelles, collectives et collaboratives.

##### 4.1. Nourrir l'individualité

L'adhocratie, du latin *ad hoc*, « pour cela, à cet effet », a été popularisée par Toffler (1974) avant d'être reprise par Mintzberg (1982), qui désignait ainsi « *une configuration organisationnelle qui mobilise, dans un contexte d'environnements instables et complexes, des compétences pluridisciplinaires et transversales, pour mener à bien des missions précises* ». Selon le sociologue, « *l'essor de l'adhocratie est une conséquence directe de l'accélération de l'évolution de la société dans son ensemble* ». Mintzberg inscrit l'adhocratie parmi ses modèles d'organisation

<sup>80</sup> Espace de coworking axé sur l'UX design (ouvert en février 2012), compte plus de 200 membres (résidents et nomades) qui ont déjà travaillé ensemble plusieurs fois pour divers clients (la Réunion des Musées Nationaux, BETC Digital, Mazarine)

<sup>81</sup> Marque commerciale (créée en avril 2012) de la CAE Port Parallèle, fédère un réseau de plus de 40 entrepreneurs(es)-salariés(es) de la communication

<sup>82</sup> Collectif basé en Vendée (actif depuis septembre 2012) et composé de plus de 65 experts, indépendants ou intégrés, en communication, design et création

d'entreprise, en la désignant comme la plus adaptée à l'innovation. Il la décrit comme marquée par l'autonomie et la polyvalence de professionnels à la qualification élevée, dénommés « experts ».

Ces « experts », individualistes, doivent voir leur intérêt à collaborer, qu'il faut rendre tangible dans le discours qui leur est adressé : l'entreprise collective représente avant tout une opportunité de développement de leur activité indépendante, très spécialisée. Le ratio de 20 % a été évoqué tant par la CAE Port Parallèle et par le groupement d'agences indépendantes Territoires Conseil pour quantifier le chiffre d'affaires collaboratif.

Les choix organisationnels liés aux projets ne sont pas neutres : des réunions de lancement et de bilan de projet sont les seuls outils jugés indispensables. Dans l'intervalle, les structures nécessaires se doivent d'être adaptatives, acceptant une relative incertitude dans les procédures, dans une confiance *a priori* et un contrôle *a posteriori* : des synthèses régulières de l'action collaborative, la recherche de solutions alternatives plutôt que la répétition de formules importées du modèle de l'agence, proposent un cadre favorisant le partage d'informations et de connaissances.

Ce partage d'informations est très important dans les trois exemples. Rejoindre l'entreprise collaborative est présenté comme un signe de reconnaissance par ses pairs, et l'intégration dans le groupe, en plus de contrer la célèbre « solitude du freelance », comme une occasion de renforcer ou acquérir des savoirs, par le partage d'expérience, de veille technologique, de bonnes pratiques.

Nous invitons Adobe pour permettre aux créatifs de mettre à jour leur connaissance sur leurs outils de production et création, puis Behance pour mettre en valeur les talents de chacun.<sup>83</sup>

On a des processus de qualification internes. L'entreprise est apprenante, d'une certaine façon. Un indépendant seul, à un moment donné, se dessèche intellectuellement. Dans ces collectifs de travail où on n'a à penser qu'à la production, la commercialisation et leur formation puisqu'ils sont affranchis du reste, les gens vont se monter en compétence les uns et les autres, et se qualifier.<sup>84</sup>

Nombre de ses licenciés bénéficient déjà d'une veille technique, de conseils, d'un accompagnement marketing, d'une exclusivité territoriale – et tous ceux qui nous rejoignent peuvent s'appuyer sur un plan de lancement pour leur structure.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Site web du Laptop.

<sup>84</sup> Olivier Jouan, gérant de Port Parallèle.

<sup>85</sup> Site web du Collectif GENT.

Les représentations susceptibles d'être des freins à la collaboration, comme le sentiment de non-légitimité, l'appréhension du regard des autres, la crainte d'être associé à un résultat collectif de moindre qualité, sont prises en compte et encouragées à être dépassées. Pour finir, afin de conserver l'autonomie de chacun, l'accent est mis, lors de l'accomplissement des projets, sur la responsabilisation de chacun sur sa part de travail, les tâches étant coordonnées par ajustement mutuel, par une communication informelle entre acteurs.

#### 4.2. Faire exister le collectif

L'adhocratie est en effet la forme d'organisation qui mobilise le plus l'ajustement mutuel, mais elle doit également reposer sur une bonne dose de normalisation spontanée, un ensemble commun de règles, de valeurs, de croyances, sans lesquels cet ajustement mutuel serait peu efficace.

Comme pour les réseaux d'agences, la construction, puis la pérennisation de l'entreprise collaborative est soumise à plusieurs conditions, dont la première, et non des moindres, est l'accord entre les membres : ils doivent se choisir, se connaître, se respecter. Ce n'est pas le cas dans nos trois exemples de collectifs de freelances, bien que ce mode d'union soit plébiscité par les réseaux d'agences indépendantes. L'idéal serait donc que la structure collaborative soit la formalisation de collaborations de longue date, au moins dans les premiers temps. Puis le recrutement par cooptation, sur parrainage d'un membre du collectif, est à privilégier. C'est ce que Sennett (2014) appelle le « triangle social » basé, dans une organisation de travail, sur l'autorité acquise, le respect mutuel et la coopération au cours d'une crise.

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, les membres doivent vouloir se réunir, mais ne pas en avoir besoin : ils doivent être déjà autonomes financièrement, tant pour ne pas mettre en péril les autres par un abandon en cours de projet, que pour collaborer dans un esprit « sain ». Une certaine maturité, pour ne pas dire ancienneté, dans l'indépendance, est un autre critère à prendre en compte lors des recrutements, en complément du parrainage.

Formalisation de cet accord entre membres, les buts de l'entreprise collaborative devront ainsi être retranscrits en valeurs partagées, notamment la non-concurrence, l'égalité entre les membres et le respect des contributions de chacun (pour le respect des droits d'auteur notamment). Afin que chacun puisse être supposé avoir intégré l'intérêt collectif – qui est différent de l'intérêt du collectif – à travailler ensemble, la signature d'une charte (Omnicité) ou d'un contrat (GENT) scelle l'engagement des membres.

GENT est une marque. Sa voix couvre l'ensemble du territoire. Elle se fait fort de déployer un plan média pertinent fait, entre autres, d'animations mensuelles. Elle redistribue toutes les informations qu'elle recueille lors des manifestations

d'intérêt collectif et professionnel auxquelles elle participe. Le partage, toujours...<sup>86</sup>

L'entente entre les indépendants ne peut exister que s'ils partagent une même vision du métier. Il ne s'agit pas de standardiser les processus de conception ou de figer une méthodologie, mais de s'assurer que les standards de qualité sont communs et les étapes de validation claires : comme on l'a vu plus haut dans la partie relative à la « communication Tour de Babel », les mots ne recouvrent pas toujours la même réalité.

Objectifs, valeurs et vision vont constituer peu à peu une identité collective derrière laquelle les membres du collectif vont disparaître pour présenter un visage uni, rassurant pour les clients. La marque ainsi constituée exprime à la fois l'expertise de chaque professionnel pris isolément, et le savoir-faire du collectif dans son ensemble : elle est le support de la visibilité de l'entreprise commune. Le fondateur du collectif incarne l'identité collective unifiée, c'est le « gardien du temple » dans nos trois exemples.

### 4.3. Soutenir l'action collaborative

L'ajustement mutuel repose sur une communication, informelle mais de qualité, entre les membres, qui ne peut être maintenue que par des efforts constants et intenses de cohésion. Ces efforts prennent la forme de l'organisation d'ateliers et d'événements de réseautage réguliers, afin d'encourager la socialisation et les échanges entre les membres.

Le groupe observé le plus soudé est celui du Laptop : le fait de travailler dans un lieu commun conduit à travailler en commun. Cela rejoint l'hypothèse de Sennett (2014) selon laquelle « les *plaisirs de la communauté* » passent par la discussion et l'informel. L'engagement à moyen terme des individus à une œuvre collective suppose un attachement à la communauté qui passe par une intelligence mutuelle, des rituels et des civilités « *qu'on ne saurait reporter dans un organigramme* ».

La créatrice du Laptop remplit le rôle du leader-type en adhocratie : la liaison avec l'environnement externe. Les leaders de nos trois exemples développent une activité indépendante en parallèle de la gestion de la structure collaborative, et utilisent leur réseau professionnel pour apporter des affaires au collectif. Cela leur donne une certaine légitimité par rapport aux membres, mais ne les met pas à l'abri des contestations, notamment si cette valeur ajoutée se limite à l'apport en affaires, sans gestion de projet. Cette contestation se retrouve chez Omnicité, qui a déjà changé deux fois de responsable commercial, sans avoir pu établir un leadership stable.

---

<sup>86</sup> Site web du Collectif GENT.

L'action du leader vers l'extérieur est relayée à l'interne par un « noyau dur » tenant lieu de cadres dirigeants. Assez restreint, le noyau dur, appelé Comex chez Omnicité, « *back stage* » chez GENT, a pour rôle d'activer des mécanismes de liaison qui améliorent les contacts entre les membres, une fois la stratégie collective et les règles communes établies. Ce comité va rédiger les synthèses évoquées plus haut, et mener si nécessaire les négociations entre les membres et leur arbitrage.

Une des responsabilités du noyau dur sera également de détecter les « passagers clandestins » parmi les membres, selon le paradoxe d'Olson (1978). Les « *hidden agendas* » peuvent se manifester par une collecte des informations à des fins personnelles, ou la dissémination d'informations inadéquates. Susceptibles de générer des frustrations et des méfiances, ces comportements de non-coopération sont, avec l'esprit de compétition, les principales menaces dont une structure établissant une collaboration entre professionnels indépendants doit se prémunir.

## 5. Conclusion : Les communicants freelance, entre entreprise étendue et économie collaborative

Dans le contexte économique actuel, le secteur de la communication ne fait pas exception à cette volonté de « liquidité » des structures, par le biais d'alliances et de partenariats : des stratégies d'entreprise étendue (Paché et Paraponaris, 1993), réunissant clients, fournisseurs et tiers, sont à l'œuvre quotidiennement, les différents acteurs collaborant à la production du produit fini<sup>87</sup>. Toutefois, malgré la cohérence entre les métiers exercés, ces systèmes ne sont pas épargnés par les difficultés, du problème de qualité au manque de contrôle en passant par les dissensions, liées aux différences de cultures d'entreprise.

L'économie collaborative, dont relèvent les coworkings, si propice à l'échange entre acteurs, est-elle pour autant une solution ? La proximité dans un espace de travail ne garantit pas un partage de valeurs ou une adéquation des compétences. Certes les personnes interrogées blâment la division matricielle des agences, alourdies au fil du temps par des procédures destinées à augmenter l'efficacité, et une double voire triple chaîne de commandement. Mais elles évoquent aussi des contingences politiques non liées à la compétence, et un stress généralisé.

Nous l'avons vu, la communication est un secteur en constante évolution, à la complexité accrue par l'essor des techniques numériques, et chaque projet réalisé pour un annonceur est unique : les agences de communication ont été créées sur le modèle de l'adhocratie. Un retour à l'adhocratie entrepreneuriale des débuts,

---

<sup>87</sup> Dans l'aéronautique notamment, ces entreprises en réseau exercent sous la forme de groupement momentané d'entreprises ou groupement d'intérêt économique ou en pôle de compétitivité (GIE, GME).



impliquant les opérationnels, sans technostructure et avec un support logistique léger, semble être l'évolution souhaitable au vu du contexte économique. La mobilisation de travailleurs autonomes permettrait d'optimiser le coût et la disponibilité d'une main d'œuvre individuelle très spécialisée, et le centrage de l'action collective sur des objectifs partagés et acceptés de tous limiterait les jeux politiques individuels, voire à réconcilier les professionnels épuisés avec leur métier.

Mais au-delà de la réinvention d'un modèle économique oublié, c'est sans doute davantage l'esprit des premières agences qu'il faut tenter de faire revivre : dans une dynamique de construction de valeur de marque, leur métier consistait à créer, à animer un réseau d'experts autonomes, à arbitrer les conflits qui pouvaient émerger dans ce groupe, et à partager la valeur ajoutée née du travail fait ensemble. Ce sens commun, cette responsabilité partagée ne peut renaître que si les professionnels, qu'ils soient indépendants ou salariés, chez l'annonceur ou en agence, repensent leur rapport au travail : les clients recherchent avant tout une relation humaine et des compétences individuelles, unies par des valeurs communes. Quand *l'affectio collaboratis* prime sur le *societatis*.

## Bibliographie

- Albert Michael, Hahnel Robin (1991), *The Political Economy of Participatory Economics*, Princeton University Press.
- Algava Élisabeth, Vinck Lydie (2009), « Les conditions de travail des non-salariés en 2005 », *Dares Analyses* n° 50.1.
- Alter Norbert (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte.
- Alter Norbert (2010), « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations », *Revue du MAUSS* n° 36, 2010/2.
- Aubé Claire (2012), « L'économie sociale et solidaire défriche de nouveaux domaines d'activité », *Libération* daté du 5/11/2012.
- Axelrod Robert (1982 puis 1992), *Donnant-donnant : une théorie du comportement coopératif. Comment réussir dans un monde d'égoïstes*, Odile Jacob.
- Boltanski Luc, Thévenot Laurent (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Carney Brian M., Getz Isaac (2012), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion.

- Castells Manuel (1998 et 2001), *La société en réseaux - Tome 1 : L'ère de l'information*, Fayard.
- Coutant Alexandre (2009), « Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés : le mythe de Babel vécu par les professionnels de la communication », *Communication et organisation*, n° 35.
- De Jarcy Xavier (2014), « Les graphistes en colère enfin entendus ? », *Télérama*, 04/12/2014.
- Delcayre Alain (2013), « Le marché vu par... », *Stratégies Magazine* n°1742, 31/10/2013.
- Delcayre Alain (2010), « La Maison de la communication engrange les budgets », *Stratégies Magazine* n° 1581.
- Freelancers Union & Edelman Berland (2014) *Freelancing in America: A National Survey of the New Workforce*.
- Gangloff-Ziegler Christine (2009), « Les freins au travail collaboratif », *Marché et organisations* n° 10, 3/2009.
- Gazier Bernard (2003), *Tous "Sublimes". Vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion.
- Gomez-Breysse Marie et Jaouen Annabelle (2012), *L'entrepreneur au 21<sup>e</sup> siècle. Reflet des évolutions sociétales*, Dunod.
- INSEE Références (2015), *Emploi et revenus des indépendants, édition 2015*.
- Jouan Olivier (2011), *Entrepreneurs en coopérative, société d'avenir. Un certain esprit du capitalisme*, Port Parallèle.
- Mintzberg Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation.
- Nardone Thomas, dir. (2012), « Réseaux stratégiques : les indépendantes expérimentent l'union libre », *InterMédia* n° 1181.
- Olson Mancur (1978), *Logique de l'action collective*, Presses universitaires de France.
- Paraponaris Claude, Paché Gilles (1993), *L'entreprise en réseau*, Presses Universitaires de France.
- Richebois Véronique (2012), « Les compétitions d'agences suscitent toujours la polémique », *Les Échos* daté du 16/04/2012.
- Sennett Richard (2014), *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, Albin Michel.

- Tandeau De Marsac Valérie (2011), *Guide pratique des entreprises familiales*, Eyrolles.
- Toffler Alvin (1974), *Le choc du futur*, Denoël.
- Verpeaux Cédric, Celisse Didier, Cruzille Cendrine, Eude Gérard, Paugam Olivier, Roger Jean-Baptiste (2015), *Télécentres et tiers-lieux, guide à usage des collectivités locales*, co-édition Caisse des Dépôts - Région Île-de-France - Initiatives Télécentres 77 - Préfecture de Région Île-de-France - la Fonderie.
- Wybo Gilles (2013), « Les salaires encaissent (mal) la crise », *Stratégies Magazine* n°1729, 27/6/2013.
- Wybo Gilles, dir. (2014) « Le big bang des métiers dans la communication », *Stratégies Magazine* n°1771, 28/05/2014.