



HAL
open science

Trabajar y hacer empresa de otra manera: el caso de un grupo de freelancers informáticos

Yannick Fondeur

► To cite this version:

Yannick Fondeur. Trabajar y hacer empresa de otra manera: el caso de un grupo de freelancers informáticos. Claire Edey Gamassou; Arnaud Mias. De(s)liberar el trabajo. Desafíos de la salud laboral: democracia y temporalidades, Teseo Press, pp.281-311, 2021, 9781911693024. hal-03890921

HAL Id: hal-03890921

<https://hal.science/hal-03890921>

Submitted on 3 Jan 2023

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

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

Trabajar y hacer empresa de otra manera: el caso de un grupo de *freelancers* informáticos

YANNICK FONDEUR¹

En Francia, los servicios informáticos estuvieron dominados durante mucho tiempo, y hoy lo siguen estando en gran medida, por un tipo de empresa muy particular que funciona como un intermediario del mercado laboral (Fondeur, 2013).² Las “SSII” (Sociétés de Services en Ingénierie Informatique [compañías de servicios de ingeniería informática]) o “ESN” (Entreprises de Services du Numérique [empresas de servicios informáticos]), según la denominación que el sindicato profesional del sector trata de imponer desde 2012, actúan como agencias de trabajo: contratan a profesionales informáticos y luego les facturan a sus clientes por los servicios que estos les proveen. Pivote del sistema de empleo informático desde los años setenta, estas empresas tuvieron un peso determinante en la dinámica de empleo del sector, por lo que durante muchos años constituyeron un paso obligado para los recién graduados, una especie de puerta de entrada al trabajo informático (Fondeur y Sauviat, 2003). Asimismo, se transformaron en intermediarias para los clientes, es decir que son contratadas y a su vez

¹ CNAM, LISE, CEET.

² Este trabajo contó con un subsidio de investigación de la DARES (Ministerio de Trabajo) en el marco de la convocatoria de proyectos “Formes d’économie collaborative et protection sociale” [Formas de economía colaborativa y protección social] de 2018.

contratan a profesionales tercerizados, cada vez más *freelancers*,³ a fin de realizar los proyectos.

En los últimos años, surgieron nuevos actores que intentan cuestionar la posición central que ocupan las SSII en el mercado de la prestación de servicios informáticos. Estas empresas se caracterizan en su mayoría por tener una muy baja intensidad de capital (básicamente ofrecen prestaciones intelectuales) y por no concentrar la fuerza de trabajo en un único lugar (en las instalaciones del cliente o desde cualquier lugar). Estos actores son de dos tipos. En primer lugar, al igual que en muchos otros ámbitos, las plataformas digitales se presentan como vectores de “disrupción”, permitiéndole a los trabajadores informáticos ejercer como *freelancers* en lugar de en el marco de las SSII. En segundo lugar –y de esto nos ocuparemos en esta contribución–, el sector está marcado por la multiplicación de formas de organización autogestionadas que reúnen a profesionales autónomos, bajo diversos estatus, y que reivindican el hecho de trabajar y hacer empresa de otra manera.

Este deseo de intervenir de otra manera se inscribe en el contexto general de una nueva demanda de autonomía por parte de los trabajadores calificados que desempeñan sus funciones en el sector de servicios (Bureau y Corsani, 2014). En las profesiones informáticas, tiene, en particular, tres grupos objetivo, con una intensidad diferenciada según los casos: el asalariado tradicional, las SSII y las plataformas de *freelancing*. En este artículo, trataré de comprender la construcción de esta “otra manera” a través de un análisis exhaustivo, aunque preliminar (véase el encuadrado), de un grupo de trabajadores *freelance* que ofrece prestaciones de servicios informáticos, principalmente orientados hacia la web. En comparación con otros tipos de empresas

³ El término “*freelance*” pertenece a una categoría local ampliamente utilizada y reivindicada por los actores, ya se trate de trabajadores independientes que se identifican como tales, productores de servicios que se les prestan o empresas que buscan movilizar esta fuerza de trabajo.

alternativas del sector que tuvo la oportunidad de estudiar de manera más superficial (Fondeur, 2020), este grupo presenta la particularidad, bastante poco común, de mostrar la ambición de “escalar” y competir con las grandes SSII y plataformas de *freelancing*. El proyecto, que fue creado en torno a un principio fundador de libertad laboral por dos desarrolladores que se conocieron en un espacio de *coworking*, creció a través de redes de relaciones hasta contar con varios cientos de miembros repartidos por todo el territorio francés (así como en algunas instalaciones en el extranjero). Debido a este crecimiento, el grupo tuvo que hacer frente a la dificultad de transformar su muy orgánica y continuamente deliberada organización en una verdadera plataforma mutualizada con una gobernanza adaptada a su nueva dimensión.

Recuadro: Terreno de investigación y metodología

Esta contribución trata sobre un grupo de trabajo que reúne a profesionales informáticos que ejercen de manera freelance. La investigación comenzó en octubre de 2017, fecha a partir de la cual se me dio acceso a todos los recursos en línea del grupo como si fuera un miembro más. Esto incluyó, en primer lugar, el sistema interno de mensajería instantánea (similar a Slack), cuya cantidad de usuarios pasó de 139 a 643 en los tres años que duró mi observación y en el cual se intercambiaban miles de mensajes por semana. Consulté unos treinta canales, entre ellos diez (los principales) de manera regular. Por otro lado, el grupo comparte un espacio de almacenamiento en línea, donde se encuentran todos los documentos de la organización y, en particular, todo el archivo desde su creación, que también consulté y utilicé. Además, tuve la oportunidad de ver unas treinta horas de videoconferencia entre los miembros del

grupo (en directo o en diferido mediante grabaciones que se encontraban en los archivos en línea). Por último, llevé a cabo observaciones durante sesiones de *coworking* y realicé diez entrevistas a miembros del grupo.

Hasta entonces, nunca había conocido una organización que fuera tan transparente sobre su funcionamiento en tiempo real, lo cual ya constituye en sí un logro en cuanto a su naturaleza. La consecuencia directa de esta configuración es que resulta muy difícil para el investigador no verse abrumado, en particular por el flujo constante de mensajes del chat interno. Este dispositivo permitió recolectar una inmensa cantidad de datos, de los cuales aquí solo se utilizó una pequeña parte. Asimismo, tal grado de apertura exige situarse de manera permanente en una delgada línea metodológica para mantener una presencia aceptable pero discreta (precisamente por este motivo la entrevista no fue el método de investigación privilegiado), así como una distancia crítica frente a los investigados que siempre están dispuestos a conversar y que uno sigue durante varios años. El estado de experimentación constante de la regulación del grupo constituyó una dificultad adicional, dado que su dinámica permanente e inestable hace que sea extremadamente difícil detener la observación. Es por eso que esperé tres años para plasmar en este texto los primeros análisis provisionales.

1. De dos desarrolladores a ocho en un espacio de *coworking*

La historia de este grupo de trabajo empezó en el distrito 19 de París, en un espacio de trabajo emblemático de los primeros años del *coworking*, cuando este “movimiento” se inscribía en gran medida en la economía digital y

reivindicaba la noción de “comunidad”. En febrero de 2014, se conocieron allí dos desarrolladores con muchas cosas en común: ambos estudiaron ingeniería, tienen perfiles más bien generalistas en tecnología web y se convirtieron en proveedores de servicios independientes luego de intentar crear start-ups que no prosperaron. Al respecto, uno de ellos, a quien llamaremos Aurélien, relata:

Trabajé en una start-up en Brasil, que intenté replicar en Francia, y quedé en la ruina, no funcionó. [...] Después, empecé a trabajar como freelance [...]. Y ya hacía más de tres meses que me había puesto a hacer páginas solo, por mi cuenta, para conseguir un poco de plata. Y él [riéndose]... venía a verme y me decía “Parece que tenés mucho trabajo y yo todavía estoy buscando...” [...], fue un poco así como nos conocimos. En ese momento, ya nos conocíamos un poco, pero así fue como empezamos a trabajar juntos (entrevista, octubre de 2017).

En aquella época, Aurélien, con apenas 25 años, ya había “dado muchas vueltas” por el extranjero, trabajando y viviendo experiencias diversas fuera del sector de la informática. Su futuro socio, a quien llamaremos Sébastien, tiene 31 años y había realizado una carrera más clásica como ingeniero, con amplia experiencia en las SSII. Sébastien estaba muy interesado en los modelos empresariales alternativos:

Él había estudiado mucho las nuevas formas de organización empresarial y sentía que había una tendencia a la empresa horizontal, que era un modelo que él había estudiado. En especial los modelos como Gore-Tex, Valve, que son empresas que... que básicamente eliminaron la idea misma de mánager y que le dicen a la gente: “Repártanse en equipos que tengan sentido y avancemos juntos para...”. Se organizan sobre la marcha sin que haya alguien que piense un organigrama y que trate de hacerlo funcionar. (Aurélien, entrevista, octubre de 2017).

Desde sus primeras charlas, estos temas son un punto central de conversación entre Aurélien y Sébastien.

Los dos ingredientes principales del futuro grupo ya estaban presentes en ese momento: la necesidad de formar redes para trabajar como independientes y el deseo de trabajar y hacer empresa *de otra manera*.

Entre 2014 y 2015, Blein (2016) realizó un estudio etnográfico en este espacio de *coworking*, al que denominó “Potemkine” para mantener el anonimato, durante el cual se cruzó con nuestros desarrolladores unos pocos meses después de que se conocieran. Su contribución resulta doblemente relevante: por su análisis sobre el papel que desempeñan estos espacios en la formación de redes sociales de *freelancers*, que se basa, en parte, en la observación de los inicios del grupo que es objeto de estudio en este artículo, pero también por la historia particular de dicho grupo, antes de nuestra propia observación. Veamos cómo describe al pequeño grupo:

Ahora son un grupo de ocho desarrolladores web que trabajan en su mayoría en el espacio de *coworking*. [Sébastien] y [Aurélien]⁴ decidieron formalizar la red y crear [en el verano de 2015] una SAS⁵ para que Developnet les sirva aún más como vidriera. El objetivo es que los desarrolladores asociados sigan siendo autónomos pero que pasen por Developnet para contractualizar con los clientes y que así la SAS tenga una mayor facturación y gane en credibilidad (Blein, 2016: 155).

Aurélien es “el independiente tejedor de redes”. Vive al lado de Potemkine y utiliza el espacio casi todos los días.

⁴ Los pseudónimos se cambiaron por los que elegí utilizar en esta investigación.

⁵ La Société par Actions Simplifiée es una forma alternativa a la sociedad anónima, que se diferencia de esta última por su carácter mixto (es tanto una sociedad de capitales como una sociedad de personas) y por la gran libertad que brinda a los asociados. Se convirtió en la forma de sociedad clásica de las PyME francesas.

“Conoce bien a la mayoría de los *coworkers* regulares y sigue en contacto con ex *coworkers* de quienes se hizo amigo, ya que de forma periódica se hacen fiestas con ex y actuales *coworkers*”. Además, está involucrado en las capacitaciones que organiza Potemkine.

La hipótesis de Blein es que este tipo de lugares no son solo espacios de trabajo flexibles, sino que también permiten a los *freelancers* acceder a las redes de contactos que necesitan para desarrollar su actividad. En su opinión, Potemkine, donde la información y las reputaciones circulan rápidamente, sirve como intermediario en los intercambios entre *coworkers*, al crear condiciones de confianza para las transacciones. Estas últimas pueden ser comerciales o no; en el segundo caso, se inscriben en una lógica de tipo don/contra-don (Mauss, 1925) y pueden ser directas o movilizar la red externa de un *coworker*. Blein cruza estas dos dimensiones y construye una tipología que distingue cuatro casos: co-contratación directa, cuando los *coworkers* arman un equipo para trabajar juntos en un proyecto remunerado; participación directa, cuando un *coworker* ayuda de manera gratuita a otro en un proyecto; participación indirecta, cuando un *coworker* recomienda de manera gratuita a otro *coworker* a su red o le avisa sobre una oportunidad (se pueden dar los dos procesos al mismo tiempo); co-contratación indirecta, cuando la acción anterior no se hace de manera gratuita, sino que se cobra una comisión (lo que se suele llamar “agente comercial”).

Durante su trabajo de campo en Potemkine, Blein observa que sobre todo se dan intercambios no comerciales entre *coworkers*. Este es el caso de nuestro grupo de *freelancers*: “En Developnet, los participantes indirectos [...] del espacio de *coworking* fueron fundamentales para el establecimiento del negocio de los dos fundadores” (Blein, 2016: 168). En este punto, ejemplifica su análisis con el siguiente fragmento de una entrevista a Aurélien:

La gente de [Potemkine] nos recomendó a otras personas. La verdad es que depende de hasta qué punto consideras que la recomendación viene de [Potemkine] o no. Cuando es alguien que conociste a través de alguien de [Potemkine] que te recomienda, eso cuenta como [Potemkine] o es... porque si consideras que eso cuenta como [Potemkine], casi el 100% de nuestros negocios, casi no, bueno... quizás no el 100% sino más bien un 80%, pero casi la mayoría viene de [Potemkine], de manera directa o indirecta. Incluso si se trata de gente que solo nos la cruzamos acá una tarde.

Como puede observarse, Aurélien y Sébastien aprovecharon la red ampliada de Potemkine, según un principio cercano al de la “fuerza de los vínculos débiles” (Granovetter, 1974), para conseguir oportunidades laborales que, paulatinamente, fueron co-contratando con otros desarrolladores, replicando el mecanismo a través del cual empezaron a trabajar juntos. El éxito los llevó a formalizar rápidamente su red de co-contratación en una empresa integrada por los socios de trabajo recurrentes.

2. La ampliación de la red: un interés bien entendido

Cuando conocí a Aurélien y Sébastien en octubre de 2017, el grupo de trabajo estaba en plena transformación: “estamos incorporando cada vez más gente; hoy somos un poco más de 120”, de los cuales “8 son socios plenos”, precisó Aurélien en nuestro primer encuentro. Los miembros “históricos”, y en particular Aurélien, seguían “coworkeando” de manera regular en Potemkine. Es más, nuestro encuentro tuvo lugar a pocos pasos de allí. Aunque cada vez tenía menos peso, la red de Potemkine siguió siendo durante mucho tiempo un recurso para el grupo de trabajo. Los desarrolladores solían encontrar oportunidades en el grupo de Facebook de *coworkers* de Potemkine, incluso después de que el espacio cerrara en la primavera de 2018. Sin

embargo, a medida que el grupo fue creciendo, se convirtió en sí mismo en una fuerza comercial mediante la red propia de cada uno de sus miembros. Este es el primer interés bien entendido que encuentran sus miembros: esta puesta en común de sus respectivas redes les permite acceder a más proyectos.

A lo anterior se suma una segunda dimensión: al convertirse en una entidad propia, el propio grupo se vuelve visible en el mercado y creíble ante las empresas de mayor tamaño. Como bien señala Blein (2016), esta estrategia se encuentre presente desde la creación de la SAS. Sin embargo, ahora el desarrollo de la “marca” está en el centro de las preocupaciones del pequeño grupo de asociados, que multiplica las iniciativas para aumentar su reputación. En consecuencia, recibe cada vez más pedidos a través del formulario de contacto del sitio web, que son redireccionados a un canal, abierto a todos, del sistema de mensajería instantánea que comparten todos los miembros.⁶

Los miembros del grupo no solo se enfocan en la cantidad de oportunidades, sino sobre todo en su calidad. Es por eso que el objetivo compartido es poder “facturar más” en un mercado donde prevalece la construcción de la confianza y donde las oportunidades de misión, por lo tanto, no tienen mucha competencia; una configuración que los miembros del grupo suelen contraponer al acceso al mercado a través de plataformas de *freelancing* “que tiran los precios hacia abajo”.

Con respecto a estas últimas, el grupo también permite a sus miembros formar equipos, unidos por vínculos de confianza generados por colaboraciones recurrentes, para responder a los requisitos de clientes que rebasan el marco de la tarea puntual. Esta capacidad para constituir equipos rápidamente les da la posibilidad de abordar el mercado de los actores tradicionales de servicios informáticos para empresas (agencias y SSII), mercado cuyo acceso

⁶ Este sistema se modificará en el futuro, como se verá más adelante.

para los *freelancers* suele exigir que trabajen por medio de estos intermediarios, que actúan como “ensambladores” de habilidades y mantienen el control sobre las negociaciones comerciales con el cliente final.

Poco a poco, gracias a esta lógica de formación de equipos de *freelancers*, el grupo de trabajo empieza a diversificarse e incorporar servicios de otras profesiones del campo de la informática, distintos a los del desarrollo web. Si bien los desarrolladores son muy solicitados y siguen ocupando un lugar central en el grupo, a menudo se necesitan habilidades complementarias para los proyectos que realizan, ya sea, por ejemplo, de diseño gráfico, diseño UI/UX o marketing digital. Esto le permite al grupo posicionarse como prestador único, como una agencia web generalista. A raíz de esta diversificación de perfiles, el grupo también se feminiza de manera paulatina.

3. Permanecer cercanos

Al tiempo que fomentan enérgicamente la ampliación de la red, los socios de la SAS, que constituyen ahora su cabeza de puente, se esfuerzan por mantener la dimensión humana a través de la proximidad física y social tanto en la contratación de nuevos miembros como en el funcionamiento del grupo. Un poco como si se tratara de implementar a gran escala el modelo orgánico de sus inicios en Potemkine.

Como en el espacio de *coworking*, el grupo de trabajo busca fomentar la cooperación y la comunicación informal entre sus miembros. Al no compartir un lugar de trabajo, esto se garantiza mediante un sistema de mensajería instantánea⁷ en el que se crea una gran cantidad de canales

⁷ Al comienzo, el grupo se manejaba por Slack (aplicación pionera de mensajería instantánea para empresas y muy utilizada en las start-up), pero en octubre de 2016 empezó a utilizar una aplicación *open source* instalada en un servidor propio.

no solo para intercambiar y coordinar proyectos en común, sino también para permitir todo tipo de conversaciones que ofrece la oportunidad de sociabilizar entre miembros. Existen más de diez canales sobre tecnología o áreas de especialización (WordPress, SEO, UX, etc.), intercambio de información útil sobre las condiciones de la actividad como *freelance* (cambio de categoría, protección social, etc.) y sobre diversos temas de discusión extralaborales en un ambiente que se asume bromista (el canal más activo se llama muy oportunamente “hora del boludeo / Charlar y decir pavadas”). Entre 2018 y 2019,⁸ se intercambian, en promedio, más de 2.000 mensajes por semana, repletos de emoticones y en un tono muy amigable y afectuoso. Una de las actividades preferidas de los *freelancers* del grupo consiste en charlar sobre cómo cambiar el mundo y hablar de cualquier cosa a cualquier hora del día y la noche, señal de que la mensajería interna es un lugar importante de sociabilidad en el grupo, que cada vez está más disperso físicamente. La homogeneidad sociodemográfica del grupo, que se concentra en la franja etaria de los 25 a los 35 años y en una población que tiene una formación superior, favorece, evidentemente, muchos de estos intercambios a distancia.

En parte, esta homogeneidad sociodemográfica está ligada al campo profesional específico de las profesiones informáticas, que reúne de por sí a una población que se ajusta en gran medida a este perfil, pero también obedece al hecho de que la entrada al grupo se basa en la cooptación. El principal medio de contratación consiste en organizar eventos de manera regular y alentar a los miembros a que

⁸ Este es el único período del que disponemos de datos confiables. Antes de este período, el *bot* estadístico, programado por uno de los desarrolladores del grupo para que funcione todos los jueves, cuando la carga del servidor es más baja, no puede acceder a la totalidad de canales. Después de este período, se instaló una nueva versión de la aplicación de mensajería instantánea que interrumpió la recolección de datos de esta variable específica (solo se toman en cuenta los mensajes posteados en un canal en particular). En este período, la cantidad de personas que tenían acceso al sistema pasó de 189 a 559 (más adelante volveremos sobre la tasa de actividad).

asistan con otros *freelancers* con potencial para sumarse al grupo. En octubre de 2017, durante mi primer encuentro con tres de los miembros (Aurélien y otros dos *freelancers*, que aquí llamaremos Laurent y Patrice), esta hospitalidad se presentaba como un punto fuerte del grupo que lo diferenciaba de las plataformas:

Laurent: Yo diría que la verdadera diferencia entre Hopwork⁹ y nosotros es que nuestro grupo se construye en lo social, es realmente... humano.

Patrice: Una comunidad.

Laurent: Exacto, una comunidad, eso, es una comunidad informal ante todo. Ellos al principio construyeron una herramienta, y hoy tratan de crear... una comunidad. [...] Organizan fiestas y cosas así, y el grupo se construye en esos momentos. Con esto quiero decir que el instrumento de contratación, nuestro instrumento de contratación principal son los [*cool drinks*]:¹⁰ [...] los jueves nos juntamos a tomar una cerveza y hablamos de cualquier cosa... ¡Pero de verdad de cualquier cosa! Porque ese no es el momento de hablar de laburo. Y contratamos a la gente en base a eso, en base a las sensaciones, a lo humano y no en base al CV.

Para incorporar un candidato al grupo de manera oficial es necesario, desde 2016, que tres personas que ya son miembros lo aprueben. En la práctica, un caso bastante clásico es que un miembro del grupo invite al potencial candidato a un *cool drink* o que este vaya por su cuenta tras haberse enterado por Meetup o la página pública del grupo en Facebook. El intercambio de unas pocas palabras con los miembros y una cerveza de por medio puede alcanzar para entrar al grupo, siempre y cuando estos consideren que el aspirante es “cool” (la palabra se repite de manera sistemática cuando describen a los “buenos” candidatos). Luego, uno

⁹ Luego pasó a llamarse Malt. Es la plataforma de *freelancing* más conocida de Francia.

¹⁰ El nombre ha sido modificado.

de los miembros garantes es designado como su “padrino” o “madrina”, tal como se describe en un “manual” interno:

[El grupo de trabajo] no pretende ser una empresa intermediaria para independientes solitarios. Nuestra intención es formar un grupo unido que comparta más que la prestación de servicios, replanteando el mundo empresarial y su gobernanza. La cooperación y los momentos compartidos (por ej.: jornadas de *coworking*, [*cool drinks*], parrilladas, viajes, *chat*) constituyen oportunidades para participar y contribuir al grupo. Tu padrino / tu madrina se asegurará de que estés al tanto de estos eventos y de que te sientas bienvenido/a.

Varias veces por semana se organizan jornadas de *coworking* y se invita a todo el grupo con un mensaje de Aurélien que ya se volvió un ritual: “¡sos más que bienvenido/a!”. Asimismo, varias veces por año, se llevan a cabo *colivings*, durante los cuales algunos miembros (entre 10 y 15 por lo general, aunque la invitación es abierta) comparten varios días en un mismo lugar, alternando trabajo, actividades sociales y momentos de reflexión sobre el futuro del grupo. Por último, una vez por año, se organiza un *coliving* pero más grande para celebrar el cumpleaños del grupo (al que asisten varias decenas de miembros). Así pues, todo está pensado para favorecer los encuentros e intercambios entre miembros fuera de las colaboraciones directas de trabajo, con el fin de crear la proximidad y la buena convivencia que se consideran fundamentales para el funcionamiento del grupo.

4. Un deseo común de trabajar de otra manera

La naturaleza de estos momentos compartidos ya refleja, de por sí, una voluntad de trabajar de otra manera. Sin embargo, el grupo de trabajo promueve además una alternativa completa al modelo de trabajo propio del régimen

asalariado, así como una nueva manera de “hacer empresa”. Estos principios se formalizaron en dos documentos, que están disponibles en el sitio del grupo (y, por lo tanto, constituyen instrumentos de una identidad reivindicada).

El “manifiesto” se elaboró en septiembre de 2015 durante el primer *coliving* del grupo. Este tipo de declaración pública es muy común en el mundo informático: entre los ejemplos más conocidos, se pueden citar el *GNU Manifesto* de 1985 y el *Manifiesto for Agile Software Development* de 2001. Más específicamente, la redacción de un manifiesto se convirtió en un clásico entre las empresas informáticas que reivindican una identidad basada en el trabajo libre. Sin embargo, el tono del texto de nuestro grupo de *freelancers* tiene características muy particulares, por lo que resulta aún más importante señalar que este documento, redactado al inicio del proyecto, cuando solo contaba con unos quince miembros, se volvería más adelante tanto una herramienta sumamente eficaz para contratar trabajadores informáticos independientes, como un símbolo del compromiso de los nuevos miembros con el grupo (que tienen que firmarlo). Además, hay que destacar que este texto, que se comparte en línea como documento editable por todos los miembros (no solo para que puedan colocar su firma digital sino también para que puedan sugerir modificaciones), fue apenas modificado a medida que el grupo se ampliaba. Y es probable que hoy en día sea una de las pocas cosas que sigue contando con un consenso pleno.

El texto establece ocho “valores comunes” que, al analizarlos, muestran con claridad dos campos semánticos principales. El primero pone de relieve el carácter “humano” del grupo y del trabajo (“nuestra profesión es humana antes que técnica”). Esta palabra se repite tres veces (en forma de sustantivo o adjetivo) y se inscribe en un léxico muy marcado, ya sea en lo que respecta a los miembros (“amigables”, “solidarios”, “buen humor”, “energía alegre”, “comprensión mutua”, “pasiones”, “extravagancias”, etc.) o a los clientes (“amigos”, “confianza”, “escucha”, etc.). El segundo

registro es el de la libertad y la realización personal: el adjetivo “libre” se repite dos veces, mientras que la fórmula “aspiramos” se repite tres veces. Lo que llama la atención al leer los pasajes en cuestión es la forma de la expresión, asimismo muy libre. El primer punto del manifiesto marca el tono: “Aspiramos a pasarla bien en el trabajo; nos negamos a participar en cualquier actividad que no nos haga felices; la realización personal de los miembros de la red es tan importante como la búsqueda de ingresos”. Otro pasaje describe al trabajo asalariado como el enemigo de esta plena libertad: “Aspiramos a sentirnos libres; para nosotros, el trabajo en relación de dependencia es una forma de esclavitud; [el grupo] les da a los miembros de la red el control y los hace dueños de su destino”.

El otro documento que el grupo de trabajo destaca en su página web, la “visión”, explica en parte por qué en el “manifiesto” se señala al trabajo asalariado como referencia negativa de esa “otra manera” que se busca. Este segundo documento, redactado en 2017,¹¹ propone inscribir al grupo de trabajo en un marco más amplio y más ambicioso: “más allá de los valores descritos en nuestro manifiesto, aspiramos a una vida profesional en armonía con nuestra visión del mundo”; “este texto presenta nuestra visión de la empresa del siglo XXI”. Al leerlo, se entiende que detrás del virulento rechazo del “trabajo asalariado”, aquello a lo que se apunta es una representación del funcionamiento de la empresa tradicional que combina, por un lado, heteronomía y distancia de los centros de decisión y, por el otro, desconexión con las aspiraciones de los individuos y el trabajo real. Algunas expresiones y pasajes ilustran esto último: “administración jerárquica”, “organizaciones gigantes”; “transformaron personas autónomas en peones al servicio de cuestiones que no tienen sentido para ellas”; “brecha cada vez mayor entre los métodos de gestión

¹¹ Antes de subirlo a la segunda versión del sitio web del grupo, se realizaron algunas modificaciones, pero las diferencias son bastante superficiales.

aplicados y las aspiraciones de sus trabajadores”, “al crecer, centralizarse, industrializarse y al desvincular la tarea de su efecto, poco a poco la empresa se apartó de lo que le daba sentido: se deshumanizó”, “obstáculos de una jerarquía conservadora”, etc.

También aparece otra dimensión cuando se menciona el hecho de “poder acercarse y alejarse de la red de manera fluida”. A través de esta oración, se entiende que esta libertad de compromiso con la organización se opone a una representación de “trabajo asalariado” como un confinamiento dentro de la empresa. “La ausencia de un vínculo de compromiso obliga a construir el grupo de trabajo en torno a la voluntad común de avanzar juntos”, precisa el documento un poco más adelante. La observación del funcionamiento del grupo permite comprender que no se trata de una libertad binaria (entrada/salida), sino más bien de darle la posibilidad a los miembros de situar en un gran continuum tanto su participación en la vida del grupo como la integración de sus actividades *freelance* en este marco.

El trabajo en relación de dependencia no es el enemigo en su calidad de estatuto cuando se externaliza y se libra de la subordinación: gran parte de los miembros del grupo pertenece en paralelo a Cooperativas de Actividad y Empleo (CAE)¹² que les permiten “hackear” el sistema asalariado para conciliar, como resume Demoustier (2006), “la autonomía del emprendimiento individual con la dinámica y la protección colectiva del trabajo asalariado”. Aunque pocos, también hay quienes recurren a sociedades de porte salarial [*portage salarial*].¹³

El “manifiesto” y la “visión” constituyen, en cierto modo, declaraciones de un trabajador y un hacer empresa de otra manera, en torno a las cuales el grupo pretende

¹² Coopaname y Smart, sobre todo.

¹³ En Francia, el *portage salarial* es una forma de empleo que le permite al trabajador desarrollar una actividad profesional de manera independiente y tener la cobertura social de un trabajo clásico. [N. de las T.]

construir su identidad. La observación directa de su funcionamiento diario revela con claridad que estos no son solo elementos puramente declarativos, sino que corresponden en gran medida a las aspiraciones y prácticas de sus miembros. No obstante, también revela que estos dos documentos no describen todas las dimensiones de este deseo de actuar de otra manera. En particular, el análisis de las ofertas de proyectos que se difunden en el grupo y de las reacciones y comentarios de los miembros¹⁴ pone de manifiesto la importancia central para los *freelancers* del grupo de dos criterios muy concretos.

El primero, que aparece de manera casi sistemática, es la posibilidad de trabajar a distancia (“en *remote*”, según la terminología dominante de los *freelancers* y sus empleadores). El trabajo de tiempo completo a distancia (“*full remote*”) se valora enormemente y suele ser una condición *sine qua non* para aceptar un proyecto, sobre todo para los desarrolladores que no viven en París, cada vez más numerosos. Si viven cerca de las oficinas del cliente, a los *freelancers* no les molesta asistir una vez por semana, pero el proyecto tiene que ser realmente interesante para aceptarlo. Por lo tanto, tener la libertad de elegir el lugar de trabajo es un elemento central de la búsqueda de esa “otra manera”. En cambio, la obligación de trabajar en el lugar fijo que provee el empleador está asociado implícitamente a una característica del “trabajo asalariado”.

El segundo criterio que es objeto de conversación es el interés de la misión. Aquí entran en juego la naturaleza del proyecto y, para los desarrolladores, las tecnologías que se utilizan. En la primera dimensión, si bien la cuestión del sentido es importante, dado que el grupo cuenta, en particular, con una gran cantidad de clientes del campo de la economía social y solidaria (y además suele situarse a

¹⁴ Estas ofertas se difunden a través de un *channel* específico y accesible para todos del sistema interno de mensajería instantánea. En ese *channel*, los miembros también pueden reaccionar y conversar.

sí mismo en este campo), pareciera, al menos, que se trata tanto de un posicionamiento de mercado como de una vocación intrínseca. Más modestamente, es ante todo el carácter “simpático” del proyecto y del cliente lo que se revela determinante. En la segunda dimensión, el hecho de poder disfrutar del trabajo utilizando herramientas modernas o, mejor, tener la oportunidad de aprender y probar nuevas tecnologías (teniendo también en la mira el objetivo de mantener de este modo su empleabilidad) es un elemento absolutamente esencial para los desarrolladores.

Sin embargo, todo esto no excluye que se tengan en cuenta criterios más clásicos a la hora de elegir los proyectos, como, por ejemplo, el nivel de remuneración, basado en una tarifa diaria promedio (ADR, por sus siglas en inglés). Pero también, y sobre todo, se considera la duración y el tipo de contrato: los proyectos largos y *en régie*¹⁵ tienen una gran demanda, porque ofrecen a la vez estabilidad económica y la posibilidad de dedicarse a un proyecto a largo plazo para un único cliente. Estos elementos, que se podrían asociar con el “trabajo asalariado”, demuestran que, aunque el deseo de “otra manera” se centra en la libertad en el trabajo, este no excluye la búsqueda de determinadas dimensiones del trabajo clásico.

5. Una mutualización parsimoniosa

En julio de 2014, cuando apenas empiezan a hablar sobre la nueva forma de empresa “distribuida” con la que sueñan, Sébastien le escribe un mail a Aurélien y le dice lo siguiente:

¹⁵ El trabajo “*en régie*” quiere decir que un cliente contrata los servicios de un proveedor por un tiempo determinado sin que este último se comprometa a terminar una tarea al cabo de ese período. Este trabajo *en régie* se opone al trabajo *en forfait*, en el que el proveedor se compromete a realizar una tarea para una determinada fecha y por un precio fijo. [N. de las T.]

La idea es, al menos, evitar los contratos de trabajo, para que todos los miembros sean independientes y se les pague en función de su actividad. Se aplicaría entonces una especie de principio de subsidiaridad, dejando que cada uno haga su vida, pero gestionando colectivamente todo lo que se gestiona mejor de esa manera.

La pregunta entonces es: ¿qué se comparte? El mail de Sébastien da algunas pistas: “una fuerza comercial mutualizada, para que cada miembro se concentre en su profesión”, “una gestión administrativa simplificada”, “garantías para el cliente, para que el proyecto se complete aun cuando el desarrollador no logra terminarlo (por cuestiones físicas, técnicas, etc.)”, “seguridad económica, por ejemplo, a través de una cuenta de reserva personal”, “un seguro financiero, para poder aceptar grandes contratos y limitar los riesgos” y “seguramente muchas cosas más que todavía no se me ocurrieron...”. Sébastien precisa que, con todos estos elementos propios de una actividad laboral que se lleva a cabo dentro de un marco empresarial, “se trata de ofrecerles a los independientes todo lo que una SSII podría ofrecerles si fueran empleados”, salvo que sin otorgarles la seguridad de que se les va a pagar entre dos proyectos, como sucede en las SSII con los “intercontratos”.

En términos generales, no se trata de edificar una protección mutualizada contra la incertidumbre de la actividad. Cinco años y medio después, cuando se trató este tipo de problemática durante la “*call* del ágora” –una videoconferencia que se realiza de manera regular y que hace las veces de plaza pública del grupo–, la posición seguía siendo la misma. Eric, desarrollador tolosano que se había unido al grupo el año anterior, plantea su caso:

Trabajé para un cliente *en régie*, y no me pagó... En fin, trabajé para él en julio, agosto y septiembre y todavía no me pagó. Y la pregunta es ¿podría ser una... cómo decirlo... una de las funcionalidades [del grupo] la prevención contra

la falta de pago o, al menos, contra los pagos atrasados por parte de los clientes?

Para financiar el dispositivo, propone aumentar el porcentaje con el que se queda el grupo de los proyectos que se realizan bajo su marca,¹⁶ lo que le permitiría a la estructura “convertirse en una especie de intermediario que ocupe más espacio del previsto”. Las respuestas que recibe de los demás miembros son todas negativas: presentan argumentos económicos (“[el grupo] no podría sacar dinero de su bolsillo cada vez que un cliente no paga”) y apelan a la responsabilidad individual. La respuesta de Maxime, desarrollador lionés que se unió al grupo dos años atrás, ilustra con claridad este punto de vista:

No creo que la red se haya creado para eso [...]. Lo mejor para todos sigue siendo cobrar de manera regular y no acarrear demasiados pagos pendientes del cliente. Es decir, tratar de efectuar los pagos, al menos, una vez por mes. Sobre todo si es *en régie*, ¡porque es lo que corresponde! Y, para mí, es una manera de no pasar tres meses sin cobrar... Con esto quiero decir que, en un momento dado, hay que poner un límite: ¡cuando empezás a correr un riesgo, tenés que decir basta en algún punto!

Y ni hablar tampoco de que las funciones mutualizadas incluyan sueldos, no solo porque se contravendría el dogma planteado en el “manifiesto”, sino también porque predomina la idea de que la resiliencia de la organización exige que no se confíen demasiadas cosas a un “permanente”, del que se volvería dependiente. De esto me hablaba Patrice cuando me reuní por primera vez con el grupo: “Si [el grupo] tuviese un empleado a cargo de una tarea muy específica a nivel interno y de un día para otro esa persona desaparece, se podría poner en peligro, de cierta manera, la red y eso no es lo que queremos” (entrevista, octubre

¹⁶ Más adelante nos ocuparemos de este mecanismo.

de 2017). Por consiguiente, la “fuerza comercial” de la que Sébastien hablaba en su prefiguración tampoco desembocó en la creación de un equipo dedicado: se espera que las redes de los miembros y la reputación de la “marca” generen el flujo de clientes.

Los elementos mutualizados son muy concretos y en la práctica se limitan a “herramientas” indispensables: los servicios de un abogado o un contador, un seguro de responsabilidad civil profesional y el alquiler de servidores. Relacionado con el uso de la “marca”, este paquete de servicios externalizados constituye, para los miembros del dispositivo, una plataforma en el verdadero sentido del término. Esta mutualización parsimoniosa no se financia con un aporte sino con comisiones deducidas de las ganancias que se obtienen únicamente de esta plataforma. Hasta hace poco, era la SAS que crearon al inicio la que era titular de la marca, tercerizaba el paquete de servicios, facturaba a los clientes y deducía las comisiones (el 5%, de los cobros efectuados).

6. Una organización heteróclita en constante deliberación

Esta sociedad constituye también la cabeza de puente de la estructura de gobernanza heteróclita del grupo. Sébastien la presenta como “una SAS, pero que tiene forma de cooperativa”:

Tenemos estatutos bastante particulares: tenemos derecho a tener una sola acción por persona, que se paga a valor nominal y sin dividendos y... el capital está abierto, es capital variable abierto. Entonces la idea es que entre la persona que quiera participar –la acción vale 1.000 €, así que hay una pequeña barrera para entrar, para asegurarnos de que las personas se comprometan–, pero la idea es incorporar a los socios como si fuéramos una cooperativa. No somos una

cooperativa porque no entramos en lo que la ley francesa define como cooperativa (entrevista, marzo de 2019).

Sin embargo, tal como describe Aurélien, asociarse no es una operación anodina:

El proceso para convertirse en socio es largo: [...] por lo general, pasa un año o un año y medio desde el momento en que decís que querés ser socio hasta que efectivamente te convertís en socio y sos propietario de una parte de la empresa [...] A las personas que se quieren hacer socios les decimos [que] es necesario que hayan trabajado con la red por lo menos doce meses. Y después, se necesita la unanimidad de los socios existentes para volverse socio. [...] La persona tiene que ser senior en su actividad (entrevista, febrero de 2019).

Es probable que esto explique, en parte, el hecho de que la SAS nunca tuvo más de diez socios durante mi período de observación, en el que el grupo pasó de tener 139 miembros a 643 miembros. Otro factor importante es la responsabilidad que implica este estatuto: todos los proyectos realizados tienen que estar aprobados por un/a socio/a que, luego, debe asegurarse de que se completen con éxito, aunque sin entrar en una relación de subordinación con los miembros del equipo a cargo.

El tamaño pequeño de la empresa cabeza de puente se traduce en una limitación de la libertad de trabajar dentro del grupo: “Una vez que metiste la pata con todos [los socios], ¡no podés laburar más!”, me decía Aurélien cuando nos reunimos por primera vez (entrevista, octubre de 2017). También constituye un obstáculo bien identificado para su desarrollo: “Nuestro gran cuello de botella hoy es que no tenemos suficientes socios”, admitía Aurélien. No cabe duda, por lo tanto, de que, desde un punto de vista formal, esta sociedad concentra el poder en las manos de unas pocas personas. Sin embargo, la observación del funcionamiento del grupo revela que esta configuración se ve

contrarrestada por un conjunto de prácticas que combinan estrechamente igualitarismo, transparencia e inclusión.

Lo que resulta más llamativo para el observador es la impresionante transparencia de la organización y de su vida diaria. Dicha transparencia se ve, en primer lugar, en el sistema de mensajería instantánea antes mencionado, al que tienen acceso todos los miembros y que constituye su principal herramienta tanto para organizarse como para deliberar. De hecho, la organización es objeto de debate constante en el chat y se construye en tiempo real a partir de las situaciones que se presentan. Sin embargo, esta construcción no solo se lleva a cabo en el chat, sino también en los tiempos colectivos sincrónicos, como los *colivings* o las videoconferencias periódicas (en particular, las “*calls del ágora*”, que mencioné anteriormente). Estos espacios están abiertos a todos y se publican de manera constante. Otro importante pilar es el *Google drive* en el que se encuentran todos los documentos de la organización y al que tienen acceso todos los miembros. Entre otras cosas, hay “manuales”, en forma de documentos compartidos, que recogen principios y “buenas prácticas”. A menudo como una tierra arada, estos archivos son editables por todos y están sembrados de comentarios de los miembros. De este modo, los miembros más activos sugieren modificaciones que se discuten directamente en el *Google doc*. En esta *cloud*, también se encuentra todo el archivo del grupo y, en particular, una gran cantidad de minutas de reuniones, así como grabaciones de videoconferencias internas.

La sensación que se tiene cuando se observa el funcionamiento del grupo es que, retomando las palabras de uno de los miembros, “se debate todo el tiempo” y que “no hay nada que sea demasiado rígido”. El afán de transparencia y de seguimiento de los debates se relaciona tanto con el deseo de poner en marcha una organización realmente “liberada” como con la necesidad de organizarse a distancia, dado que los tiempos colectivos presenciales son limitados por naturaleza. Este modo de construcción

de la organización, basado en una interacción a distancia horizontal, liberada y transparente, no difiere mucho de la manera en la que se ha descrito el desarrollo de softwares Open Source.¹⁷ Al igual que en este universo, la “contribución abierta” es, como se define explícitamente, un principio rector del grupo.

7. Enjambrar para “escalar”

Desde muy temprano, los fundadores del grupo, y en particular Sébastien, alimentaron la ambición de crear una red a gran escala sobre la base de este modelo empresarial alternativo. Con el humor amistoso que los caracteriza, ni bien se puso en funcionamiento el sistema de mensajería instantánea, crearon un canal llamado “*World Conquest*”, que lleva la siguiente descripción: “Acá hacemos como Pinky y Cerebro, hablamos de cómo conquistar el mundo”. Las conversaciones son largas y apasionadas, se habla sobre las iniciativas que podrían llevar al grupo más allá de sus fronteras con el fin de contribuir a su desarrollo.

De hecho, la “visión”, redactada durante 2017, fija el objetivo de “escalar” de manera explícita. [El grupo] “ya nos ofrece una vida profesional satisfactoria y productiva, pero pensamos que eso no es suficiente. Alcanzar un mayor tamaño multiplicará nuestra fuerza gracias al efecto de red”, precisa el documento. Este último concepto fue introducido por Sébastien, quien, tras estudiar sobre economía de las plataformas digitales, llegó a la conclusión de que era necesario movilizar los mismos mecanismos para proponer una alternativa a dichas plataformas. A partir de entonces, tuvo que enfrentarse a una problemática clásica de las start-up: la “escalabilidad” (*scalability*). Sin embargo, la naturaleza

¹⁷ Pensamos, en particular, en el famoso ensayo de Éric Raymond, *La catedral y el bazar*, publicado en 1998.

del grupo vuelve, desde luego, más compleja la ecuación: a medida que el grupo se expande geográficamente, cada vez se planteaba con mayor intensidad el problema de mantener la proximidad física, social y decisional, que fundan su identidad y cohesión.

Para lograr esto, la “visión” propone crear “células” locales autónomas que le permitirían al grupo “crecer sin recentralizar” y “construir una empresa sólida y fuerte, sobre la cual podamos mantener el control y en la que se viva bien”. El credo es que “para maximizar las contribuciones, la red debe reunir grupos pequeños, totalmente autónomos, que elijan dotarse de instrumentos comunes que les permitan tener la fuerza numérica cuando sea necesario”. La “visión” puede leerse entonces como una estrategia para “escalar” respetando los principios del “manifiesto”.

En 2017, se crearon las dos primeras filiales en el oeste de Francia, pero estaban estrechamente vinculadas con la estructura histórica parisina y su establecimiento no fue el resultado de una estrategia, sino más bien de un cúmulo de circunstancias. A partir de mediados de 2018, se realizaron esfuerzos para crear “células” en todas las grandes ciudades francesas. La heterogeneidad de los diferentes estatus que eligió cada una es la primera expresión de su autonomía. Hoy en día, si bien unos dos tercios son SAS, existen cada vez más asociaciones, forma por la que suelen optar las entidades recientes. Entre tanto, el grupo cambió también su manera de autodenominarse y ahora prefiere cada vez más los términos “red de grupos” o “federación”.

8. El desafío de la institución *a posteriori* de una organización horizontal con múltiples niveles

Hasta ahora, como vimos antes, la gobernanza del grupo combinaba una cabeza de puente bajo la forma de sociedad “clásica” (SAS), con algunas características de “cooperativa”

y un conjunto de prácticas colaborativas muy igualitaristas que hacían que la organización esté en constante deliberación. Con la ampliación de la red y la extensión a través de “células” autónomas, rápidamente surgió la necesidad de darle a la SAS parisina el estatuto de “célula” (igual que las otras).

A fines de 2018, se puso en marcha la primera etapa de la transformación para adaptar la organización a los nuevos desafíos: se introdujo la función de “capitán de la marca”, que permite otorgar a miembros que no tienen el estatuto de socios de la SAS parisina la responsabilidad de supervisar proyectos de la plataforma colectiva. El preámbulo del “manual” que se subió al *Google Drive* a mediados de 2019 precisa: “Pequeña aclaración de *wording*: Sos socio en la célula y capitán en la marca”. No obstante, los “capitanes” tienen que poder comprometer jurídicamente a la estructura que lleva a cabo los proyectos que dirigen, lo cual significa, en la práctica, que son socios. En otras palabras, este nuevo estatuto formaliza principalmente la posibilidad de que los socios de las “células” locales utilicen la “marca”. También permite que reciban a través de una lista de mails de “capitanes” las solicitudes de clientes que llegan al sitio del grupo y que no se publican en el *chat*. Cooptados entre los miembros considerados “seniors” en su profesión, los “capitanes” perciben en virtud de su función el 5% de los ingresos del equipo de proyecto. A fines de 2020, solo había unos veinte “capitanes” para 643 miembros y en el *chat* interno se planteaban regularmente situaciones en las que su escasez se hacía sentir (muchos proyectos para los cuales se pedía capitán de manera insistente).

La segunda etapa importante de la transformación de la organización fue la creación de una estructura de gobernanza específica para la marca. También a fines de 2018, se lanzó el proceso de creación de una Sociedad Cooperativa de Interés Colectivo (SCIC). La SCIC es, por ley, una sociedad cooperativa que se basa en el principio “un socio, un voto” y que tiene la ventaja de facilitar la incorporación

a la gobernanza de varias categorías de socios, incluso de personas jurídicas. A pesar de los esfuerzos de los iniciadores del proyecto para tratar de que la mayor cantidad de miembros se unieran a la iniciativa, pocos participaron efectivamente en su elaboración, aunque solo fuera asistiendo a la votación que se organizó en línea para precisar su forma. La SCIC se registró oficialmente un año después, en octubre de 2019, y con un número de cofundadores relativamente bajo,¹⁸ si se tiene en cuenta el número de miembros del grupo y el valor fijo de la suscripción de una acción (100 euros).

Pronto, surgieron tensiones en torno a las prerrogativas de la nueva estructura y de su modelo económico. El primer punto de fricción fue la operación de traspaso de la marca a la SCIC, dado que los socios de la SAS parisina consideraban que tenían que recibir una remuneración por las inversiones que habían realizado en los últimos cuatro años para hacer crecer la sociedad. La fijación del importe y de las condiciones de esta readquisición generó tensas conversaciones entre los miembros del grupo, que hasta entonces se caracterizaban por el consenso y la amabilidad. El segundo motivo de discordia fue la solicitud de un crédito para garantizar el desarrollo de la marca y pagar la deuda que tenía la SCIC con su presidenta, a quien no se le había pagado por su trabajo administrativo. Estos dos temas terminan enfrentando a la SAS histórica, que lidera estas iniciativas, con una parte de las demás “células”, en particular las más recientes, cuyos miembros se muestran muy escépticos a la idea de remunerar *a posteriori* el trabajo de la marca y la gobernanza provisoria de la SCIC, que, por si fuera poco, consideran que se realiza bajo condiciones

¹⁸ 29 cofundadores, de los cuales cuatro eran “células” (personas jurídicas) y 25 personas repartidas en varios colegios de socios. No todas las células están representadas en el colegio “células”. Entre estas, una es una pequeña sociedad que preexistía al grupo y las demás no habían registrado aún sus estatutos. Sin embargo, la primera y una de estas últimas están representadas de modo indirecto por individuos del colegio de “capitanes”.

definidas unilateralmente por el “centro” parisino del grupo. Muchos opinan también que sus “células” son demasiado recientes y frágiles como para salir de garantías del préstamo previsto o que sus estatutos no se lo permiten.

El modelo económico diseñado para financiar las futuras inversiones destinadas al desarrollo de la “marca” tampoco consiguió la unanimidad. Este consiste en deducir una comisión del 10% sobre los proyectos que llegan a través de la “marca”, a la que se considera como un “agente comercial” que ha de ser remunerado. Combinada con la de la “célula” que lleva adelante el proyecto y la del “capitán”, esta comisión grava los ingresos generados en proporciones que, en algunos casos, pueden llegar a ser superiores a las de las plataformas de *freelancing*. En la primavera de 2020, un futuro “capitán” lionés, en el “informe de asombro” que presenta en la “*call* del ágora”, considera que es “bastante difícil para un *senior* no capitán ver cómo el valor agregado de un proyecto se queda en [el grupo] (-10 % mínimo. -20 % con la comisión de la marca) en vez de en su red (0%)”.

En 2020, durante el primer confinamiento de COVID-19, la tensión alcanzó su punto culminante. Ante la falta de consenso sobre proyectos alternativos en las sucesivas “*calls* del ágora”, la dirección de la SCIC renunció. Tras considerar cerrar lisa y llanamente la estructura, un nuevo equipo aceptó *in extremis* tomar el relevo para intentar salvarla. Se abrió así un período, que perdura hasta hoy, fines de 2020, en el que el grupo trata de responder al desafío de la institución *a posteriori* de una organización compuesta de actores individuales (los “miembros”) y colectivos (las “células”), que comparten una plataforma común con una gobernanza cooperativa, conservando al mismo tiempo la mayor libertad posible en las actividades que se realizan por este medio. Este período, marcado por la crisis sanitaria, que obliga a los miembros a estar distanciados y al grupo a anular el encuentro anual que contribuye a su simpática cohesión, se vive como una profunda crisis interna.

Conclusión

La pequeña historia de este grupo de *freelancers* informáticos ilustra la potencia, dentro del sector de los servicios informáticos a empresas, del movimiento hacia organizaciones que confieren a los individuos más libertad en el trabajo. Esta configuración debe analizarse a la luz de las condiciones de este sector, en el que la intensidad del capital suele ser baja, las tensiones con el mercado laboral son fuertes y las organizaciones productivas tradicionales (SSII) generan rechazo para muchos. Todo esto contribuye a volver atractiva la actividad *freelance* para los profesionales informáticos.

Esta historia muestra que, detrás del apetito de libertad laboral de los individuos, los grupos no desaparecen sino que, por el contrario, son fundamentales para generar dinámicas nuevas en las que los *freelancers* buscan realizar su deseo de trabajar y hacer empresa *de otra manera*. El hecho de que la historia siga escribiéndose con dificultad sugiere que, cuando estos grupos alcanzan determinada dimensión, la regulación y la gobernanza se vuelven un enorme desafío.

En este caso, el grupo tomó vuelo en su etapa inicial porque fue creado por dos individuos carismáticos que establecieron un principio de buena convivencia, amabilidad y diálogo entre pares que correspondía a las aspiraciones de sus miembros. Esto se mantuvo mientras que fue posible compartir suficiente tiempo colectivo, en un ambiente amigable, para alcanzar, de manera informal, el “libre juntos”¹⁹ o la “independencia colectiva”.²⁰ La estrategia de expansión a través de grupos locales de menor tamaño, unidos por una plataforma de marca común, tenía como objetivo conciliar la organización orgánica y el aumento de

¹⁹ Retomando el eslogan del espacio de *coworking* en donde todo comenzó.

²⁰ Retomando el título de la presentación que dio uno de los socios históricos de la SAS parisina en octubre de 2018, en un evento dedicado a los profesionales informáticos.

escala, pero provocó una dinámica centrífuga y un distanciamiento muy marcado cuando la institución de este nivel metacolectivo cooperativo entraba en fase de deliberación.

También hubo algunas circunstancias coyunturales que jugaron en contra, como las medidas sanitarias del COVID-19, que intensificaron este distanciamiento, y la desvinculación de los dos cofundadores del grupo. En efecto, Sébastien y Aurélien cambiaron de rumbo gradualmente para encauzar sus energías hacia el desarrollo de soluciones interoperables basadas en las convenciones Solid (de “*solid linked data*”), dirigidas por Tim Berners-Lee, el “padre” de la World Wide Web, a quien conocieron en Boston durante la primavera de 2019. El principal ámbito de aplicación de estas tecnologías de ningún modo es fortuito: se trata de una herramienta que permite equipar e interconectar a los *freelancers* informáticos y sus grupos, al igual que una plataforma descentralizada. Es decir, una manera de responder con herramientas, al estilo de los ingenieros, a la problemática de la institución del metacolectivo. Pero esa es otra historia.

Bibliografía

- Blein, A. (2016). “Le coworking, un espace pour les transactions hors marché ? La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants”. *Réseaux*, (196), pp. 147-176.
- Bureau, M. C. y Corsani, A. (2014). “Du désir d’autonomie à l’indépendance. Une perspective socio-historique”. *La nouvelle revue du travail*, (5).
- Demoustier, D. (2006). “L’économie sociale et solidaire et le développement local”. En J. N. Chopart, G. Neyret et D. Rault (dirs.), *Les dynamiques de l’économie sociale et solidaire*. París: La Découverte.

- Fondeur, Y. y Sauviat, C. (2003). "Les services informatiques aux entreprises: un 'marché de compétences'". *Formation Emploi*, (82), pp. 107-123.
- Fondeur, Y. (2013). "Services de conseil en informatique: recruter pour placer". *La Revue de l'IRES*, (76), pp. 99-125.
- Fondeur, Y. (2020). "À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques". En F. Rey y C. Vives (dirs.), *Le monde des collectifs* (pp. 177-196). Buenos Aires / París: Teseo.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a job. A study of contacts and careers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mauss, M. (1925). "Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques". *L'Année sociologique*. Retomado en: (1950). *Sociologie et anthropologie*. París: PUF.