

Etude ARO (décembre 2020) :
par Suzy Canivenc, chercheure associée à la chaire FIT²
***Koumbit, une structure à la croisée de l'utopie
autogestionnaire et de l'univers numérique***



Résumé

Koumbit est un cas atypique, comme nombre de structures autogérées prônant l'absence totale de hiérarchie formelle au profit d'un partage total des décisions. Qu'elles concernent l'organisation du travail ou de l'entreprise dans son ensemble (stratégie, gouvernance, valeurs), chaque décision doit impliquer l'ensemble des membres de l'organisation.

Des principes forts qui donnent lieu à des pratiques originales sur le plan organisationnel et de la gestion des ressources humaines qu'il serait difficile de résumer en quelques lignes tellement l'autogestion bouleverse nos façons habituelles de penser les phénomènes organisationnels. Nous ne pouvons qu'encourager le lecteur à se plonger dans cette monographie pour en apprécier toute la richesse, le plus remarquable étant certainement l'alignement très harmonieux entre sa culture d'entreprise et son positionnement stratégique, à la croisée des univers technologique et sociopolitique.

Mais ces principes ne sont pas sans rencontrer de sérieux obstacles que Koumbit illustre bien. Le principal point de vigilance sur lequel cette expérimentation attire notre attention est le chaos organisationnel que peut générer cette prise en charge collégiale qui devient complexe passé un certain nombre de participants, ainsi que les phénomènes bureaucratiques extrêmes qui sévissent en contrepartie.

Mais l'organisation n'est pas la seule à pâtir de ces difficultés. Si les travailleurs restent profondément attachés aux principes autogestionnaires qui leur procurent nombre d'avantages en termes de développement personnel, leurs interviews révèlent également plusieurs sources d'inquiétudes et de frustrations : la désorganisation de la structure tout comme l'hyper-polyvalence imposée par ce mode de fonctionnement entraînent un éparpillement usant voire un désarroi chez certains ; le principe du salaire égalitaire empêche la reconnaissance des plus compétents et des anciens tout en imposant une forme de pression sur les nouveaux arrivants qui doivent être aussi efficaces qu'eux ; l'absence de hiérarchie régulatrice entraîne des conflits interpersonnels et idéologiques qui nuisent à l'ambiance de travail ; le caractère très informel de certaines procédures (comme l'embauche) entraîne des discriminations. Enfin l'autogestion entraîne une forme d'auto-exploitation idéologiquement motivée : l'organisation réalisant l'idéal politique de ses membres, certains vont s'y investir corps et âme au détriment d'une vie équilibrée.

Cette monographie a été menée dans le cadre d'un stage postdoctoral effectué de 2010 à 2011 au Centre de Recherche sur les Innovations Sociales et à la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

Ce stage postdoctoral faisait suite à un travail de recherche mené de 2006 à 2009 en France visant à analyser les recompositions organisationnelles initiées par la société de l'information d'un point de vue inédit en comparant les pratiques d'entreprises du numérique et celles d'organisations autogérées¹. Un travail qui nous a permis de documenter les pratiques organisationnelles d'une ESN (Entreprise de Services du Numérique), d'un éditeur de logiciel et de deux coopératives autogérées qui renvoient à une forme organisationnelle dont les pratiques restent peu étudiées.

Il s'est poursuivi au Canada où nous avons identifié deux entreprises à la croisée du numérique et de l'autogestion, dont Koumbit.

Une présentation détaillée de la méthodologie est disponible en annexe (voir 6.5).

1 CANIVENC, Suzy. (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse en Sciences de L'information et de la Communication, Université Haute Bretagne – Rennes 2. En ligne sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00458192/document>

Table des matières

1	Nature de l'activité	4
1.1	Secteur.....	4
1.2	Taille, organisation.....	4
1.3	Contrôle de l'organisation (actionnariat, tutelle...).....	5
1.4	Caractéristiques des employés.....	7
1.5	Culture d'entreprise.....	10
1.6	Position dans la filière éventuelle.....	13
1.7	Localisation.....	13
1.8	Différenciation.....	14
1.9	Contraintes de conformité et de sécurité.....	14
2	La dynamique de la transformation	15
2.1	Contexte et motivations de la création, par qui et pourquoi, vision et valeurs.....	15
2.2	Pilotage du processus.....	16
2.3	Quel périmètre ?	16
2.4	Difficultés rencontrées	16
2.5	Poursuite du processus au-delà de la phase initiale	18
2.6	Bilan macro et impact.....	19
3	Cadre et limites de la subsidiarité	20
3.1	Le cadre.....	20
3.2	Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?.....	21
3.3	Les compétences centralisées ou mutualisées.....	26
3.4	Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?	27
4	Nature de l'autonomie	28
4.1	Qui est autonome ?	28
4.2	Autonomie dans la manière de faire son travail	30
4.3	Organisation de l'entreprise	30
4.4	Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance	30
4.5	Confiance et contrôle	31
4.6	Evolution et épanouissement personnel, bilan micro à l'échelle des individus.....	31
5	Objet de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci.....	38
5.1	Processus de production	38
5.2	Achats	39
5.3	Recrutement.....	39
5.4	Évaluation	42
5.5	Promotions, augmentations, salaires	43
5.6	Formation	44
5.7	Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client	45
5.8	Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux et reconfiguration du périmètre de l'entreprise	46
6	Annexes	47
6.1	Profits et revenus.....	47
6.2	Représentation schématique de l'organisation de Koumbit	48
6.3	Grille horaire témoignant de la polyvalence des travailleurs.....	50
6.4	Implication des membres dans les comités et le CA	51
6.5	Méthodologie	52

1 Nature de l'activité

1.1 Secteur

Koumbit est un organisme à but non lucratif (OBNL) autogéré spécialisé dans l'hébergement et le développement de sites Internet pour des organismes sociaux québécois (organismes de coopération et de solidarité internationales, syndicats, groupes militants, écologistes, éducatifs, artistiques et culturels...).

Bien que Koumbit ait été officiellement créée en 2004, ses membres font remonter ses origines en 2001 avec la création du CMAQ (Centre de Médias Alternatifs du Québec) auquel les membres fondateurs ont activement participé. Utilisant le serveur du CMAQ pour héberger les sites web, courriels, listes de discussion et autres outils de communication de divers organismes sociaux, ils ont l'idée de créer une organisation indépendante entièrement dédiée à cette tâche, qu'ils officialisent en 2004. Pour des raisons purement pratiques, ils choisissent le statut d'OBNL mais avec le recul de nombreux membres considèrent qu'un statut de coopérative de production aurait été plus adéquat à la mission et à la forme organisationnelle de Koumbit.

1.2 Taille, organisation

Koumbit est une organisation de taille très modeste, une nécessité pour toute structure fonctionnant en autogestion du fait de la participation de tous aux prises de décisions².

Lors de sa création, en 2004, l'organisation reste très informelle : les premières réunions destinées à préciser les bases de la future organisation sont ouvertes à tous et réunissent un collectif fluctuant. Peu après, l'activité productive débute. D'abord bénévole, le travail sera rémunéré à partir de 2005 avec la création des premiers postes de pigistes.

Malgré ces éléments de stabilisation, le collectif reste très fluctuant : les réunions comptent en effet un grand nombre de participants qui ne s'investissent pas pour autant dans la production. Alors que l'équipe de travail compte entre 4 et 6 personnes, les réunions rassemblent parfois plus du double. Cette affluence encourage le collectif à se subdiviser en plusieurs comités alors que l'équipe de travail stable est encore somme toute très restreinte et ne dispose pas de bureaux matériels. Cette évolution organisationnelle prématurée lui permettra cependant de faire face sereinement à une première vague mesurée de nouveaux pigistes entre 2006 et 2007.

En 2007, Koumbit obtient une subvention qui va lui permettre de créer ses premiers postes salariés et de se doter d'un local propre. À la fin 2008, les réunions accueillent toujours en moyenne une dizaine de personnes mais beaucoup moins de visiteurs : l'équipe de production croît tout en se stabilisant.

À partir de 2009, Koumbit entame une croissance beaucoup plus rapide : ses profits augmentent tout comme le nombre de travailleurs. De 19 personnes en début d'année il passe à 24 à la fin, dont

2 Les rares auteurs s'étant intéressés aux expérimentations concrètes d'autogestion ont tenté de déterminer plus précisément cette taille. Daniel Mothé (*L'autogestion goutte à goutte*. Le Centurion, 1980, p. 105), s'appuyant sur les travaux des psychosociologues, fixe la limite à une vingtaine de personnes. Passé ce seuil, les communications entre tous les participants deviennent « mathématiquement impossibles », les prises de décisions deviennent de moins en moins collectives et efficaces « conduisant souvent les autogestionnaires à rejeter le principe de fonctionnement ». De même pour Philippe Outrequin, Anne Potier et Patrice Sauvage (*Les entreprises alternatives*. Syros, 1986, p. 38) qui fixent la barrière à « 15-20 salariés. Au-delà de ce palier, une nouvelle organisation du travail s'impose, distanciant davantage la direction des différentes tâches d'exécution ». Albert Meister (*La participation dans les associations*. Les Éditions ouvrières, 1974), s'appuyant quant à lui sur les travaux issus de la sociométrie, est encore plus drastique puisqu'il fixe la limite à douze.

pour la 1ère fois plus de travailleurs salariés que de pigistes³. Cette croissance rapide est source d'inquiétudes chez les travailleurs du fait des problèmes organisationnels qu'elle occasionne, d'autant qu'elle est difficile à contenir : la décision de « geler » les embauches à l'été 2010 est régulièrement contournée en 2011 pour faire face aux besoins de main-d'œuvre (notamment en administration systèmes et en communication).

1.3 Contrôle de l'organisation (actionnariat, tutelle...)

Organisme à but non lucratif, Koumbit n'a pas d'actionnaires et bénéficie de subventions qui la relie à des organismes de l'économie sociale mais également gouvernementaux.

En 2007 et 2010, Koumbit bénéficie de deux subventions de 44 000 \$ puis 16 000 \$ du CDEC (Centre de Développement de l'Emploi et des Carrières), un organisme d'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire, qui lui permettent de créer ses premiers postes salariés et de se doter d'un local propre ainsi que de mobilier et équipements de bureau.

En 2010, elle bénéficie d'une subvention bien plus conséquente de plus de 200 000 \$ du Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs dans le cadre du Programme d'Appui au Passage à la Société de l'Information (PAPSI). Cette subvention vient tout à la fois soutenir le développement des produits, des outils internes et de la communication de Koumbit.

Si des rapports réguliers relatant les actions menées grâce à la subvention PAPSI doivent être envoyés au ministère, celui-ci n'exerce pour autant de tutelle sur Koumbit. Par ailleurs, la majorité des revenus dégagés proviennent avant tout de l'activité productive, notamment celle de développement web (qui représente 68 % des revenus, contre 13 % pour les subventions. Voir Annexe 1 : Profits et revenus).

Comme toute OBNL, Koumbit a également un conseil d'administration. Il doit se composer d'exactement trois membres du comité de travail (CT, formé des membres travailleurs de Koumbit) et au moins 3 membres externes (dont 2 « organisationnels » et 1 « individuel »). Les membres externes sont élus par les membres de l'association en assemblée générale et les membres du CT siégeant au CA sont élus par le CT.

Le rôle de ce CA est cependant quasiment nul car les travailleurs tiennent à le garder à distance des décisions du fait de leur fonctionnement en autogestion :

« Le CA a toujours été considéré par les gens comme moi comme une verrue légale à un organisme comme le nôtre autogéré » (membre travailleur).

« Légalement c'est une figure d'autorité et dans Koumbit on veut pas ça du tout » (membre travailleur).

« Y'a une méfiance de voir le CA comme un patron » (membre extérieur siégeant au CA).

Un élément relevé lors du diagnostic organisationnel réalisé par Interface⁴ en mai 2010 : « Le rôle et la fonction du CA sont entourés d'un flou assez important (...) Le CA joue un rôle de second plan par rapport au développement de l'activité économique et au cheminement de l'équipe de travail ».

L'assemblée générale qui se tient une fois par an se compose donc elle aussi de membres « externes » : des individus et organisations (OBNL, coopératives, organismes) intéressés aux buts

3 Les membres travailleurs se divisent en effet en deux catégories :

- Pigistes : membres disponibles pour collaborer ponctuellement, rémunérés à la tâche mandatée et libres de travailler sur des contrats extérieurs à Koumbit ;
- Salariés : travailleurs engagés par le comité d'embauche pour des heures récurrentes de travail et bénéficiant de certains avantages sociaux (congés fériés, vacances et congés de maladie...).

Sur les 24 travailleurs présents en 2011 : 16 sont salariés, contre 8 pigistes.

4 Coopérative de consultants spécialisés dans l'accompagnement de structures de l'économie sociale et solidaire.

et aux activités de Koumbit. Pour devenir membres, ils doivent s'acquitter d'une cotisation leur permettant de participer aux activités organisées par Koumbit et de jouir d'un droit de vote lors des assemblées générales. En 2011, Koumbit comptait 68 membres externes, très majoritairement individuels : 4 « organisationnels » pour 64 « individuels », dont 23 sont en réalité des pigistes de Koumbit⁵. Il est cependant difficile de comprendre le lien qui lie les autres à Koumbit. D'après les témoignages recueillis parmi les travailleurs, ils se composeraient de « *sympathisants* » « *sensibilisés aux aspects politiques et sociaux des TIC* » (Technologies de l'Information et de la Communication). Mais selon l'un de ces membres « externes », ils se composeraient principalement de personnes ayant cotisé pour pouvoir bénéficier de rabais lors des formations dispensées par Koumbit. Leur rôle est donc lui aussi quasiment nul, à part lors des AG où ils peuvent voter sans pour autant infléchir les prises de décision des travailleurs qui sont largement majoritaires parmi les votants :

« J'ai l'impression que y'a une crise institutionnelle autour des membres non travailleurs dans Koumbit au sens où les travailleurs sont pas au courant qu'ils existent vraiment, ils savent pas à quoi ils servent. Ils sont pas représentés en fait dans la vie de tous les jours, ils n'ont aucun pouvoir (...). Y'a toute une communauté qui gravite autour de Koumbit, que les travailleurs ici on ignore complètement » (fondateur).

Les membres individuels et organisationnels représentent ainsi une masse inerte dans laquelle on vient puiser lors du renouvellement des sièges au CA. Sans forcément être perçus comme une nuisance extérieure qui amoindrit la liberté du CT, ces membres extérieurs semblent être traités comme le CA : une anomalie dans une coopérative de travail autogérée.

L'organisation est donc entièrement sous le contrôle des travailleurs. Historiquement, la première instance décisionnelle n'est d'ailleurs pas le CA ni même l'AG mais le CT. Il a en effet été créé au début de l'année 2005 (plusieurs mois avant la première AG où ont été élus les premiers administrateurs) et occupe dès le début une place centrale (voir Annexe 2 : représentation schématique de l'organisation en 2005). Les réunions de production hebdomadaires et les réunions de réflexion mensuelles tenues par le CT constituent l'équivalent de la « direction générale »⁶.

Pour faire face à une première vague de nouveaux travailleurs, le CT crée à la fin de l'année 2006 un comité « vie associative » chargé d'améliorer la vie du collectif de travail. Rapidement, il crée 5 autres comités pour compléter le CT : embauche, financement (chargé de la comptabilité et de la gestion financière de l'OBNL), vente (chargé de la prospection, des ventes et du SAV), administration-système (chargé de la maintenance des serveurs), comité-publicité (chargé de la communication interne et externe).

En 2010, un nouveau comité est créé pour se consacrer aux projets développés grâce à la subvention PAPSI, qui se décompose en 4 sous-comités.

En 2011, apparaît le comité « femmes » destinés à renforcer l'inclusivité de Koumbit, majoritairement composée d'hommes comme dans la plupart des entreprises du numérique.

Chacun de ces comités est composé de travailleurs volontaires pour y siéger selon leurs compétences et appétences (voir Annexe 4 « Implication des membres dans les comités et le CA »).

Ce fonctionnement en comités est typique des organisations autogérées en croissance se heurtant rapidement à un problème de taille : les réunions collectives devenant indigestes, elles optent alors pour un « autre type de stratégie qui consiste non plus à refuser la division du travail, mais à la gérer différemment, de telle sorte que les participants conservent, à l'intérieur de cette division, un rapport paritaire : on assiste alors à une division en "chantiers". Ces chantiers peuvent être soit

5 Toute personne souhaitant travailler à Koumbit doit au préalable devenir membre de l'OBNL en s'acquittant d'une cotisation annuelle. Les pigistes restent cependant des membres externes jusqu'à ce qu'ils fassent une demande pour devenir membre interne auprès du comité d'embauche.

6 <https://wiki.koumbit.net/TravaillerChezKoumbit?>

individuels, soit collectifs – par exemple des commissions d'études sur problèmes »⁷. Mais lorsque la croissance perdure, comme à Koumbit, cette structuration en comités peut entraîner une lourdeur organisationnelle (voir Annexe 2 : représentation schématique de l'organisation en 2011). L'absence de hiérarchie semble ainsi se payer par une augmentation de la bureaucratie.

1.4 Caractéristiques des employés

En ce qui a trait au niveau de formation, les membres de Koumbit sont une majorité à détenir un diplôme d'études supérieures : sur 15 répondants, 8 ont un baccalauréat (qui correspond au Canada à un niveau bac +3 en France) et 3 une maîtrise ou un diplôme d'ingénieur.

Les domaines sont cependant variés et se partagent à égalité entre le domaine des TIC (7 en informatique) et celui des sciences humaines et sociales (8 : anthropologie, linguistique, philosophie, littérature, arts plastiques, sciences de gestion, géographie...). Mais ils sont une très forte majorité à se définir comme geeks⁸ (13), dont 8 « hackers »⁹.

Cette homogénéité entraîne des problèmes d'intégration pour les « non geeks » qui doivent faire face à une courbe d'apprentissage « épique » pour s'approprier tous les outils internes de Koumbit, mais également pour les femmes, minoritaires dans les organisations du numérique. La pression normative semble toutefois s'amoindrir depuis l'intégration de nouveaux membres totalement étrangers au domaine des TIC (secrétariat, comptabilité, communication) à partir de 2010. Ainsi, la croissance de l'organisation, si elle suscite des inquiétudes organisationnelles, amène également une plus grande diversité dans le collectif de travail, appréciée par une majorité des membres.

Au niveau des origines, on note une certaine diversité : sur 17 répondants 9 se disent québécois (dont 1 également scandinave et séfarade), 5 Français (dont 1 Franco-Algérien), 3 Canadiens (dont 1 américano-canadien). Mais cette diversité reste insuffisante aux yeux de certains :

« Par contre y'a pas de noirs, d'asiatiques, y'a pas de diversité disons ethnique ».

Comme dans beaucoup d'entreprises montréalaises, Koumbit se compose à la fois d'anglophones et de francophones. Ces derniers étant cependant largement majoritaires, les débats se déroulent principalement en français entraînant quelques difficultés de compréhension pour les anglophones qui risquent dès lors d'être exclus des décisions collectives. Notons cependant que les membres francophones ont tous des habiletés en anglais et sont tous prêts à « switcher » en anglais pour clarifier un point non compris. Un des membres se propose également régulièrement pour assurer une traduction simultanée, ce qui a cependant pour effet d'entraver sa participation personnelle aux débats.

Les membres de Koumbit sont âgés de 21 à 41 ans avec une moyenne de 31 ans. Ce sont ainsi les trentenaires qui dominent (avec plus de 70 %) alors que les cinquantenaires sont totalement absents comme dans la plupart des entreprises du secteur des TIC :

7 SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Éric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Librairie des Méridiens, 272 pages, p. 114.

8 De l'anglais « fou de » : fan d'informatique, de science-fiction, de jeux vidéo, etc., toujours à l'affût des nouveautés et des améliorations à apporter aux technologies numériques (Dictionnaire Larousse).

9 Le terme « hacker » n'est pas ici à comprendre dans son sens commun contemporain mais dans son sens étymologique originel. « To hack » signifie en effet en argot anglais « bidouiller ». Appliqué aux nouvelles technologies, ce terme désigne les « petits génies de l'informatique » capables de créer ou modifier un programme. Aujourd'hui, il tend à désigner les pirates de l'informatique, auparavant connus sous le nom de « crackers ». Si tous les « crackers » sont effectivement des « hackers », la réciproque n'est pas vraie. Telle est la définition que l'auteure a proposée aux répondants lors de l'interview.

« [En Europe] un peu plus de la moitié (54 %) des professionnels des TIC (...) sont dans la tranche d'âge des 25 à 34 ans [environ 50 % au Québec¹⁰], 19 % ont entre 35 et 44 ans, 8 % ont entre 45 et 54 ans et 2 % ont plus de 55 ans »¹¹.

Les hommes sont largement majoritaires, comme souvent dans les entreprises du numérique. On compte ainsi « moins de 20 % de femmes dans les professions de l'informatique en Europe »¹² et environ 24,5 % au Québec¹³. La situation est encore pire dans les logiciels libres où les femmes sont entre 1 et 2 %¹⁴.

Avec seulement 4 femmes sur 24 travailleurs (soit 16,7 %), Koumbit ne fait pas exception. Même si la proportion de femmes augmente progressivement avec les années, cette situation fait débat car Koumbit se veut une organisation inclusive mais se heurte à une forte pression normative au niveau du profil des membres comme en témoigne une travailleuse :

« Y'a aussi un profil ici : des gars en informatique, d'un certain âge, avec certains intérêts, c'est un groupe d'affinités, c'est des gens qui se ressemblent finalement ».

C'est ainsi qu'a été créé le Comité Femmes en 2011 pour faciliter l'intégration des femmes et qui a vocation à élargir sa réflexion au-delà du genre.

Au niveau de l'ancrage idéologico-politique, une très forte majorité des membres se situait à gauche de l'échiquier politique. Le degré de radicalisation et de militance divise cependant ce collectif en deux groupes distincts de taille quasiment égale dans notre panel d'interviewés :

- celui des « modérés » (7) qui se disent progressistes, socialistes, modérés et peu militants ;
- celui des « radicaux » (8) qui se rattachent en grande partie à l'anarchisme dans ses multiples couleurs (anarchiste socialiste, anarcho-syndicaliste, anarcho-pacifiste, anarcho-taoïste, communiste libertaire) et qui sont majoritairement militants.

On constate ainsi une forme d'homogénéité composite comme en fait part un membre :

« D'un point de vue politique je dirais qu'on n'a pas forcément tous les mêmes avis politiques : y'a des gens qui sont hyper radicaux puis des gens au contraire qui sont assez modérés même si globalement on a à peu près tous des idées politiques progressistes ».

Même si elle est nuancée, cette homogénéité semble elle aussi engendrer une forme de pression normative selon certains :

« Pour être Koumbit y'a des valeurs qui doivent être partagées ».

« Je dirais que y'a un peu le syndrome de taire ses différences (...). Koumbit est fondée beaucoup autour des valeurs sociales (...). On essaie d'être inclusif, [mais] je pense que quelqu'un qu'a pas ces valeurs-là, soit les accueillerait soit se tannerait extrêmement vite, il en aurait ras-le-bol assez rapidement ».

10 TECHNOcompétences et Ministère du développement économique et régional (2003). *Profil de la main-d'œuvre et de l'industrie des services informatiques au Québec*. En ligne sur : http://www.technocompetences.qc.ca/files/profil%20m-o%20services%20informatiques_0.pdf, consulté le 26 août 2010

11 VENDRAMIN, Patricia, VALENDUC, Gérard (2002). *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. FTU-Namur

12 VENDRAMIN, Patricia, VALENDUC, Gérard (2002). *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*. FTU-Namur. Disponible sur : <http://www.ftu-namur.org/fichiers/TICqualitedutravail-onkelinx.pdf>

13 TECHNOcompétences et Ministère du développement économique et régional (2003). *Profil de la main d'œuvre et de l'industrie des services informatiques au Québec*. En ligne sur : http://www.technocompetences.qc.ca/files/profil%20m-o%20services%20informatiques_0.pdf, consulté le 26 août 2010

14 « Les femmes et le logiciel libre ». *Framablog*. En ligne sur : <http://www.framablog.org/index.php/post/2008/10/21/femmes-et-logiciels-libres>, consulté le 30 août 2010

Au final, Koumbit fait majoritairement preuve de profils homogènes, notamment au niveau des sexes, de l'âge et du domaine d'activité à l'image des autres organisations des TIC :

« On est très homogène dans le sens où on est tous ou presque des gens d'informatique, plutôt geeks, plutôt des hommes ».

« On est tous des hommes blancs dans la trentaine. À ce niveau-là je trouve que c'est assez homogène ».

Autant de facteurs à l'origine de difficultés d'intégration voire de phénomènes d'exclusion à l'encontre des femmes et des « non geeks ».

Du fait de la croissance de l'organisation, le niveau d'ancienneté est très varié : allant de 6 ans pour les membres fondateurs à quelques mois pour les nouveaux arrivants.

L'organisme a en effet connu deux vagues d'arrivées :

- une première, mesurée, en 2006-2007 : le collectif double et atteint une dizaine de travailleurs réguliers ;
- une seconde, beaucoup plus intense, en 2009-2010 : le collectif double et plus encore pour atteindre 24 travailleurs.

Le turnover est cependant dur à évaluer du fait des liens très lâches qui unissent les travailleurs à l'organisation. Comme évoqué en 1.2, jusqu'en 2005 les réunions regroupent plus de 10 personnes alors qu'ils ne sont que 4 ou 5 à travailler réellement. Par ailleurs, beaucoup de tâches sont effectuées de manière bénévole à cette époque (notamment les tâches annexes aux TIC¹⁵ comme la comptabilité ou le secrétariat). Enfin, le statut de pigiste ne participe pas à développer des liens forts avec l'organisation, et pendant longtemps ce statut a dominé.

Ainsi, les travailleurs semblent venir et partir sans autre forme de procédure :

« Ce qui est cool c'est que tu dis « je veux travailler à Koumbit », on te dit « ben viens, OK parfait », y'avait pas vraiment de fermeture ou de contrôle, aucune barrière à l'entrée. J'ai toujours vu des gens venir et partir ».

Cette ouverture totale a cependant eu pour contrepartie d'engendrer une croissance totalement non maîtrisable. Par ailleurs, comme nous le verrons avec les recrutements en 5.3, si tout le monde peut venir à Koumbit, tout le monde n'est pas pour autant garanti d'y trouver une place :

« C'est une espèce de léger contrat social qu'est établie, pas une profonde liaison entre tout le monde à mon avis ».

En témoigne la pratique atypique consistant à lister tous les mois en réunion de réflexion les personnes ne se présentant plus depuis 4 semaines pour mettre à jour la liste des membres travailleurs. Le turnover semble donc particulièrement élevé, sans être mesuré et considéré comme un problème.

Une autre caractéristique de Koumbit est la très forte polyvalence de ses membres, dont une majorité prennent en charge à la fois des tâches productives et de support (voir Annexe 5 : liste des personnes interviewées).

Pour clarifier la répartition des tâches et les missions de chacun, un atelier consacré à cette question fut organisé durant le week-end de réflexion de 2006. Il consista à lister tous les rôles exercés au sein de l'organisme (administration-système, développement, communication/marketing, secrétariat, comptabilité, vente...). Cette procédure permit notamment de mettre en visibilité les tâches annexes au domaine technique (comme la comptabilité ou le secrétariat) qui n'étaient pas directement payées par les contrats clients et qui étaient donc jusque-là réalisées de manière entièrement bénévole. Cet exercice a ainsi permis de formaliser ces tâches pour mieux les rémunérer.

15 Technologies de l'Information et de la Communication

Les travailleurs de Koumbit sont ainsi nombreux à s'investir dans des « rôles » variés et à revêtir plusieurs casquettes. Les cas de polyvalence où se combinent les tâches techniques, administratives, commerciales, comptables et/ou organisationnelles sont fréquents (voir Annexe 3 : grille horaire). On constate cependant qu'à l'origine tous les membres ont un rôle technique, qui est leur cœur de métier initial, auquel ils ont adjoint des compétences annexes pour lesquelles ils n'avaient aucune formation et qu'ils ont généralement acquises sur le tas.

Pour autant les avis sont partagés sur le bien-fondé de cette pratique. Certains l'apprécient et la défendent mais d'autres en soulignent les limites (manque de compétences dans certains domaines) voire même la combattent car elle est cause d'éparpillement et empêche chacun de se concentrer sur ses « forces ». L'un des membres semble profondément désorienté par cette polyvalence : de profil technique, il s'occupe désormais principalement de tâches administratives pour lesquelles il manque de compétences.

A contrario, on constate un phénomène de spécialisation depuis 2010. Avant cette date, Koumbit ne se composait que de profils techniques et les tâches non techniques (administratives et comptables) étaient distribuées sur les travailleurs au gré de leurs compétences et appétences. Une situation qui a commencé à poser problème en comptabilité, de plus en plus lourde à gérer à mesure que l'organisation grossissait. Cette tâche était à l'origine assumée par un seul travailleur, développeur web et administrateur système. En 2008 et 2009, il forma tour à tour deux autres développeurs pour alléger sa tâche. Progressivement, les 3 développeurs vont se désengager de cette tâche grâce à l'embauche successive de deux personnes spécialisées dans le domaine de la comptabilité. Depuis, d'autres profils spécialisés sur des tâches « annexes » aux TIC ont encore été embauchés (en secrétariat et communication) pour faire face à la croissance administrative de l'organisme. Ainsi, les tâches de support (gestion, secrétariat, communication) sont de plus en plus confiées à des « experts ».

1.5 Culture d'entreprise

La culture de Koumbit se situe à l'intersection de l'utopie autogestionnaire et de l'univers des technologies numériques.

À sa création, Koumbit s'est ainsi fixé 2 objectifs à la croisée des ces 2 courants :

- créer un espace d'entraide et de partage de ressources pour les travailleurs des TIC engagés socialement dans leur milieu ;
- favoriser l'appropriation de l'informatique libre et l'autonomie technologique des groupes sociaux québécois.

Ses 8 principes fondateurs¹⁶, formalisés lors de la 1ère journée de réflexion de 2004, empruntent eux aussi à ces 2 univers :

- Autogestion
- Espace pédagogique
- Transparence
- *Copyleft*
- Autosuffisance
- Solidarité
- Équité et égalité
- Économie participative

16 <https://wiki.koumbit.net/PrincipesFondateurs>

Lors d'une journée de réflexion de 2011, les travailleurs de Koumbit ont opéré une refonte de ces 8 principes en 3, pour former « un ensemble plus simple qui remplace les principes fondateurs et reflète mieux [leurs] valeurs actuelles »¹⁷ :

L'autogestion

L'autogestion apparaît ainsi au premier rang des 3 principes et valeurs définis collectivement lors des journées de réflexion de 2011.

Ce principe est ainsi défini sur le wiki de Koumbit :

« Cultiver un espace où :

- Les travailleurs et travailleuses participent à l'organisation de leur milieu de travail et aux décisions collectives.
- Les rôles et les tâches sont partagés en vue de favoriser le développement personnel de chacun et chacune.
- Les personnes qui s'impliquent œuvrent dans un esprit d'égalité ».¹⁸

Tous ne mettent cependant pas la même définition derrière ce terme d'après les interviews menées :

- les tenants de l'approche politique abordent l'autogestion d'un point de vue très global et plutôt collectif, en l'arrimant à un projet de société plus large ;
- les tenants de l'approche pragmatique l'abordent au contraire d'un point de vue plutôt individuel comme le fait de « *décider soi-même* ».

Ces différences d'approche ne sont pas sans incidence sur la cohésion du collectif du fait de la tension entre ces deux approches : l'intérêt collectif et la liberté individuelle. Cependant, beaucoup tentent d'intégrer cette double dimension (individuelle et collective), comme l'illustrent ces témoignages :

« *L'autogestion c'est... décider soi-même mais en groupe* ».

« *C'est à la fois la capacité de chaque individu à prendre des responsabilités dans l'organisation, puis à la fois la capacité à s'organiser ensemble pour arriver à un objectif commun. Ça c'est les deux choses à mon avis de l'autogestion* ».

« *Ça revient à cette capacité d'auto-détermination personnelle et collective* ».

Quant à savoir si ce principe fondateur est bien mis en pratique à Koumbit, les réponses sont ici unanimes et ils sont nombreux à être attachés à ce principe malgré les difficultés organisationnelles qu'il occasionne.

L'ouverture

Le deuxième principe est quant à lui très axé sur les enjeux des technologies numériques, notamment les logiciels libres, et leurs impacts sociaux. L'ouverture est ainsi définie sur le wiki :

« Pour défendre la liberté d'être, d'agir et de penser, favoriser :

- l'adoption des formats ouverts, du *copyleft* et des logiciels libres ;
- la transparence et le droit à l'information ;
- le respect de la vie privée et de la liberté d'expression ».¹⁹

Ces outils sont ainsi loin de n'avoir qu'une dimension technique et leur portée socio-politique est au cœur de la mission que Koumbit s'est assignée.

La solidarité

17 <https://wiki.koumbit.net/PrincipesEtValeurs>

18 <https://wiki.koumbit.net/PrincipesEtValeurs>

19 <https://wiki.koumbit.net/PrincipesEtValeurs>

Le troisième principe de « solidarité » est enfin axé sur le mandat social de Koumbit, sa raison d'être, et se définit comme suit :

« Pour renforcer le pouvoir d'action des groupes progressistes, développer :

- un réseau de partage pour les travailleurs, travailleuses et autres membres du collectif ;
- des initiatives pour favoriser l'autonomie technologique des individus et des groupes sociaux ;
- des associations affinitaires, qui soutiennent l'avancement de la liberté et de la justice sociale ».²⁰

On retrouve ici en substance les 2 objectifs distincts que Koumbit s'est fixés à sa création :

- créer un espace d'entraide et de partage de ressources pour les travailleurs des TIC engagés socialement dans leur milieu ;
- favoriser l'appropriation de l'informatique libre et l'autonomie technologique des groupes sociaux québécois.

Les interviews réalisées ont permis d'aller au-delà de ces principes pour s'intéresser à la perception que les membres ont de leur organisation.

En lien avec l'approche pragmatique avec laquelle une grande partie des membres abordent l'autogestion, beaucoup (12) définissent avant tout Koumbit à travers ses principes de fonctionnement (OBNL qui fonctionne comme une coopérative de travail), ses valeurs (collaboration, entraide, solidarité, éthique, ouverture, débat, décisions collectives, horizontalité) mais également ses travers organisationnels (chaos mentionné 2 fois).

Pour définir Koumbit, la moitié des membres interrogés (7) mentionnent des termes faisant référence à l'univers des nouvelles technologies et des logiciels libres (technologie, site web, informatique, Drupal²¹, libre).

Vient ensuite le courant idéologique avec des termes renvoyant à l'univers politique radical (anarchisme, post-capitalisme, autogestion, révolution). D'autres soulignent également le mandat social de Koumbit (engagement social, *empowerment* informatique, groupes sociaux).

Lorsqu'il est question des valeurs, plusieurs (5), surtout parmi les plus anciens, font la « *litanie des principes fondateurs* ». Ils sont cependant peu nombreux à les citer et certains avouent ne pas s'en souvenir. Au-delà de ces principes qui semblent avoir perdu leur sens à force d'oubli, les valeurs évoquées renvoient majoritairement aux valeurs et principes de fonctionnement coopératifs (11) (collaboration, entraide, partage, égalité, apprentissage, autonomie, autogestion, autodétermination, solidarité, respect, engagement éthique et social, changement social).

Ils sont en revanche un peu moins nombreux à évoquer l'univers technologique et des logiciels libres (6) (culture informatique, *open source*, *free software*, logiciel libre, partage des connaissances).

3 thèmes se dégagent ainsi majoritairement dans la culture de Koumbit :

- les valeurs et principes coopératifs ;
- la dimension et visée politique ;
- l'univers des nouvelles technologies.

Une analyse qui semble encore confirmée par les facteurs d'intérêt et de motivation des membres à travailler à Koumbit.

Lorsqu'on leur demande ce qui les a attirés à Koumbit, une majorité cite le fonctionnement non hiérarchique horizontal de Koumbit (6), d'autres évoquent également ses valeurs et son mandat

20 <https://wiki.koumbit.net/PrincipesEtValeurs>

21 Drupal est un système de gestion de contenu libre qui est la « *colonne vertébrale* » des solutions technologiques proposées par Koumbit

social. 4 évoquent enfin le domaine des TIC et 2 citent plus particulièrement les logiciels libres. Notons tout de même que 4 membres mentionnent plus prosaïquement être venus pour trouver un travail.

Quant à leurs facteurs de motivation, 5 évoquent les valeurs et la mission de Koumbit (mandat social, principes fondateurs, partage de valeurs, réalisation de ses idéaux) et 4 le contenu du travail dans le domaine des TIC (notamment l'intérêt pour leurs projets ou les défis technologiques).

À l'image de Koumbit, les membres semblent eux aussi à la croisée de l'autogestion et des TIC. Même si tous ne combinent pas nécessairement ces deux profils, ils sont une majorité.

1.6 Position dans la filière éventuelle

Koumbit ne sous-traite aucune de ses activités : de la recherche de financement (subvention, appels d'offres) à la vente de produits et au SAV, en passant par la conception des sites (algorithmique et graphique), la maintenance de la structure technique, la comptabilité, la communication ou le secrétariat, toutes les tâches sont réalisées en interne.

Comme mentionné en 1.3, 68 % des revenus proviennent de la vente de services en développement de sites web auprès de divers organismes engagés du Québec (voir Annexe 1 : profits et revenus). Viennent ensuite les subventions à hauteur de 13 %, notamment celle du Ministère du Développement Durable, de l'Environnement et des Parcs dans le cadre du programme d'Appui au Passage à la Société de l'Information (PAPSI). Cet appel d'offres apparente plus cette structure à un commanditaire qu'à un donneur d'ordre pour lequel Koumbit serait sous-traitant. Enfin, 8 % des revenus sont générés par la vente de services d'hébergement.

Koumbit se situe en 2011 sur un secteur en pleine expansion : celui des services numériques qui tirent la croissance nord-américaine depuis la fin des années 1990, et ce malgré l'éclatement de la bulle Internet en 2000 et de la crise financière de 2008. Une effervescence dont témoignent bien la subvention PAPSI et son montant qui fit littéralement exploser les profits de Koumbit.

Koumbit se situe cependant sur un marché très précis à un double niveau :

- tout d'abord du fait de l'emploi exclusif de technologies libres en lien avec ses valeurs, notamment Drupal, un système de gestion de contenu qui est « *la colonne vertébrale de Koumbit* » ;
- ensuite du fait des clients pour lesquels l'association travaille, un marché de niche bien particulier : uniquement des organismes « engagés » du paysage québécois (organismes de coopération et de solidarité internationales, groupes militants, sociaux, écologistes, éducatifs, artistiques et culturels...).

Ce positionnement stratégique est ainsi harmonieusement aligné avec les valeurs de Koumbit, à la croisée des univers technologiques et sociopolitiques.

1.7 Localisation

Les bureaux de Koumbit se situent à Montréal où sont également localisés la plupart de ses clients. L'association étend cependant son rayonnement sur toute la belle-province (avec des clients tels qu'Oxfam Québec, Desjardins, Declic : plateforme de formation déployée dans environ 35 collèges et Cégeps (collèges d'enseignement général et professionnel) du Québec ; RAIQ : Regroupement des Arts Interdisciplinaires du Québec ; CBPQ : Corporation des Bibliothécaires Professionnels du Québec ; ADIQ : Association des Designers Industriels du Québec) mais également au niveau mondial (avec le réseau mondial d'organismes, d'activistes et de mouvements sociaux Our World Is Not For Sale ; ou encore Alternatives, une ONG de développement international ; mais également via les multiples conférences technologiques à travers le monde auxquelles les membres de Koumbit participent).

1.8 Différenciation

Le cœur de métier de Koumbit est ainsi le développement et l'hébergement de sites web, activité qu'elle réserve exclusivement aux organismes sociaux et qu'elle réalise uniquement à l'aide de technologies libres. Deux caractéristiques qui la différencient de ses concurrents.

Notons également que la forme organisationnelle de Koumbit se situe à la croisée des acteurs traditionnels du marché. Les développeurs de sites web sont en effet soit des indépendants, soit des entreprises spécialisées dans le domaine des nouvelles technologies. Comme souligné en 1.5, l'un des objectifs de Koumbit à l'origine est de « créer un espace d'entraide et de partage de ressources pour les travailleurs des TIC engagés socialement dans leur milieu » : un espace de coworking avant l'heure où des indépendants mutualisent leurs moyens et qui donnera lieu au développement d'une véritable entreprise de services numériques. C'est ainsi que le nombre de « pigistes » cédera progressivement devant celui de salariés, notamment à la faveur de la subvention PAPSI²².

1.9 Contraintes de conformité et de sécurité

Pour ce qui a trait à la sécurité électrique de la salle des serveurs, la maintenance est assurée par des « administrateurs système » qui ont tous une formation leur conférant les compétences adéquates dans le domaine.

L'organisation veille également à garantir la cyber-sécurité des services numériques qu'elle propose.

22 Sur les 24 travailleurs présents en 2011 : 16 sont salariés, contre 8 pigistes.

2 La dynamique de la transformation

Il n'est pas adéquat de parler ici de « transformation » puisque Koumbit a été créée d'emblée comme une structure autogérée. Toutes les questions relatives à la transformation ont donc été regroupées et traitées sous l'angle de la création.

2.1 Contexte et motivations de la création, par qui et pourquoi, vision et valeurs

Bien que Koumbit ait été officiellement créée en 2004, ses membres font remonter ses origines en 2001 à la création du CMAQ (Centre de Médias Alternatifs du Québec). Le CMAQ est une plateforme de publication ouverte affiliée au réseau Indymédia destinée d'abord à couvrir médiatiquement le Sommet des Amériques puis, plus globalement, à offrir un espace d'expression alternatif aux militants et contestataires – regroupés à cette époque sous le nom d'« altermondialistes » – québécois.

Le CMAQ était intimement lié à Alternatives, une ONG de développement international qui soutint activement le démarrage et le développement de la plateforme de publication. On retrouve alors au sein de l'équipe technique trois futurs fondateurs de Koumbit :

- Omar Bickell, d'abord impliqué bénévolement dans le CMAQ et qui deviendra par la suite formateur technique et chargé de projet à l'international pour Alternatives ;
- Sébastien Grenier, administrateur système à Alternatives qui fut détaché au CMAQ pour participer à la migration de la plateforme web vers un logiciel libre ;
- Stéphane Couture, en charge de la partie programmation de cette migration juste après son retour d'Haïti, un voyage qui lui inspirera plus tard le nom de Koumbit (ce terme créole renvoie à l'origine à un rassemblement de paysans en vue d'accomplir des tâches et fut repris dans les années 40-50 par les mouvements communistes et syndicalistes haïtiens pour encourager une mobilisation politique d'ampleur).

À l'occasion de leur implication au CMAQ, Omar, Sébastien et Stéphane découvrent Drupal, un système de gestion de contenu libre qui deviendra « *la colonne vertébrale de Koumbit* » (c'est en effet via ce logiciel que seront développés la plupart des produits mais également des outils internes de Koumbit).

À partir de 2002, Stéphane, Sébastien et Omar commencent à « réseauter » au sein de la communauté Drupal et y rencontrent Antoine Beaupré, Jean-Sébastien Sénécal et Mathieu Petit-Clair qui s'occupent bénévolement de l'Insomniaque, un média web anarchiste utilisant lui aussi Drupal. Ces derniers faisant face à quelques difficultés du fait de la précarité de leur infrastructure technique (dans un sous-sol humide), les premiers leur proposent d'utiliser le serveur du CMAQ pour héberger leur site en échange d'un soutien technique sur la maintenance du serveur. La future équipe fondatrice de Koumbit est réunie.

Progressivement, d'autres groupes communautaires manifestent leur intérêt pour bénéficier de cet hébergement et le serveur du CMAQ commence à accueillir de plus en plus de sites web, courriels, listes de discussion et autres outils de communication, le tout bénévolement. Face à la charge accrue de travail et au niveau croissant d'exigences, la situation commence à prendre trop d'ampleur pour les bénévoles et à devenir quelque peu problématique vis-à-vis d'Alternatives qui finançait le serveur à l'origine uniquement pour le CMAQ.

Progressivement, l'idée émerge de développer une entité à part proposant un service d'hébergement autogéré basé sur Drupal à destination des organisations communautaires et militantes pour leur permettre de bénéficier du plein potentiel des TIC malgré leurs faibles moyens

financiers en développant leur autonomie technologique. Tel est le projet à l'origine de Koumbit, dont la concrétisation s'accélère suite à des coupures budgétaires au sein d'Alternatives qui menacent la pérennité de l'infrastructure technique utilisée.

En février 2004, l'équipe fondatrice dépose les noms de domaine koumbit.org et koumbit.net. Elle restera inactive pendant plusieurs mois puis commencera à tenir ses premières réunions, ouvertes à toutes les personnes intéressées par le projet (voir 1.2). En septembre se tient la première journée de réflexion où sont formalisés les premiers principes fondateurs (alors au nombre de 8), définis de manière collective. Suite à la croissance du collectif, ces principes fondateurs seront réinvestis collectivement lors de la journée de réflexion de 2011 pour les restreindre à 3 principes globaux (voir 1.5).

2.2 Pilotage du processus

En accord avec les principes autogestionnaires, le pilotage organisationnel est le fruit d'une délibération collective. Tous les travailleurs appartiennent à l'instance centrale qu'est le CT mais chacun s'investit également dans un ou plusieurs comités annexes présentés en 1.3 : vente, compub, vie associative, embauche (voir Annexe 4 : implication des membres dans les comités et le CA). Ces différentes instances permettent ainsi à chacun de s'investir sur les questions organisationnelles et opérationnelles. Les journées de réflexion, qui se tiennent une fois par an depuis 2004 dans un lieu retiré, sont l'occasion de prendre du recul et d'aborder des questions plus stratégiques et politiques (principes fondateurs, objectifs annuels, croissance de la structure...).

2.3 Quel périmètre ?

Cette question n'est pas pertinente pour l'organisation étudiée. En effet, l'autogestion reposant sur l'implication de tous dans les prises de décision, le périmètre concerné par cette expérimentation organisationnelle est donc d'emblée global.

2.4 Difficultés rencontrées

Comme souligné à plusieurs reprises, la croissance des effectifs est un défi pour Koumbit, comme pour toute structure autogérée. Si elle est le signe de la vitalité de cet organisme, elle suscite beaucoup d'inquiétudes chez les travailleurs qui se heurtent à de multiples problèmes organisationnels comme le souligne le rapport annuel de 2010 :

« Cette croissance, bien que positive à plusieurs égards, a entraîné de nouveaux enjeux de coordination et d'écoute mutuelle. Elle a aussi soulevé d'importantes questions d'organisation »²³.

La croissance des effectifs s'est en effet accompagnée d'une multiplication des comités qui entraînent lourdeur et flou organisationnel : leurs mandats sont flous et composites et tendent à se chevaucher, engendrant un problème de coordination générale et un éparpillement usant pour les travailleurs. Au final, cette situation aboutit à une confusion générale comme en témoigne le terme « chaos » utilisé à deux reprises pour définir l'autogestion et comme en atteste ce témoignage :

« *Nous autres on fait tout en comités et des fois on sait pas c'est quoi le bon comité, où est l'autorité et à mesure qu'on grandit c'est plus difficile à savoir où se trouve cette autorité-là* ».

Une situation problématique qui semble plus ou moins inéluctable dans les organisations à fonctionnement collectif :

23 Rapport Annuel 2010 : <https://wiki.koumbit.net/RapportAnnuel2010>

« Le problème des organisations à fonctionnement collectif est de ne plus arriver à localiser et à se représenter clairement la structure du pouvoir réel (...) Clarifier les rapports entre les structures de décision, d'information, de réflexion, devient donc un problème important de tout effort inventif en matière de structures de participation. D'un autre côté, il faut bien admettre que la multiplicité des structures favorise l'échange des pouvoirs entre acteurs (...) plus il y a de possibilités de rencontres et de négociations informelles, plus il y a de chances de fonctionnement collectif par ajustement mutuel »²⁴.

Du fait de la multiplication des instances, une partie de plus en plus importante du temps de travail est consacrée aux réunions. Les 17 personnes ayant passé des entretiens disent ainsi passer entre 10 et 30 % de leur temps en réunion avec une moyenne de 19 %²⁵. Des efforts significatifs ont été entrepris pour structurer ces réunions suite au diagnostic organisationnel d'Interface : la formation d'équipes d'animation plurielles et tournantes avec des rôles précis, une meilleure préparation des ordres du jour, la clarification des types de sujets pouvant être amenés aux réunions (point d'information, brainstorming, proposition), l'intention de cesser les verbatims au profit de vrais PV synthétiques. Ces procédures avaient pourtant été adoptées depuis longtemps mais s'étaient apparemment perdues dans les méandres du wiki de Koumbit :

« Y'avait déjà tout un tas de règles qui existaient, même avant que j'arrive y'avait déjà des règles d'animation claires mais qui étaient pas suivies (...) Parce que c'est éparpillé, comme beaucoup de choses à Koumbit : y'a beaucoup de documentation mais c'est pas structuré. ».

Ce n'est donc pas tant le manque de procédures qui semble poser problème que leur mise en application :

« Ça c'est le grand défaut de Koumbit : toutes les choses qu'on décide : « pourquoi on a pas fait ça ? On avait décidé de ça », personne ne sait » (fondateur).

Un travers dont les membres de Koumbit ont bien conscience. Comme souvent cependant, la solution proposée pour y remédier a été technique en invoquant le sacro-saint wiki (qui pourtant participe directement au problème de suivi en multipliant et éparpillant les informations). Il a ainsi été décidé à la fin de l'année 2010 de réactiver la page « Cahier de décisions »²⁶ du wiki servant à répertorier toutes les décisions prises en réunion. Mais comme souvent dans le wiki de Koumbit, on est pris de vertige face à la longueur de la page qui répertorie ces décisions, non synthétisées et qui plus est présentées de manière chronologique plutôt que thématique. Dans ces conditions, les décisions n'acquiescent pas plus de visibilité et la solution proposée risque de ne faire que reconduire le problème, parfaitement résumé par un membre :

« On prend des décisions, après on les perd quelque part, on sait pas ce qu'on a fait avec, puis là trois mois après on en prend d'autres, puis là un autre trois mois après ça on dit « on devrait faire ça » et puis là quelqu'un se choque et dit : « ben là ça fait trois fois qu'on le prend en note puis on a quinze pages là-dessus » ».

Par conséquent, certains membres ont l'impression de vivre dans un chantier permanent, source de stress et de fatigue :

24 SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Éric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Librairie des Méridiens, p.135.

25 Une proportion assez forte du temps de travail mais qui n'est pas effarante comparée au temps passé en réunion dans les entreprises au fonctionnement plus traditionnel. Ainsi d'après une enquête de Barco et Circle Research, menée auprès de 3 000 salariés de bureau dans 8 pays (Inde, USA, Royaume-Uni, Allemagne, Australie, France, Japon, Chine) en 2019 : les salariés passent 8 heures par semaine en réunion, soit l'équivalent de 20 % de leur temps de travail. Source : <http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/les-salaries-passent-8-heures-par-semaine-en-reunion-04012019>

26 <https://wiki.koumbit.net/CahierDeDecisions>

« T'as l'impression d'être toujours dans une espèce de chantier où ça change sans arrêt, pour ça ça peut être stressant ».

« C'est un travail sur soi d'être à Koumbit dans le sens où on est toujours en train de réinventer ci, de réinventer ça, (...) y'a pas de repères fixes, on construit le bateau pendant qu'il est en mer aussi ».

Ces problèmes organisationnels sont ainsi le premier facteur de démotivation cité (longueur des réunions, bureaucratie, sentiment d'éparpillement...).

2.5 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

L'autogestion est ainsi à l'origine de nombreuses difficultés à Koumbit sans pour autant que ce principe organisationnel d'origine ne soit remis en cause car tous y sont fortement attachés. L'expérimentation autogestionnaire se poursuit donc, malgré les phénomènes dégénératifs intrinsèques à ces formes organisationnelles mis en évidence par Albert Meister.²⁷ Comme toute expérimentation, la forme organisationnelle de Koumbit ne peut prétendre se stabiliser, d'autant que l'organisme est en croissance constante, nécessitant d'adapter en permanence les principes de fonctionnement à une réalité organisationnelle de plus en plus complexe.

Cette expérimentation continue est cependant épuisante pour ses membres, contraints de réinventer la roue en permanence comme nous l'avons souligné dans la partie précédente (voir 2.4). C'est pourtant le prix à payer selon certains auteurs défendant une « perspective contre-institutionnelle » de l'autogestion tel René Lourau²⁸ : une perspective qui contrecarre toute tentative de stabilisation pour au contraire maintenir la vitalité de l'expérimentation.

Face aux difficultés posées par la croissance du collectif, Koumbit a engagé une intense réflexion dès 2010 pour tenter de dépasser cette limite de taille et qui s'est concrétisée en 2011 par la création d'un nouveau comité dédié à la « planification stratégique ». Ce comité n'a cependant pas pour mandat d'élaborer à lui seul la restructuration de Koumbit mais d'animer une réflexion collective à ce sujet, impliquant également les membres non travailleurs. L'idée principale guidant cette restructuration est simple : plutôt que de croître, il s'agit d'essaimer.

La forme et le chemin qu'empruntera cette réorganisation restaient cependant flous et composites d'après les témoignages recueillis en 2011. Deux grandes options semblaient en effet coexister : diviser Koumbit en plusieurs entités (de type équipes de travail autonomes ou organisations à part entière) ou créer une « fédération » de structures (de type coopératives de travail) chapeautées par un même organisme (de type OBNL). À terme, certains imaginaient même Koumbit en « couveuse », comme une plateforme de support et de formations pour le démarrage de projets à la recherche d'un « modèle » alternatif et innovant.

Selon l'option envisagée, les scénarios différaient grandement d'un travailleur à l'autre et de multiples questions restaient en suspens :

- Les entités envisagées seront-elles spécialisées (séparant par exemple les administrateurs système et les développeurs en deux collectifs distincts) ou pluridisciplinaires (formant chacune des « *mini-Koumbit* ») ?
- Seront-elles fixes et fermées ou ouvertes et tournantes pour les travailleurs ?
- Proposeront-elles les mêmes services (des sites web) voire officieront-elles dans le même domaine (les TIC) ?

27 MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Les Editions ouvrières, 276 pages.

28 LOURAU, René. (1980). Autogestion, institutionnalisation, dissolution. *Autogestions*, (1), pp. 23-31.

- Travailleront-elles pour le même type de client (OBNL et organismes communautaires, administrations publiques, PME) ?
- Suivront-elles les mêmes principes de fonctionnement (autogestion) ?

Au-delà de la nature des entités, les relations qu'elles entretiendront étaient tout aussi confuses : mutualisation des ressources logistiques (outils de gestion et services administratifs), soutien financier, rapports commerciaux, partenariats d'affaires, pratiques d'entraide, communauté idéologique ?

Sans forcément connaître le contenu des changements organisationnels à venir, certains faisaient déjà part d'inquiétudes. Tout comme dans les logiciels libres, l'unité du projet était menacée par des *forks*. Ce terme, tiré de l'anglais « fourche », désigne une scission dans un projet de développement : une nouvelle équipe de développement part de la même base logicielle pour faire évoluer le produit à sa manière. La séparation s'opère généralement dans la douleur, tel un divorce.

2.6 Bilan macro et impact

Un bilan au niveau macro est difficile à tirer étant donné que Koumbit a toujours fonctionné en autogestion : il n'y a donc pas eu de fonctionnement antérieur plus conventionnel auquel on pourrait comparer les résultats de l'organisation actuelle.

Il est cependant intéressant de noter que le fonctionnement autogestionnaire de Koumbit, clairement affiché et revendiqué, n'empêche pas cette organisation d'être prise au sérieux, même par le gouvernement québécois, et de pouvoir prétendre à des subventions conséquentes pour des enjeux d'ampleur tels la transition numérique du Québec.

3 Cadre et limites de la subsidiarité

3.1 Le cadre

Le terme de subsidiarité ne semble pas le plus adéquat pour caractériser le fonctionnement de Koumbit et, avec elle, de l'ensemble des structures autogérées. La notion de subsidiarité encourage en effet à décentraliser les prises de décision à l'échelon jugé compétent, celui-ci pouvant au besoin solliciter l'échelon supérieur pour l'accompagner dans ses prises de décision. Or, dans les organisations expérimentant un fonctionnement sans hiérarchie formelle, il est malaisé de distinguer des échelons supérieurs et inférieurs. Plus encore, l'ensemble des constituants de Koumbit (missions, valeurs et modes de fonctionnement) sont co-construits par l'ensemble des travailleurs lors de délibérations collectives où les décisions se prennent par consensus ou consentement (voir 4.1).

La mission de l'organisation a été co-construite par les fondateurs de Koumbit dans la lignée du travail entamé au CMAQ dans le cadre du sommet des Amériques. Cette mission s'articule autour de deux objectifs :

- créer un espace d'entraide et de partage de ressources pour les travailleurs des TIC engagés socialement dans leur milieu ;
- favoriser l'appropriation de l'informatique libre et l'autonomie technologique des groupes sociaux québécois.

Cette mission n'a pas été redéfinie depuis malgré l'arrivée d'un grand nombre de nouveaux travailleurs mais tous y adhèrent et y sont profondément attachés.

Cependant, si le premier objectif semble pleinement atteint en 2011, le second est plus sujet à interrogations du fait du cadre économique :

« Je pense qu'on a beaucoup fait pour les travailleurs, mais pour s'assurer que les organismes communautaires aient plus besoin de nous - c'est ça que ça veut dire autonomiser les gens - on a beaucoup de misère à faire ça. C'est difficile. Puis je pense que, je sais pas si c'est la mission qu'a changé ou si c'est peut-être juste que c'est pas réaliste comme truc : t'entres dans une relation de services avec les gens puis c'est une relation de pouvoir, tu deviens comme dépendant (...) fait que c'est difficile cette mission-là d'autonomiser les gens parce qu'on se ramasse dans des relations commerciales qui sont notre subsistance et où on est en conflit d'intérêt, donc la mission est un conflit par définition » (fondateur).

Certains soulignent ainsi la contradiction intrinsèque de ces deux mandats opérant un mariage étonnant entre l'univers économique et social, un jeu d'équilibriste délicat qui représente tout à la fois leur spécificité et leur « talon d'Achille » selon André Joyal et Roger Léger²⁹. Comme souvent cependant, ce mariage se fait au bénéfice du premier et au détriment du second.

Le mandat social semble ainsi dévier en simple mandat commercial, une évolution qui s'accroît avec l'arrivée de gros clients (comme Déclic ou Desjardins) :

« Maintenant on est devenu des fournisseurs de services commerciaux. (...) c'est sûr que c'est pas complètement commercial mais j'ai de la misère à voir la distinction des fois entre un bureau commercial puis Koumbit ».

« Je dirais qu'on dévie un peu si on se base sur un mandat, notre mandat c'est de faire comprendre à la population les TIC, de former les gens, de les informer des enjeux, de les impliquer dans les enjeux (...) de plus en plus on se dirige vers des plus gros clients qui payent bien. Quelque part c'est bien parce que ça nous permet de mieux nous organiser en interne

29 JOYAL, André, LEGER, Roger (1989) (Coord.). *Alternatives d'ici et d'ailleurs*. Éditions du fleuve, p. 23.

puis d'avoir un job plus satisfaisant mais est-ce qu'on délaisse pas un peu les petits clients qui n'ont pas les moyens de se payer des compagnies pour faire leurs sites web ? ».

« On est rendu une shop à faire des sites Drupal. On s'est fait prendre au jeu que ça fonctionne bien puis que ce soit lucratif, que ça marche ».

Les membres ne semblaient cependant pas vouloir redéfinir cet objectif en 2011 : aucune discussion collective n'émergeait alors à ce sujet.

En ce qui concerne les principes de l'organisme, ils ont été définis une première fois collectivement en 2005 puis une nouvelle fois en 2011, lors d'une journée de réflexion, suite à l'accroissement du collectif. Ils ont donc bien été co-construits par l'ensemble des membres travailleurs et semblent être évolutifs en fonction des membres en place (même si les principes redéfinis en 2011 reprennent en grande partie ceux de 2005 en les simplifiant : de 8 les principes passent à 3 mais tournent autour des mêmes idées, voir 1.5).

Enfin, en ce qui concerne le fonctionnement (le comment) de la structure, comme on la vu elle est aussi le fruit d'une construction commune, notamment à l'occasion des réunions de production hebdomadaires et des journées de réflexion annuelles (voir 1.3). Ce qui n'est pas sans entraîner une certaine confusion organisationnelle à force d'accumuler des procédures d'autant que, comme nous l'avons vu en 1.5, certains sont attachés à la liberté individuelle de chaque travailleur, là où d'autres mettent plutôt l'accent sur l'intérêt collectif du groupe de travail.

Comme nous l'avons également souligné en 2.4, ce mode de fonctionnement est assez chaotique et se révèle frustrant par son côté bureaucratique voire anxiogène pour ceux qui souffrent d'un sentiment d'éparpillement. Ce fonctionnement particulier engendre de nombreux départs qui ne sont pas pour autant analysés. Koumbit étant une structure ouverte, chacun peut y entrer mais également en partir à sa guise, sans que cela n'occasionne de débat particulier. Comme nous le verrons en 5.3, le processus de recrutement tend à sélectionner naturellement les personnes les plus aptes à s'adapter à ce mode de fonctionnement chaotique, en privilégiant les individus débrouillards à forte personnalité.

3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?

L'autogestion rejetant toute forme de hiérarchie officielle, il n'existe à Koumbit aucun organigramme ou marqueurs distinguant les travailleurs les uns des autres.

Pour autant, dans ce type de structure, une forme de hiérarchie inégalitaire ressurgit inmanquablement du fait de l'influence forte qu'exercent certaines personnes concentrant en leurs mains un pouvoir plus élevé que les autres. Un ensemble de phénomènes contraires à l'idéal égalitaire autogestionnaire et donc souvent dénié dans ces structures. Ici encore, Koumbit ne fait pas exception comme le souligne le diagnostic d'Interface :

« Le diagnostic met en évidence que, globalement, l'équipe de travail est dans une logique de déni, la politique de l'autruche : « je ne veux pas de pouvoir, je me mets la tête dans le sable ». On observe des réactions individuelles ou collectives qui sont dans le registre « voyons, il n'y a pas de pouvoir chez nous, on est autogestionnaires » (...) Il serait plus sain de reconnaître cette réalité et de regarder quel type de pouvoir s'exprime chez Koumbit ».

Les phénomènes de hiérarchisation sont en effet une invariance des groupes sociaux, comme l'a montré Max Weber³⁰ par son analyse des phénomènes de domination considérés comme « légitimes ». Une analyse parfaitement corroborée par les témoignages recueillis. Lorsqu'on les

30 WEBER, Max (1995). *Économie et société 1, les catégories de la sociologie*. Pocket.

interroge sur les facteurs conférant du pouvoir à Koumbit, les membres citent souvent l'ancienneté, et notamment le fait de faire partie des « fondateurs » :

« T'as des rôles traditionnels, c'est sûr que les gens qui sont là depuis plus longtemps, quand ils parlent ils sont plus écoutés, c'est normal aussi ».

« C'est sûr que y'a plusieurs membres fondateurs qu'ont pas le même pouvoir que les autres » (membre externe).

On retrouve ici la domination « gérontocratique-traditionnelle » de Weber où « les plus vieux » exercent une forme de domination légitimée par le fait « qu'ils connaissent le mieux la tradition sacrée » et assurent le respect de la « coutume ». Les leaders gérontocratiques apparaissent ainsi comme les gardiens du projet fondateur. Un fait courant dans les structures autogérées et déjà souligné par Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier et Marie-Odile Marty³¹ constatant le décalage qui sépare l'« image mythique » d'organisations collectives parfaitement égalitaires de leurs « pratiques réelles » où l'on constate bien souvent « le poids particulier joué par les membres fondateurs de l'expérience et les membres les plus anciens ». Les études menées par ces trois auteurs démontrent ainsi l'inévitable « constitution d'oligarchie d'anciens qui, par expérience, habitude et maîtrise de l'histoire, disposent de sources de pouvoir souvent plus fortes que les autres salariés ».

Les membres anciens, et plus particulièrement ceux qui sont à l'origine de la structure, sont en effet largement avantagés par leur connaissance de l'organisation, une compétence qui se révèle essentielle dans une organisation aussi atypique et complexe que Koumbit :

« Ça prend un temps de rentrer dedans puis de comprendre comment ça fonctionne, ça donne forcément du pouvoir aux plus anciens, ils savent comment ça fonctionne, ils peuvent actionner les bons pitons pour que ça fonctionne ».

Ce phénomène amène inévitablement une forme de hiérarchisation entre les « anciens » et les autres, notamment les « nouveaux » qui doivent subir une « courbe d'apprentissage » au cours des premiers mois.

L'« expérience » peut également renvoyer à une autre forme de pouvoir légitime qualifiée par Max Weber de « rationnel légal » et dont le ressort principal est « la compétence ».

L'expertise dans certains domaines clés confère en effet un pouvoir supplémentaire à certains, notamment pour ce qui a trait aux « compétences techniques », par exemple dans le domaine des TIC (notamment l'administration systèmes qui gère tous les accès aux outils), mais aussi de la comptabilité, des ventes et réseaux d'affaires, de la gestion de projet, des techniques d'animation de groupe...

Mais les « compétences politiques », dans le domaine des débats collectifs et de la joute verbale, semblent bien plus importantes à Koumbit :

« Les gens qui ont de l'expérience dans les milieux communautaires et les milieux militants vont beaucoup mieux se débrouiller ici parce qu'ils vont arriver et se dire « ben je sais comment ça marche : faut que je lève ma main pour parler, faut que je fasse une proposition puis après je vais pouvoir faire plein de choses », c'est tout con mais ça fait une grosse différence puis ces gens-là ont un poids disproportionné dans l'organisation juste parce qu'ils connaissent la mécanique » (fondateur).

« L'assemblée avec une démocratie directe comme on la vit, c'est un art d'articuler les idées puis de convaincre les autres qu'on devrait aller de ce côté-là puis de l'autre (...) Ce qui fait que ceux qui ont déjà des habilités ou des prédispositions à avoir une tête politique s'en sortent mieux dans le sens qu'ils ont un fort poids dans la prise de décision puis dans la capacité de convaincre le reste du monde ».

31 SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Éric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Librairie des Méridiens, p. 61.

Ainsi, pour Renaud Sainsaulieu, Pierre-Éric Tixier et Marie-Odile Marty, « même si physiquement il y a accès possible aux lieux du pouvoir, en réalité le pouvoir reste inchangé »³². De même, pour Yvon Bourdet : « ce n'est pas parce qu'on fait partie d'un groupe autogéré ou d'un conseil ouvrier que les superstructures de la personnalité sont *ipso facto* changées, qu'il n'y a plus de timides ni de maladroits. (...) On voit bien que le système des conseils, en tant que tel, n'est pas une panacée et même qu'il ne résout, dans l'état actuel de la société, aucun problème capital »³³.

Dans ce domaine, les membres de Koumbit citent ainsi souvent l'importance des « compétences communicationnelles » :

« Je pense que l'aptitude à prendre la parole en réunion a beaucoup de poids ».

« Y'a des gens qu'ont plus d'influence que d'autres, qu'ont plus de facilité à parler en groupe, qui parlent plus fort ».

Une catégorie particulière de personnes se détache nettement ici :

« Ceux qui ont pas forcément des facilités à s'exprimer mais qui vont pas hésiter à s'exprimer puis même si le groupe ne considère pas que...même si parfois c'est par la force parce que dans le fond la parole a pas forcément été donnée à ce moment-là ».

Ces derniers, appelés « *les grandes gueules* », bénéficient ainsi d'un poids supérieur aux autres qui n'est pas toujours considéré comme légitime, notamment lorsqu'ils usent d'« *arguments d'autorité* » ou d'« *argumentations destructrices* ».

Ils sont ainsi nombreux à regretter que ce soient « *toujours les mêmes qui parlent dans les réunions* », une opinion corroborée par l'analyse des prises de paroles en réunion où l'on retrouve toujours les mêmes noms en tête de la liste.

Cette dernière catégorie de compétences, politiques et communicationnelles, nourrit également une autre forme de pouvoir légitime que Weber nomme « *charismatique* ». Un facteur de pouvoir que l'on retrouve dans le témoignage des membres évoquant la « *personnalité* » ou plus directement le « *charisme* » de certains membres. Un membre est particulièrement cité pour sa vision « *forte* », « *stratégique* » et « *globale* » de Koumbit.

Il est une autre source de pouvoir légitime qui n'apparaît pas chez Weber mais qui se révèle fondamentale à Koumbit comme dans la plupart des organisations autogérées : l'implication, signe de dévouement au projet et donc facteur de respect mais également source de connaissances précieuses et d'une certaine légitimité à influencer les décisions :

« Y'a des gens qui sont super impliqués : ils sont sur plein de comités, ils font plein de trucs (...) des gens qui vont être impliqués dans tout, qui vont savoir tout ce qui se passe puis s'impliquer dans plein d'affaires, qui ont toujours leur mot à dire partout (...) c'est sûr que des gens qui travaillent 40h par rapport à des gens qui travaillent 12h ils ont peut-être plus leur mot à dire ».

« Les gens qui s'impliquent moins, ils vont pas avoir autant de pouvoir que les personnes qui s'impliquent plus. Quelqu'un qui s'implique, en échange il va avoir besoin d'une reconnaissance. Cette reconnaissance c'est sous forme de poids dans l'organisation et de leadership ».

Certains membres semblent ainsi « hyper » impliqués, au point parfois de participer à quasiment tous les comités (voir annexe 4 : participation des membres aux comités et à l'AG).

32 SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile (1983). *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Librairie des Méridiens, p. 68.

33 BOURDET, Yvon (1970). *La délivrance de Prométhée, pour une théorie politique de l'autogestion*. Éditions Anthropos, p. 17.

À l'exception du phénomène des « grandes gueules », la plupart des membres considèrent ces formes de pouvoir comme légitimes et estiment « normales » les différences d'influence au sein d'un groupe. Certains restent cependant vigilants car attachés au principe de non hiérarchie et de décisions collectives, d'autant qu'aucun dispositif ne permet de contrecarrer les prises de pouvoir pourtant contraires à l'utopie organisationnelle prônée et expérimentée :

« Ça peut ressembler à une hiérarchie donc il faut être très attentif ».

« Dans la vision que j'ai de Koumbit, c'est pas une bonne chose parce que ça empêche...ça crée un blocage en fait, les gens vont pas vouloir contrarier ou s'opposer à des idées des gens qui sont les fondateurs...Puis leurs interventions, leurs idées vont avoir beaucoup plus de poids ».

C'est ainsi l'une des spécificités, voire des fragilités, de l'autogestion que de refuser tout pouvoir, même celui de contrecarrer les prises de pouvoir. Il semble toutefois qu'en la matière, la situation s'améliore par rapport aux débuts de Koumbit où les fondateurs cumulaient un énorme pouvoir par rapport aux autres participants. Le pouvoir semble ainsi s'être dilué à la faveur de la croissance du collectif de travail.

Demeurent tout de même deux grandes figures de pouvoir à Koumbit, concentrant toutes les sources de pouvoir citées précédemment et se dégageant clairement des témoignages récoltés : Antoine et Omar.

Ces deux membres font en effet partie des fondateurs de Koumbit et qui plus est les seuls à n'avoir jamais quitté la structure et à lui être restés entièrement fidèles.

Ces deux membres concentrent par ailleurs des compétences clés pour l'organisme. Ainsi Antoine a longtemps été le seul comptable et sysadmin, il prend également régulièrement en charge le rôle d'animateur des réunions. Omar quant à lui a longtemps assuré seul la fonction de commercial grâce à ses nombreux contacts et son sens du « *business* ».

En ce qui concerne le charisme, Omar est souvent cité pour sa grande vision de Koumbit. Antoine semble quant à lui considéré comme un porte-parole de l'organisme. Ces deux membres sont d'ailleurs souvent envoyés aux conférences techniques qui se déroulent à travers le monde pour y représenter Koumbit.

Enfin, en termes d'implication, au-delà du dévouement dont ils ont fait preuve les premières années sous forme de bénévolat, ces deux membres sont également ceux qui sont le plus impliqués dans les instances décisionnelles : ce sont eux qui y prennent le plus souvent la parole et qui participent au plus grand nombre de comités.

Ils sont ainsi unanimement reconnus comme des « *piliers* » de Koumbit qui jouent un rôle « *vital* » au sein de la structure :

« Antoine et Omar sont très impliqués dans Koumbit depuis le début, ils sont deux gros piliers à Koumbit, on a besoin d'eux, tout le monde le ressent ».

« C'est les gens essentiels, c'est les deux piliers eux (...) c'est-à-dire qu'Antoine et Omar ils sont essentiels pour plein de choses ».

« C'est vrai que sans le travail d'Omar, d'Antoine et d'autres y'aurait pas Koumbit aujourd'hui ».

« Antoine est absolument nécessaire, vital au fonctionnement de l'entreprise, Omar il a tous les contacts, à peu près, il connaît tout le monde ».

« Antoine c'est sûr il est fondateur et connaît Koumbit de fond en comble, donc c'est certain que c'est une figure principale. Omar aussi pour les mêmes raisons ».

Ces deux « leaders » vivent cette situation comme problématique mais de manière assez différente et si tous deux cherchent à se départir de leur pouvoir ils ne le font pas de la même manière.

Antoine semble avoir une tendance naturelle au leadership qui va à l'encontre de ses convictions sociopolitiques autogestionnaires. Par conséquent, il cherche à se départir du pouvoir qu'il a accumulé avec les années par diverses techniques :

- en déléguant, notamment dans les domaines clés que sont la comptabilité et l'administration système désormais prises en charge par plusieurs personnes ;
- en accompagnant l'« empowerment » de ses collègues, notamment sur les tâches de coordination et d'animation ;
- en se retirant progressivement des comités pour laisser la place à d'autres ;
- en adoptant une attitude de doute permanent, d'autocritique et d'humilité ;
- en utilisant des argumentations « objectives » appuyées sur des preuves empiriques ou des connaissances techniques.

Mais ses collègues semblent maintenir son pouvoir en s'en remettant à lui régulièrement :

« C'est pas parce qu'il se l'accapare mais les gens s'en remettent à lui, et lui en fait il aimerait ne pas... « viens pas me voir, c'est marqué dans le wiki », il a fait le travail de délégation, mais les gens ont ce réflexe-là d'aller le voir ».

Une situation qu'il semble alimenter inconsciemment :

« Ils arrêtent pas de venir m'achaler pour me demander des conseils et me demander des affaires mais je me dis « pourquoi ils m'achalent ? Qu'ils s'arrangent tout seuls ! » Mais en fait c'est parce que je les donne ces conseils-là puis je le fais le travail de patron puis je me mets dans cette place-là aussi, donc je suis coupable de rentrer dans ces patterns-là » (Antoine).

Antoine vit ainsi cette situation contraire à ses convictions profondes comme un véritable échec personnel :

« Donc moi au bout de 6 ans me rendre compte que les gens me considèrent pas comme le boss mais que je suis le boss pareil, c'est catastrophique, c'est un grand échec personnel. Puis j'ai un ami qui me dit c'est cool d'être le boss, c'est une bonne chose, mais moi j'ai pas envie de faire ce travail-là » (Antoine).

Quant à Omar, malgré le caractère très flou de son rôle actuel, ses collègues continuent de le percevoir comme un leader en lui accordant respect, confiance et même privilèges (notamment en termes d'aménagement du temps de travail). Il est cependant à noter que certains font part de certaines interrogations face à ce personnage ambivalent qui conjugue « sens du business » et « valeurs sociales » et qui peut se révéler parfois assez intimidant. Une situation dont Omar a parfaitement conscience et ils sont d'ailleurs nombreux à souligner sa franchise et sa transparence en la matière.

Omar vit ainsi lui aussi une crise mais différente de celle d'Antoine : alors que celui-ci vit une crise personnelle car il refuse le pouvoir accru qu'on lui accorde et qu'il alimente inconsciemment, Omar vit une crise de légitimité car le pouvoir accru qu'on lui accorde n'est plus fondé et justifié à ses yeux :

« J'ai une flexibilité dans mon travail plus grande que n'importe qui d'autre (...) je constate que dans mon cas c'est exagéré dans le sens que c'est juste historique. Et personnellement, j'aimerais ça avoir un mandat plus clair (...) ça devrait pas être « ah je peux faire ça parce que tout le monde m'a toujours permis de faire ça, est-ce que quelqu'un d'autre peut faire ça ou c'est juste moi qu'ai ce droit-là et il va jusqu'où mon droit ? » » (Omar).

Lui aussi cherche ainsi à se départir de ce pouvoir devenu illégitime, mais là encore d'une manière différente : il continua d'assister à quasiment tous les comités mais se mit quelque peu en retrait des discussions puis se retira totalement de Koumbit pour 6 mois à l'occasion de son congé paternité afin de redéfinir son rôle et de revenir avec de nouvelles idées fortes pour Koumbit.

Les phénomènes de pouvoir qui sévissent à Koumbit, si légitimes et naturels soient-ils, engendrent ainsi des formes de hiérarchisation contraires à l'utopie autogestionnaire. On est cependant loin de

la structure pyramidale qui caractérise tant d'entreprises, et si hiérarchie il y a elle se décompose en seulement deux lignes :

- celle des anciens, notamment des fondateurs, hyper-impliqués et maîtrisant des compétences techniques, politiques et communicationnelles ;
- celle des membres plus récents, maîtrisant moins de domaines clés et s'investissant avec plus de parcimonie, plus timides et discrets dans les débats collectifs.

Cette hiérarchisation aboutit cependant à des formes d'inégalités contraires à l'autogestion, notamment entre les anciens et les nouveaux.

3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Comme souligné en 1.4 et 1.6, les travailleurs de Koumbit concentrent chacun de multiples compétences dans les différents domaines d'activité de l'entreprise : de la recherche de financement à la vente de produits et au SAV, en passant par la conception des sites, la maintenance de la structure technique, la comptabilité, la communication ou le secrétariat (voir annexe 3 : grille horaire). Il est donc assez fréquent qu'une même personne combine des activités productives (développement, graphisme, administration système) et des tâches de support (secrétariat, comptabilité, communication, animation interne), ce qui favorise la compréhension globale de la structure comme le souligne l'un d'eux :

« Je pense ce serait une erreur fondamentale de mettre les gens dans une spécialisation pour toujours...enfin pour toujours. Le fait que justement les gens puissent toucher à autre chose, ça me paraît une très bonne idée. (...) Je suis content maintenant de, en plus de la programmation et l'administration système, de comprendre comment on fait une vente, comme on définit les besoins des clients, comment la comptabilité fonctionne autant pour la facturation que pour les pigistes, que les statistiques des finances...des choses comme ça. Oui, c'est important ».

Un enthousiasme qui n'est cependant pas partagé par tout le monde car cette polyvalence est aussi source d'éparpillement qui aggrave l'aspect chaotique du fonctionnement de Koumbit :

« C'est quelque chose que j'apprécie mais d'un autre côté je vois les limites de ça c'est-à-dire que je me sens pas forcément compétent dans tout ce que je fais, souvent je prends des tâches par défaut parce que personne d'autre veut les faire et ça me met une pression supplémentaire et j'ai pas le temps de faire ce que je sais vraiment bien faire, ce pour quoi je suis compétent (...) je pense pas que c'est une question d'efficacité mais c'est une question de trop s'éparpiller dans différentes tâches ».

« Si on veut être reconnu dans ce qu'on fait, faut faire une chose bien, faut pas s'éparpiller. C'est un défi : on est poussé à être polyvalent mais je pense pas que ce soit une bonne chose ».

Ce phénomène tend cependant à s'amoinrir avec l'accroissement de la structure depuis 2010. Durant cette année, deux nouveaux travailleurs ont en effet intégré le collectif pour travailler exclusivement sur des tâches administratives et comptables. Une nouvelle personne exclusivement centrée sur la comptabilité sera recrutée en 2011. C'est la première fois que Koumbit intègre des travailleurs n'officiant pas directement dans le domaine des TIC, donc 100 % improductives. Auparavant, les tâches non techniques étaient en effet distribuées sur plusieurs travailleurs spécialisés dans un des trois cœurs de métiers de Koumbit (développement, administration système, graphisme).

En accord avec les principes autogestionnaires, leur rôle n'est cependant pas d'imposer des procédures ou des contraintes budgétaires en amont. Les administratifs travaillent en périphérie des activités productives et les comptables n'interviennent qu'en aval. Quant aux travailleurs chargés de la gestion financière de Koumbit ils sont rattachés au comité vente et sont tous également

développeurs. Eux non plus n'imposent pas d'enveloppes budgétaires contraignantes mais sont au contraire là pour aider chacun à trouver les ressources dont il a besoin tout en veillant à la viabilité de la structure collective. Ils ont donc littéralement un rôle de « support », sans aucune logique centralisatrice sous-jacente.

3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

Au-delà des outils de production utilisés (les logiciels libres) et des cibles commerciales visées (organismes socio-politiques), Koumbit se différencie de ses concurrents par son mode de fonctionnement atypique.

Les organisations du secteur numérique explorent souvent de nouveaux modèles de management et de gestion de projet, dont le dernier en date, l'agilité, fait tache d'huile dans d'autres domaines notamment via la méthode SCRUM. Là aussi, il est question d'équipes de travail autonomes et polyvalentes mais le principe de subsidiarité se limite au comment : l'équipe est libre de s'organiser comme elle le souhaite (avec l'aide d'un facilitateur nommé *scrum master*) pour atteindre un objectif fixé en amont (par le *product owner* qui représente l'intérêt des clients). Au-delà du comment, les questions relatives aux missions et valeurs de l'entreprise ne sont jamais ouvertes à la concertation avec les travailleurs. À travers son fonctionnement autogestionnaire, Koumbit pousse cette logique organisationnelle décentralisatrice à son paroxysme en l'ouvrant à toutes les dimensions de l'entreprise.

4 Nature de l'autonomie

4.1 Qui est autonome ?

Comme souligné en 1.5, il existe à Koumbit une tension entre intérêt collectif et liberté individuelle. Ainsi, certains définissent l'autogestion uniquement comme la possibilité de « *décider par soi-même* » et semblent parfois peut-être plus proches d'un anarchisme de type libertarien. Mais d'autres mettent au contraire l'accent sur la dimension collective du projet ou intègrent cette double dimension (individuelle ou collective).

Et de par son fonctionnement en comités, Koumbit semble bien plus privilégier les décisions collectives que la pure autonomie individuelle. Ainsi, le CT qui est la première instance à avoir été créée avant même le CA, continue d'occuper une place centrale à l'occasion de la « réunion de production » hebdomadaire destinée à veiller « au bon fonctionnement des contrats, projets et opérations régulières de Koumbit ainsi qu'à la distribution équitable des tâches. Il a le contrôle général et surveille les affaires de la corporation »³⁴. Depuis l'arrivée d'une nouvelle vague d'entrants bien plus soutenue (en 2009/2010), cette réunion s'est cependant subdivisée en deux parties³⁵ :

- Une première partie de 30 à 45 minutes est ouverte à tous et invite les participants à rester debout, une position encourageant à aller vite mais qui est de toute façon contrainte par la taille de la salle de réunion trop petite pour le nombre de participants. Lors de ces réunions, il n'y a aucune animation centralisée : chacun prend la parole tour à tour pour exposer ses priorités, demandes d'aide, disponibilités, annonces urgentes et/ou ventes en cours. Cette réunion a ainsi un rôle de coordination au niveau opérationnel.

- Une seconde réunion se tient assise et en comité restreint (11 personnes en moyenne selon les volontaires du jour) pour une durée plus longue (entre 1h30 et 1h45). La réunion commence par un tour des comptes permettant d'assurer un suivi hebdomadaire des états financiers. On discute ensuite de points très divers où se mêlent décisions organisationnelles et débats politiques (élaboration d'un contrat pour les pigistes, accueil de stagiaires, gel des embauches et embauche d'un nouveau membre, fermeture du bureau pour les fêtes, journée de réflexion sur la croissance, hébergement, débat sur la fin de l'Internet ouvert). Ces sujets donnent parfois lieu à des prises de décisions collectives qui se font généralement par consensus mais un consensus que l'on pourrait qualifier de « passif » par opposition à actif : après une séance de questions de clarification sur la proposition amenée, une séance de débats et de discussions s'enclenche, lorsque personne n'émet de désaccord la proposition est adoptée selon l'adage « qui ne dit mot consent ». Lorsque des oppositions s'expriment, on discute jusqu'à trouver une proposition satisfaisante pour tous ou du moins à laquelle personne ne s'oppose.

Le CT tient également une réunion mensuelle, dite « de réflexion », qui suit une organisation très proche de la seconde partie de la réunion de production mais où les participants sont plus nombreux (une vingtaine soit quasiment la totalité du collectif de travail, certains ne trouvant pas le temps ou l'envie pour y participer). La réunion commence par un « point sur le membership des membres », consistant à vérifier que personne n'est absent depuis plus de 4 semaines (ce qui est un critère de renvoi du CT). On fait ensuite le tour des comités pour connaître leurs activités en cours. La suite de la réunion est consacrée à des points d'information, des discussions ou des brainstormings sur de multiples sujets qui recoupent en partie ceux de la réunion de production (calendrier du CA, prise en charge des forfaits de cellulaires, contrats des pigistes, mandats de stagiaire, procédures de sélection des délégués aux conférences, élargissement du mandat du comité d'embauche, position

34 <https://wiki.koumbit.net/ComitéDeTravail>

35 <https://wiki.koumbit.net/RapportsTrimestriels/2010-1>

sur Wikileaks...). La réunion de réflexion est cependant dotée d'attributions supplémentaires par rapport à la réunion de production : elle est la seule à pouvoir modifier les règlements (généraux et intérieurs) et est en charge de la nomination des représentants du CT au CA. Les prises de décisions suivent ici le même principe de consensus « passif ».

Enfin, tous les ans depuis 2004, un week-end de réflexion est organisé dans un chalet retiré pour effectuer un bilan et éventuellement réorienter les objectifs et pratiques de Koumbit (croissance, formation, intégration des nouveaux, objectifs annuels, relations clientèle...).

Les comités ont également des réunions régulières³⁶ leur permettant d'être autonomes sur les tâches qui leur reviennent en fonction de leurs mandats respectifs. Il apparaît toutefois que de nombreuses prises de décision sont en réalité remontées au CT. Les mandats des comités sont en effet très composites et se chevauchent souvent, sans que leur coordination ne soit réellement assurée : ainsi les décisions d'un comité peuvent en affecter d'autres, voire l'ensemble du collectif et les membres de ces comités ne souhaitent pas imposer unilatéralement certaines décisions. Au final, le CT apparaît plus légitime pour prendre les décisions délicates et pointues du fait de son caractère collectif.

Le CT assure ainsi un rôle de coordination entre les travailleurs et les différentes tâches productives mais vient également trancher les décisions organisationnelles et stratégiques qui ne sont pas prises en sous-comités.

Au niveau opérationnel et organisationnel, il existait également un rôle officiel de « coordination » créé dès les débuts de Koumbit et défini comme « la colle entre toutes les tâches dans Koumbit »³⁷. En novembre 2005³⁸, il a été décidé de détacher un budget pour ce rôle et de mandater clairement un travailleur (Omar) pour assurer la coordination à raison de 8 heures par semaine. Une centralisation qui s'accordait mal avec la philosophie autogestionnaire. Depuis, cette tâche s'est décentralisée pour être prise en charge par quasiment tous les travailleurs de Koumbit (voir Annexe 3 : grille horaire) à l'origine d'un éparpillement totalement contraire à la fonction de coordination :

« Maintenant tout le monde gère bien leur projet dans leur coin mais y'a pas de vue globale ».

La coordination semble bien assurée au niveau méso (gestion des projets) mais faire défaut au niveau macro (coordination entre projets et entre comités dans une vision organisationnelle et stratégique précise), entraînant dès lors un éparpillement usant.

Au final, excepté pour les activités productives quotidiennes, l'autonomie individuelle semble très restreinte à Koumbit, de même que celle des comités. Cette situation n'est cependant pas le fait d'une instance centrale qui viendrait limiter leur liberté d'action. Elle ressort plutôt d'une dynamique

36 Leur régularité est cependant très variable d'un comité à l'autre et d'une période à l'autre : le comité vie associative se réunissait de manière sporadique jusqu'en 2008 puis adopta un rythme mensuel, au contraire des réunions du comité embauche, mensuelles jusqu'en 2008 puis beaucoup plus ponctuelles (1 à 2 par an entre 2009 et 2010). Les réunions du comité financement, qui devraient être au minimum mensuelles selon les procédures adoptées, sont quant à elle très fluctuantes : 11 en 2007, 6 en 2008, 9 en 2009, 5 en 2010. Le comité vente, dont les réunions sont censées être hebdomadaires, a été dissout à plusieurs reprises pour laisser chacun maître de la gestion commerciale de ses projets, expliquant le caractère irrégulier des rencontres. Les réunions du comité sysadmin sont beaucoup plus régulières avec un rythme quasiment mensuel. Enfin, les rencontres du comité com-pub sont elles aussi très erratiques : 11 en 2007, 0 en 2008, 8 en 2009 et 27 en 2010 suite à la subvention PAPSI qui a largement accru les moyens financiers dans le domaine. Les réunions du comité PAPSI et de ses sous-comités sont elles aussi très variables (de 0 pour PapsiComPub qui fait doublon avec le comité ComPub à une régularité bimensuelle pour Papsi Aegir).

37 <https://wiki.koumbit.net/Coordination>

38 <https://wiki.koumbit.net/Meetings/2005-11-14>

sociale particulière où chacun préfère s'en remettre à l'instance collective plutôt que d'exercer un pouvoir jugé abusif mais surtout arbitraire du fait d'un sentiment de manque de compétences dans certains domaines.

4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Ainsi, pour ce qui est des tâches productives (développer un site web, créer une interface graphique, gérer les serveurs), chaque travailleur de Koumbit bénéficie d'une large autonomie pour organiser son travail, facilitée par leur expertise technique. Les travailleurs des tâches support (gestion et comptabilité, communication, secrétariat) ont pendant longtemps souffert d'un sentiment de manque de compétences mais cette situation évolue depuis l'embauche de personnes spécialisées. Les décisions les plus importantes dans ces domaines annexes au cœur de métier continuent cependant d'être remontées au CT pour respecter le principe d'autogestion.

Certains projets d'ampleur, comme ceux développés grâce à la subvention PAPSI, nécessitent cependant de travailler en équipe : les travailleurs organisent alors la répartition et coordination des tâches via les réunions de comités. Il en est de même avec le comité sysadmin, chargé de gérer l'infrastructure de Koumbit et notamment la salle des serveurs.

Chacun bénéficie ainsi d'une grande liberté pour s'organiser comme il le souhaite, tant en matière d'horaires que de lieu de travail, comme nous le verrons en 5.1.

4.3 Organisation de l'entreprise

Comme nous l'avons déjà mentionné en 1.3, 2.2 et 4.1, les décisions organisationnelles sont principalement prises en CT de manière collective par consensus ou consentement.

Certains sous-comités ont cependant eux aussi des prérogatives dans le domaine de l'organisation de la structure, notamment le comité Vie Associative créé dès 2006 pour réfléchir à l'amélioration de la vie du collectif. Il en ressortit la création de 5 autres comités en complément du CT pour fluidifier l'organisation générale (embauche, financement, vente, sysadmin, com-pub) et éviter de longues réunions collectives de plus en plus « *indigestes* ». La mission du comité Vie Associative, toujours actif en 2011, concernait principalement l'organisation d'ateliers de réflexion sur des sujets techniques ou militants (nommés 5@7 et organisés hors des locaux, ils sont ouverts à tous), des formations internes et externes ainsi que des évaluations et des moments conviviaux. Le comité Embauche tient lui aussi un rôle normalement important dans l'organisation de la structure mais nous verrons en 5.3 qu'il est court-circuité par un processus de recrutement très informel.

Quoi qu'il en soit, les travailleurs siégeant dans ces comités préfèrent toujours remonter les décisions les plus importantes au CT.

4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

Comme mentionné en 1.5 et 2.1, la raison d'être et la mission de Koumbit ont été définies par les fondateurs. Malgré l'accroissement du collectif de travail depuis 2010 et des inquiétudes quant à une partie de son mandat social, la mission et la raison d'être de Koumbit n'ont pas fait l'objet de nouvelles discussions.

En revanche, les principes ont été redéfinis en 2011 en s'appuyant sur les principes fondateurs formalisés en 2005 qui ont été à la fois simplifiés (passant de 8 à 3) et définis plus précisément (là où les 8 principes fondateurs se résumaient à des mots ou expressions, les 3 principes redéfinis font l'objet d'une définition claire).

Quant à la gouvernance, celle-ci est très particulière comme nous l'avons également souligné en 1.3 : s'il existe bien un CA avec des administrateurs élus, celui-ci a un rôle totalement secondaire voire carrément fictif du fait du caractère autogestionnaire de la structure où ce sont les travailleurs qui ont le contrôle de l'entreprise. Le principal organe de gouvernance est donc le CT qui rassemble l'ensemble des membres travailleurs.

4.5 Confiance et contrôle

Les travailleurs de Koumbit bénéficient d'une grande liberté et peu de contrôle s'exerce sur eux, à l'exception de celui qu'ils exercent collectivement via l'instance décisionnelle centrale qu'est le CT. C'est ici que toutes les grandes décisions sont discutées et que les désaccords peuvent s'exprimer. Ces derniers doivent nécessairement être pris en compte sous forme d'amendements afin d'aboutir à un consensus, ou au moins au consentement de tous (voir 4.1).

Si un problème de confiance se pose, ce dernier a plus à voir avec un manque de confiance en soi lié à un manque de compétences qui s'explique par la forte polyvalence de chacun dans des domaines parfois totalement étrangers à leurs qualifications (voir 3.3). Une situation qui engendre le renvoi de nombreuses décisions relevant normalement des comités au CT collégial :

« Y'a certains comités, c'est pas notre cœur de métier, c'est difficile pour nous parce qu'on n'a pas les compétences (...) je pense que c'est ça le problème : c'est vraiment le fait qu'on manque de confiance et de compétences pour vraiment déléguer certaines décisions aux comités. Je ne pense pas que ce soit le Comité de Travail qui manque de confiance dans les comités, c'est plutôt les comités qui ont pas confiance en eux et qui ramènent des choses à la table du CT ».

Les travailleurs de Koumbit subissent cependant de fortes contraintes extérieures, notamment dans l'environnement économique qui fait peu à peu dévier sa mission techno-militante comme expliqué en 3.3.

4.6 Evolution et épanouissement personnel, bilan micro à l'échelle des individus

Avantages et inconvénients de la polyvalence

Au niveau de l'évolution professionnelle des membres, comme nous l'avons vu en 3.3, Koumbit invite chacun à sortir de la zone de confort que représente son champ d'activité habituel pour prendre en charge des activités totalement étrangères à son cœur de métier : comptabilité, communication, secrétariat, vente, animation et coordination interne. C'est un aspect essentiel de la mise en pratique de l'autogestion pour les membres de Koumbit qui doit par ailleurs favoriser le développement personnel de chacun comme le souligne la définition donnée à ce premier principe fondateur :

« Les rôles et les tâches sont partagés en vue de favoriser le développement personnel de chacun et chacune »³⁹.

Si certains plébiscitent cette polyvalence qui permet à chacun d'avoir une vision plus large du fonctionnement de l'organisation, d'autres sont plus partagés du fait de leur manque de compétences pour assurer ces tâches annexes et de l'éparpillement qu'elle provoque dans leurs activités productives.

L'un des membres semble particulièrement désorienté par cette polyvalence : de profil technique, il s'occupe désormais principalement de tâches administratives pour lesquelles il manque de ressources :

39 <https://wiki.koumbit.net/PrincipesEtValeurs>

« Je me rends compte que je passe beaucoup plus de mon temps dans des tâches administratives et ça me met dans un moule où je suis moins apte à la programmation qui demande un effort de suivi (...) J'aime pouvoir me diversifier mais en même temps je suis un peu dans une crise d'orientation professionnelle parce que je sais plus qu'est-ce que je suis. Mes compétences techniques je les sens pas à jour et je me sens débutant dans les autres trucs que j'entreprends donc c'est une situation inconfortable à ce niveau-là ».

Avantages et inconvénients de l'autogestion

Plus globalement, le fonctionnement autogestionnaire de la structure fait partie des premiers facteurs de motivation des membres interrogés. Ainsi, lorsqu'on leur demande ce qui les a attirés, une majorité cite le fonctionnement non hiérarchique horizontal de Koumbit. L'autogestion mise en pratique à Koumbit leur apporte en effet un certain nombre d'avantages : ils sont ainsi nombreux (10) à souligner l'« empowerment » et la « réalisation individuelle » que permet l'autogestion où tout le monde peut activement participer et avoir une réelle capacité d'action sur son environnement de travail. D'autres évoquent également le milieu de travail agréable qu'entraîne un mode de fonctionnement autogéré grâce à la « mentalité d'entraide, de collaboration », un climat d'autant plus apprécié qu'il permet à certains de « se sentir en accord » avec leurs valeurs idéologiques (coopération, démocratie, liberté d'expression).

Mais l'autogestion a également de nombreux inconvénients à leurs yeux : la lourdeur des prises de décisions collectives qui entraînent perte de temps, d'énergie et d'efficacité à l'origine de fortes frustrations. Beaucoup notent également la difficulté à assurer le suivi de ces prises de décision, à l'origine d'une certaine désorganisation tout aussi frustrante.

Un problème de reconnaissance du fait de l'égalité salariale

Il semble également se poser un problème de reconnaissance du fait de l'égalité salariale : chacun est en effet payé au même taux horaire quelles que soient les tâches assumées ou son statut (pigiste ou salarié). Une pratique commune en autogestion et qui finit souvent par être remise en question. Une fois de plus, Koumbit ne fait pas exception et ce principe fit débat dès l'origine du projet où certains ont fait valoir leur possibilité d'être bien mieux payés ailleurs du fait de leur diplôme en informatique. Ce débat ressurgit en 2009 et fut l'objet d'un atelier dédié lors de la journée de réflexion : l'objectif était d'établir une échelle salariale « se basant sur des critères le plus possible objectifs »⁴⁰. Constatant que le salaire égalitaire crée certes de la solidarité entre travailleurs et offre de multiples facilités gestionnaires, le compte rendu de cet atelier souligne cependant que ce principe engendre une non reconnaissance (de l'ancienneté, de la performance, des responsabilités) et une pression sur les nouveaux (qui doivent être aussi performants que les autres). La suite de l'atelier fut consacrée à discuter des différents critères sur lesquels baser les différences salariales (ancienneté, expérience, formation) menant à des calculs complexes. Sans avoir été mené à son terme et tranché, ce débat resta d'actualité par la suite, comme en fait état le rapport annuel de 2009 :

« La nature hautement technique des tâches effectuées dans Koumbit, conjuguée au taux de rémunération unique, remet en question la légitimité de payer également des apprentis qui entrent dans l'équipe, et les travailleurs avec ancienneté qui sont plus performants (...) La création d'une échelle salariale demeure une question sensible qu'il reste à résoudre afin de satisfaire les besoins et aspirations des travailleurs et travailleuses tout en respectant l'égalité dans le milieu de travail. Le CT en est maintenant saisi, ce qui fera assurément l'objet de nombreux débats au cours des réunions de réflexion de l'année 2009-2010 »⁴¹.

40 <https://wiki.koumbit.net/JournéeDeRéflexion2009/NotesSalaires>

41 <http://www.koumbit.org/sites/koumbit.org/files/RapportAnnuel2009.pdf>

Les débats se sont donc poursuivis en conservant uniquement le critère d'ancienneté qui semble être le plus consensuel au sein de Koumbit.

Pour autant, nombreux sont les membres qui continuent à défendre le salaire égalitaire en faisant valoir d'autres arguments :

- aucun critère de différenciation proposé n'est réellement valable et équitable ;
- les anciens disposent déjà d'avantages symboliques, notamment une forme de pouvoir et d'influence sur l'organisation et ses membres (voir 3.2) ;
- l'égalité salariale renvoie à un projet de société plus large que Koumbit défend et auquel ses membres devraient adhérer.

D'autres sont cependant mitigés :

« Moi j'aime ça le salaire unique pour tous, le même salaire pour tous parce que ça récompense vraiment ceux qui ont envie de faire plus de job et pas ceux qui ont plus de compétences, mais ça crée plein de problèmes parce que y'a plusieurs personnes qui sont démotivées par ça : y'a le problème de la motivation dans le fond et ça il faut le résoudre d'une manière ou d'une autre, moi je suis assez pragmatique donc, je veux pas que les meilleurs ou ceux qui sont vraiment indispensables à l'organisation s'en aillent donc je serais pour une résolution même si je suis attaché au salaire égal pour tous (...) Et d'un autre côté je suis un peu partagé parce que quand je suis arrivé, j'aurais été prêt à prendre un plus petit salaire, j'aurais trouvé ça normal parce que j'étais en phase d'apprentissage, etc. »

Les conflits

Certains membres évoquent également parmi leurs facteurs de démotivation l'ambiance parfois tendue qui règne dans le groupe du fait de conflits ou tensions interpersonnels qui se répercutent sur l'équipe entière.

Les conflits interpersonnels sont en effet une constante dans l'histoire de Koumbit comme le souligne Anne Goldenberg dès 2006 : « le ton monte souvent en réunion (...) Les égos s'affrontent »⁴². Ces conflits sont également liés à des questions plus idéologiques, comme le sexisme par exemple. Un travers répandu dans les organisations autogérées où aucune hiérarchie formelle ne vient réguler ou canaliser la complexité des relations humaines. Les structures autogérées se caractérisent ainsi par une très grande fragilité humaine et l'ambiance peut progressivement devenir difficile avec la multiplication des conflits idéologiques et interpersonnels qui s'accumulent avec le temps :

« L'amertume et les ressentiments s'installent après quelques années, surtout lorsque la vocation économique prend le pas sur la finalité sociale. Les conflits entre les différents intervenants s'accumulent »⁴³.

Une lacune intrinsèque à l'autogestion également évoquée par un membre de Koumbit :

« J'ai l'impression que dans les structures verticales, une partie des conflits se dirigent vers la hiérarchie, ce qui permet d'être solidaires par rapport à une certaine hiérarchie. C'est pas toujours le cas : y'a aussi des conflits au sein des équipes mais c'est justement la hiérarchie qui va essayer de les résoudre ces problèmes. Donc il reste vraiment que les problèmes entre la hiérarchie et les équipes. Là ça peut être entre n'importe qui et puis y'a pas vraiment de structures qui peuvent permettre de les résoudre si ce n'est les évaluations ».

Il manque donc selon certains des espaces dédiés permettant à chacun d'exprimer ses difficultés et qui pourraient ainsi désamorcer de manière préventive les éventuels tensions ou conflits. Un rôle qu'est appelé à tenir le nouveau comité d'embauche, dont le mandat entièrement refondu compte

42 GOLDENBERG, Anne (2006). *Les pratiques collaboratives de Koumbit : La construction technique et politique des conditions d'activité et de justice d'un collectif de travailleurs du libre*, LabCMO. En ligne sur : <https://wiki.koumbit.net/PratiquesCollaboratives> (p. 37).

43 JOYAL, André (1989). « Les entreprises alternatives au Québec ». Dans *L'autre économie : une économie alternative ?* sous la direction de B. Lévesque, A. Joyal et O. Chouinard, Presse de l'Université du Québec, Québec, pp. 165-184.

désormais comme nouvelle tâche de « proactivement tenter de désamorcer des situations interpersonnelles, malaises, conflictuelles »⁴⁴.

L'auto-exploitation

En termes d'épanouissement personnel, Koumbit semble également faire face à une autre dérive bien connue des expérimentations autogérées et que l'auteure a proposé de nommer dans sa thèse ⁴⁵ « l'auto-exploitation consentie » en référence au témoignage d'un membre d'une coopérative étudiée :

« On s'auto-exploite mais c'est consenti. Pour un libéraliste pur et dur nous on est au top, on est au top de la flexibilité. Dans la mesure où c'est ta propre entreprise, tu travailles mille fois mieux, tu y mets mille fois plus de cœur. Là c'est ton projet donc tu t'investis, tu as envie que ça marche, tu y accordes une plus grande importance ».

Ce surinvestissement totalement assumé tranche avec l'image idyllique qui fut donnée de l'utopie autogestionnaire dans les années 1970 comme le soulignent les membres gravitant autour de la coopérative autogérée Ardelaine :

« Nombreux sont les candidats à "l'alternative", au "travailler autrement" qui s'imaginent un monde sans contrainte où le désir du moment fait loi, qui se limitent au court terme, etc. Ils sont surpris de trouver des "alternatifs" qui ne cessent de se "dépasser", de se "surpasser" dans la disponibilité, la créativité, la communication, la production, le service...Voilà qu'au mythe du "baba cool" à la campagne se substituent les "accrocs de l'agir" ; voilà que pour "mieux faire", il faut commencer par "faire plus" »⁴⁶.

Ce « don total de soi que le projet sollicite » peut mener à de grands sacrifices « en temps et en peine »⁴⁷ pour Albert Meister, sociologue français qui a longuement travaillé sur les organisations à fonctionnement autogestionnaire (telles que les communautés de travail, les associations, les coopératives ou encore les expériences à large échelle menée en Yougoslavie ou au Pérou). Gabriel Gagnon, sociologue québécois qui a lui aussi beaucoup travaillé sur les expériences autogérées au Québec, parle pour sa part explicitement d'« "auto-exploitation" des membres sous forme de bas salaires, d'horaires prolongés et de faible qualité de vie de travail »⁴⁸. De même pour André Joyal qui a étudié en profondeur les entreprises alternatives québécoises et pour qui « travailler autrement » peut signifier l'acceptation de tâches sous-rémunérées ou réalisées à titre bénévole »⁴⁹.

Être son propre patron fait ainsi courir le risque paradoxal de devenir aussi son propre esclave, loin de l'idéal de liberté et d'émancipation promu par l'utopie autogestionnaire.

Cet aspect paradoxal se retrouve tout au long de l'histoire de Koumbit. Déjà en 2006, l'étude menée par Anne Goldenberg soulignait l'importance accordée au « sacrifice au groupe »⁵⁰ et semblait

44 <https://wiki.koumbit.net/ComitéEmbauche>, mandat adopté au comité de réflexion du 12 janvier 2011.

45 CANIVENC, Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Thèse en Sciences de L'information et de la Communication, Université Haute Bretagne – Rennes 2. En ligne.

46 BARRAS, Béatrice, BOURGEOIS, Marc, BOURGUINAT, Élisabeth, LULEK, Michel (2002). *Quand l'entreprise apprend à vivre, une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires*. Éditions Charles Léopold Mayer, pp. 83-84.

47 MEISTER, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Les Éditions ouvrières, 276 pages.

48 GAGNON, Gabriel (1991). « Demain l'autogestion ». Dans GODBOUT, Jacques (dir.). *La participation politique. Leçons des dernières décennies*. Institut québécois de la culture, pp. 207-218.

49 JOYAL, André, (1989). « Les entreprises alternatives au Québec ». Dans *L'autre économie : une économie alternative ?* sous la direction de B. Lévesque, A Joyal et O. Chouinard, Presse de l'Université du Québec, pp. 165-184.

50 GOLDENBERG, Anne (2006). *Les pratiques collaboratives de Koumbit : La construction technique et politique des conditions d'activité et de justice d'un collectif de travailleurs du libre*, LabCMO. En ligne sur : <https://wiki.koumbit.net/PratiquesCollaboratives> (p. 32).

indiquer une forme de dissolution aliénante du « je » dans le « nous ». Mais ce n'est pas la seule forme qu'elle prend.

À Koumbit, cette « auto-exploitation sacrificielle » se manifeste tout d'abord sous la forme d'une forte « surcharge de travail », une problématique prégnante à Koumbit et ce malgré la forte croissance du collectif de travail comme en témoignent les rapports trimestriels :

En 2007 : « Mois de mars et avril complètement surchargés, mais on a souffert et on récupère encore en juin »⁵¹.

En 2008 : « [En administration système] la charge de travail est immense et semble grossir plus rapidement que ce qu'on peut fournir »⁵².

Une situation qui perdure en 2010 :

« La charge de travail ainsi que le nombre de travailleurs ont considérablement augmenté (...) encore beaucoup de tension et de surcharge de travail »⁵³.

« Encore beaucoup de stress dans l'équipe de travail, les vacances n'ont pas été une solution pour détendre les gens, dans plusieurs cas la charge de travail reste la même »⁵⁴.

Une situation dont a rendu compte Interface dans son diagnostic organisationnel :

« Pour la plupart, les travailleurs de Koumbit sont satisfaits quant à la répartition des projets et des tâches, mais moins contents concernant leur volume de travail ».

Pour beaucoup, cette surcharge est liée au manque de structuration globale de Koumbit. Certains membres estiment ainsi que cette surcharge de travail est directement alimentée par l'autogestion. Celle-ci nécessite en effet un fort investissement en temps et en énergie, tel est d'ailleurs l'un de ses grands défauts pour de nombreux membres :

« [L'autogestion] ça prend du temps, c'est le désavantage le plus clair. Ça prend du temps et de l'énergie. Ça m'est arrivé de passer toute une après-midi dans des poutines bureaucratiques internes ».

Plus globalement, l'autogestion pousserait à une forme paradoxale d'autodiscipline proche de l'auto-exploitation que nous évoquions précédemment :

« C'est con parce que tout le monde se met beaucoup de pression sur soi. Je pense que c'est un peu particulier à l'autogestion : d'habitude on t'en met, nous on se victimise nous-mêmes un petit peu ».

Cette « auto-exploitation sacrificielle » se manifeste ensuite sous la forme du bénévolat, une pratique historique à Koumbit comme en témoignent les fondateurs qui ont beaucoup donné au début de l'aventure :

« Pour t'engager dans Koumbit fallait donner du temps : fallait que tu sois là pour prendre des contrats, puis fallait que tu sois là pour les faire, puis pour faire le suivi, fallait que tu donnes du temps même juste pour avoir la possibilité de (...) Dans ces moments-là c'était donc beaucoup de bénévolat. Je dirais que moi j'ai donné 1 ou 2 ans de bénévolat pour Koumbit puis après je faisais encore la moitié de mon temps en bénévolat. Les réunions à ce moment-là étaient pas payées, jusqu'à temps qu'on devienne salarié [2005], y'avait plein de travail qu'était pas payé » (fondateur).

Une pratique qui s'est estompée avec le temps. Elle semble cependant perdurer du fait de cette forme d'autodiscipline déjà évoquée et dont rêveraient nombre d'entreprises :

« Quand t'as conscience des états des comptes : tu dis ah non, ça je vais pas le faire payer à Koumbit, on n'a pas trop d'argent en ce moment, donc tu te censure un peu toi-même ».

51 <https://wiki.koumbit.net/RapportsTrimestriels/2007-2>, couvrant la période de décembre 2006 à février 2007.

52 <https://wiki.koumbit.net/RapportsTrimestriels/2008-3>, couvrant la période du 1er mars 2008 à mai 2008.

53 <https://wiki.koumbit.net/RapportsTrimestriels/2010-3>, couvrant la période du 1er mars 2010 au 31 mai 2010.

54 <https://wiki.koumbit.net/RapportsTrimestriels/2010-4>, couvrant la période de début juin 2010 à la fin août 2010.

« Les heures que je punche pas c'est plus les heures de réflexion où des trucs quand je suis en train d'apprendre quelque chose, ou que je suis dans le flou et que j'ai pas l'impression d'amener...quand je suis pas productif et quand je suis pas très secure dans ce que je fais, là je punche pas ».

« On punche pas du temps dans les choses où on est pas productif (...) Moi je trouve que je suis inquiet à gaspiller le temps des autres. Dans les grandes entreprises y'a un tel gaspillage du temps qu'on voit pas ici ».

Cette abnégation est d'autant plus forte dans les structures autogérées que l'investissement est ici idéologiquement motivé. Le projet de l'entreprise (expérimenter l'autogestion et œuvrer pour des organismes communautaires) recoupe en effet parfaitement l'idéal sociopolitique des membres :

« Je fais quelques heures de bénévolat mais je qualifierais pas ça de bénévolat parce que c'est plus de la militance pour moi (rires) ».

« Jusque-là j'avais toujours travaillé dans des entreprises corporatives, lucratives. Mais avec Koumbit c'est pas mal différent parce que c'est un service social, je le laisse un peu déborder sur ma vie personnelle parce que je sens que le temps que je donne à Koumbit c'est du temps que je donne à la société c'est pas du temps que je donne à quelqu'un pour qu'il devienne plus riche, c'est du temps que je donne pour qu'il y ait moins de problèmes sociaux ».

Cette adéquation totale entre les aspirations individuelles et le projet d'entreprise entraîne une identification intense de l'individu à l'organisation, qui va dès lors y investir une forte charge affective et émotive.

Notons cependant que ce surinvestissement dans le travail n'est pas le propre de l'autogestion et caractérise également le domaine des TIC, où l'on retrouve ici encore une majorité de « passionnés » capables de rester de longues heures de leur temps libre derrière leur ordinateur comme en témoigne bien un membre de Koumbit :

« L'informatique c'était mon hobby avant de devenir mon travail, ce qui fait que je suis constamment collé à un ordinateur » (fondateur).

Ils sont ainsi nombreux (6/15) à évoquer dans leurs loisirs « l'informatique », « des trucs de geek » ou « geeker ».

Tout comme les organisations autogérées, les communautés de développement de logiciels libres sont ainsi elles aussi en grande partie fondées sur le don et le bénévolat, qui sont ici principalement motivés non par une forme d'idéologie mais par le plaisir de créer ou de relever des défis et la recherche de reconnaissance. La culture hacker élève ainsi le travail de programmation au rang tout à la fois de tâche noble et de loisir, ce travail « est vu comme un jeu, une passion »⁵⁵ et peut même parfois exercer « une fascination irrésistible »⁵⁶.

Cette « passion » peut toutefois revêtir une connotation politique et militante comme en témoigne la mouvance historique du logiciel libre à laquelle Koumbit appartient⁵⁷.

55 HIMANEN, Pekka (2001). *L'éthique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*. Exils, p. 55.

56 STALLMAN, Richard (1984). *Le manifeste GNU*. Texte original : <http://www.gnu.org/gnu/manifesto.html>
Traduction française : Hache 1999 (révisée en 2002 et 2008). En ligne sur <http://editions-hache.com/essais/stallman/stallman1.html>, consulté le 15 juillet 2010.

57 Il est en effet possible de distinguer deux courants dans le monde des logiciels libres :

- celui tracé par la Free Software Foundation (FSF) de Richard Stallman qui revendique un réel ancrage idéologique à vocation politique – ici, la performance technologique est une préoccupation secondaire par rapport aux valeurs de "liberté", d'"égalité" et de "fraternité" ;

- celui du mouvement de l'Open Source Initiative (OSI), qui s'inscrit bien plus dans une culture technique avec un objectif de performance – ici, les logiciels libres doivent être défendus pour l'unique raison qu'ils sont meilleurs que les logiciels propriétaires non parce qu'ils sont porteurs d'une philosophie politique et sociale alternative.

Certains membres de Koumbit combinent ainsi ces deux formes de surinvestissement passionné : celui propre au militantisme autogestionnaire et celui propre au domaine des TIC. Deux passions exigeantes en temps qui laissent peu de place pour le reste, ce qui rend difficile la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Certains mentionnent ainsi que leur investissement bénévole à Koumbit peut parfois entraver leur vie personnelle :

« Ben c'est sûr que ça prend plus de temps quand tu vas passer deux jours au Drupal Camp, après tu vas à ton AG, les gens te disent « mais tous tes week-ends sont pris par Koumbit ? » ».

Un fait que l'auteure a pu pleinement mesurer en essayant de se caler sur le rythme effréné des Koumbitiens : AG le samedi, 5@7 le vendredi soir, réunion du CA jusqu'à 22h, interview le dimanche... Non seulement les membres investis ont moins de temps pour leur vie « hors Koumbit » mais certains reconnaissent également « ramener Koumbit à la maison » :

« Je pense durant mon temps libre comment je peux améliorer les conditions de travail à Koumbit parfois ».

« Y'a une partie qui s'en va à la maison...notamment ce qui revient à la maison c'est quand il y a quelque chose qui s'est pas bien passé en meeting puis que j'ai pas eu le temps de parler avec ceux avec qui j'ai vécu une tension, puis ça ça revient forcément à la maison ».

« [Les inconvénients de l'autogestion c'est] l'engagement d'une certaine manière : c'est que c'est pas une job de 9 à 5 où tu débranches quand tu rentres le soir (...) quelque part t'es impliqué là-dedans et t'es toujours en train de réfléchir : « mais là on a une question de croissance, comment on s'organise ? » (...) Donc y'a tout plein de questions de fond que je ramène chez moi et ça amène une forme de lourdeur ».

Une dérive également bien connue des passionnés des TIC qui contribuent souvent sur leur temps libre et ne font en la matière aucune distinction entre le domaine professionnel et leurs hobbies ou « obsessions » personnelles.

Le phénomène inverse peut également se produire : dans ce cas ce n'est plus le travail qui s'infiltré à la maison mais la vie personnelle qui envahit la sphère professionnelle. L'espace de travail devient ainsi pour certains un espace privé où les collègues se transforment en amis, voire en amants. Au point parfois de devenir la principale source de vie sociale pour les membres les plus investis :

« Vu que je passe la majeure partie du temps de ma vie ici ou à dormir, plus ici qu'à dormir (rires), la majeure partie de mes dernières années de ma vie a été consacrée à Koumbit. Mon réseau social en dehors de Koumbit s'est un peu effondré : j'ai peu d'amis en dehors de Koumbit » (fondateur).

Notons toutefois que cette situation est loin d'être généralisée à Koumbit où la majorité des membres semble parfaitement réussir à maintenir une barrière claire entre leur vie professionnelle à Koumbit et leur vie personnelle hors de Koumbit. De même, tous ne vivent pas cette forme de surinvestissement passionné à la limite de l'auto-exploitation décrite précédemment. Au contraire même, certains travailleurs avouent clairement ne pas vouloir s'impliquer outre mesure et ont choisi de travailler à mi-temps pour pouvoir mieux concilier leurs vies personnelle et professionnelle, un choix qui semble respecté et considéré comme légitime par les autres :

« Je ressens pas de pression pour m'impliquer plus que je veux dans Koumbit. Dans mon cas je souhaite pas travailler beaucoup et voir mes enfants. Ça c'est respecté, y'a pas de pression ».

5 Objet de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

5.1 Processus de production

Ainsi à Koumbit, beaucoup d'éléments ressortent de la base, notamment au travers des réunions de production du mardi (voir 4.1) où toutes les décisions opérationnelles, organisationnelles et stratégiques font l'objet de délibérations collectives et de prises de décision par consensus ou par consentement. Les réunions de réflexion mensuelles ainsi que les journées de réflexion participent elles aussi à impliquer l'ensemble des membres dans ces délibérations et prises de décision.

Pour ce qui est des plannings, ils ne concernent que la gestion des projets, et non les travailleurs. Si aucun horaire n'est imposé, chacun doit cependant renseigner le temps passé sur chacun des projets auquel il participe et sur chacune des tâches qu'il réalise sur le logiciel Time Tracker. Ce type de logiciel est couramment utilisé par les professionnels facturant leurs clients à l'heure, comme c'est souvent le cas dans les organisations du secteur des TIC. Il ne s'apparente cependant pas à un outil de contrôle mais à un simple outil de suivi des projets et des budgets.

Les travailleurs bénéficient également d'une grande liberté concernant le lieu de travail. Koumbit a en effet pour particularité de combiner une infrastructure matérielle (avec des bureaux qui commencent à être trop petits pour le nombre de travailleurs) et une infrastructure virtuelle (basée sur une multitude d'outils numériques).

Koumbit a en effet longtemps fonctionné sans local propre. Au début de l'aventure, les membres travaillaient de chez eux. La majorité des communications interpersonnelles s'effectuaient alors via les TIC (courriels, canal IRC⁵⁸...). À partir de 2006, le collectif commençait à se stabiliser et les membres-travailleurs ressentirent le besoin de se côtoyer plus régulièrement dans un local pour travailler ensemble. Ils partagèrent alors un espace de travail dans le salon de l'appartement d'un membre, surnommé « la bande passante ». Cette évolution participa grandement à la stabilisation du collectif qui commença alors à se percevoir comme une véritable équipe de travail. En juin 2008, Koumbit franchit une nouvelle étape en se dotant d'un local propre à la faveur d'une subvention du CDEC. Les membres semblent s'être réellement approprié ce local comme espace de travail : si tous ne viennent pas quotidiennement, on dénombre tout de même 15 à 20 membres présents les jours ouvrables.

Malgré l'acquisition de ce local, les TIC continuent de jouer un rôle majeur dans les pratiques organisationnelles de Koumbit et permettent à chacun de travailler à distance s'il le souhaite. Ces outils, développés en interne grâce à des logiciels libres, permettent ainsi d'assurer une bonne partie des tâches via des interfaces virtuelles, laissant chacun libre de choisir son lieu de travail :

- Une multitude de logiciels assure la gestion des activités, qu'elles soient productives ou improductives : logiciels de gestion de projets (Redmine), de suivi des tâches (RequestTracker) et du temps de travail (Time Tracker) mais également logiciels collaboratifs de comptabilité (LedgerSMB). Plusieurs de ces outils sont progressivement intégrés dans une plateforme plus large de suivi de projets nommée Kproject, développée dans le cadre de la subvention PAPSI.
- Les listes de diffusion et l'IRC facilitent les communications interpersonnelles à distance. L'IRC tient ici une place centrale et est présenté sur le wiki comme « le bureau virtuel de Koumbit, *the place to*

58 Internet Relay Chat (« discussion relayée par Internet ») : protocole de communication textuelle sur Internet permettant une communication instantanée et en groupe. Les canaux IRC peuvent également permettre les communications un à un et le transfert de fichiers.

be !! »⁵⁹. L'IRC est en effet très utilisé à Koumbit : il rassemble quotidiennement l'ensemble des membres travailleurs, y compris en dehors des heures d'ouverture du bureau (soir et week-end).

- Enfin, le wiki permet d'archiver les informations importantes et de préserver la mémoire organisationnelle de Koumbit.

Ces outils n'ont cependant pas que des avantages et participent même à la désorganisation de Koumbit comme nous l'avons déjà évoqué avec le wiki en 1.4, un outil qui concentre une multitude d'informations non structurées. De même, la profusion d'outils alimente le sentiment d'éparpillement :

« Y'a beaucoup de sources d'informations, y'a le wiki, l'IRC, la liste de travail, les réunions, les ci, les ça. On a du mal à suivre les informations des fois ».

Enfin, la surutilisation des TIC rend problématique l'intégration des nouveaux, contraints à subir « une courbe d'apprentissage inimaginable » :

« La courbe d'apprentissage des outils et du fonctionnement interne, c'est très épique, très épique. Particulièrement si t'es pas un geek, c'est normal c'est une place de geeks mais je pense même pour les geeks ils trouvent ça épique ».

Si les membres de Koumbit sont bien conscients de la plupart de ces dysfonctionnements, ils ne semblent cependant pas voir le rôle actif qu'y jouent les TIC. En effet, quand vient l'heure de résoudre un problème organisationnel, c'est bien souvent de solutions techniques que l'on discute. Ainsi, un logiciel de distribution aléatoire des tâches ménagères a été créé pour distribuer plus également cette fonction ingrate, là où un simple tirage au sort aurait suffi.

5.2 Achats

Pour ce qui est de l'engagement de dépenses liées à l'activité productive, la plupart sont adressées au comité financement, qui s'occupe de la gestion financière de Koumbit. Le comité sysadmin bénéficie cependant de son propre budget pour gérer l'infrastructure technique (salle des serveurs nécessitant maintenance et ajouts réguliers de matériel). De même, le comité PAPSI est financièrement indépendant et gère la subvention du même nom : c'est à cette instance que sont adressées les demandes de dépenses des 4 sous-comités PAPSI.

Pour ce qui est des achats plus conséquents, la décision revient normalement au comité financement en charge du suivi comptable de la structure (facturation, flux monétaires, revenus, dépenses...), de rechercher des subventions et d'évaluer les demandes budgétaires des autres comités. Mais tous les investissements importants sont renvoyés vers le CT. Les dépenses les plus onéreuses sont décidées en AG mais cela ne fait pas grande différence avec le CT car les membres travailleurs dominent largement les prises de décision en AG. La présence de membres extérieurs permet cependant de nourrir les débats.

5.3 Recrutement

Les personnes souhaitant travailler à Koumbit doivent tout d'abord devenir membre de l'OBNL en s'acquittant du prix de la cotisation. Elles ont alors le statut de « pigiste » et sont considérées comme des « travailleurs autonomes ». Pour avoir le statut de « salarié » (qui leur assure un nombre d'heures régulier et une certaine sécurité d'emploi), elles doivent ensuite devenir membre du CT.

Il existe une procédure formelle d'embauche dans cette organisation :

1) le CT établit les besoins en production ;

⁵⁹ <https://wiki.koumbit.net/OutilsDeTravail>

2) le comité d'embauche évalue les candidatures reçues en fonction de divers critères, notamment formalisés lors de la journée de réflexion de 2006 (compétence, fiabilité, implication, disponibilité, affinité, motivation, initiative...);

3) le comité d'embauche procède à des entretiens puis se réunit pour discuter de l'acceptation des candidats.

Cette procédure semble avoir été en partie respectée en 2007, lors de la première vague de croissance. Mais à partir de 2008, c'est un processus bien plus informel qui sera suivi comme le révèlent les entrevues réalisées : les 12 personnes ayant parlé de leur embauche à Koumbit nous apprennent tout d'abord qu'elles ont pris connaissance de Koumbit via leurs réseaux personnels (techniques ou militants). Les candidats intéressés vont ensuite aller à la rencontre du collectif en se présentant directement aux réunions de production hebdomadaires. Il apparaît ainsi que ce n'est pas tant Koumbit qui choisit ses futurs travailleurs en fonction de ses besoins via des appels à candidatures que les candidats intéressés par le projet qui décident de s'y intégrer. On retrouve ici un processus courant des communautés du logiciel libre. Comme vu en 1.5, Koumbit attire des gens qui sont intéressés avant tout par le fonctionnement non hiérarchique de la structure et les TIC, notamment les logiciels libres.

La suite du processus renvoie lui aussi aux pratiques en cours dans les milieux du logiciel libre : la plupart du temps, c'est en effet au nouvel arrivant de trouver les tâches qui constitueront par la suite son mandat. La réunion du mardi se révèle effectivement le lieu idéal puisque c'est à cette occasion que les membres travailleurs font part de leurs besoins sur des tâches qu'ils ne peuvent assumer faute de temps et/ou de compétences. Ces demandes peuvent être de tout type : administration système, développement web, comptabilité, communication, devis... C'est alors au nouvel arrivant de se proposer, parfois sur des tâches pour lesquelles il n'a aucune expertise :

« Une des premières tâches que j'ai prises c'est la comptabilité que je n'avais jamais faite (rires) mais je sentais un besoin là-dedans puis j'ai dit pourquoi pas, on va commencer par ça et on verra si je suis à la hauteur (...) Donc j'ai commencé avec 5 heures de compta par semaine ».

À ce stade, le processus d'intégration peut cependant varier d'un candidat à l'autre selon le contexte de production : certains se voient rapidement proposer des tâches sur des contrats ou mandats précis pour lesquels on manque de ressources, certains sont même explicitement invités à se joindre au collectif avec promesse de travail à la clé. D'autres doivent attendre et assister à quelques réunions avant de se trouver des tâches, parfois très minces (quelques heures par semaine) et sans rapport avec leur domaine d'expertise initial. Certains enfin ne trouvent jamais leur place et, lassés, partent d'eux-mêmes au bout de quelques réunions.

Il est ainsi très facile d'entrer à Koumbit, mais il peut être plus difficile d'y trouver une place : c'est en effet au nouvel entrant de la faire par lui-même. Les premiers temps sont ainsi souvent précaires (petit mandat, bénévolat, tâtonnement) et impliquent une certaine incertitude professionnelle et financière. Certains expliquent d'ailleurs avoir profité d'une période de chômage ou de facilités financières pour intégrer Koumbit.

Ce n'est que plusieurs mois après avoir commencé à travailler que le « nouveau », s'il le souhaite, peut déposer une demande de stabilisation auprès du comité d'embauche. Il fait alors une proposition de mandat précisant les tâches qu'il va accomplir et le nombre d'heures par semaine qu'il souhaiterait travailler. À l'inverse des pratiques courantes, c'est finalement au travailleur d'écrire sa propre lettre de mission.

Ce n'est qu'à ce moment-là que le comité d'embauche, jusque-là totalement inerte, se met en branle : il se réunit à huis clos pour étudier la demande du travailleur. Celui-ci a cependant depuis longtemps

fait ses preuves quant à ses compétences, sa capacité à s'intégrer et il s'est même trouvé un mandat, il est donc rare que le comité d'embauche le rejette.

Il serait donc abusif de parler ici de « critères » de sélection, cette dernière s'opérant principalement de manière « naturelle », sans être vraiment réfléchie. Un processus qui pourrait expliquer l'absence de cohésion idéologique dont certains membres s'inquiètent. En effet, il n'y a ici aucune sélection intentionnelle qui pourrait permettre de valider l'adéquation entre l'individu et le projet collectif.

Le processus informel d'embauche a également certains effets pervers.

Comme vu en 1.4, Koumbit se veut un système très ouvert : tous ceux qui souhaitent « contribuer » sont les bienvenus, comme pour un logiciel libre. Cette ouverture totale a cependant pour contrepartie d'engendrer une croissance totalement non maîtrisable du collectif de travail, source d'inquiétudes.

Par ailleurs, si tout le monde peut venir à Koumbit, à nouveau, tout le monde n'est pas pour autant garanti d'y trouver une place, ce qui peut être anxiogène pour les nouveaux :

« Dans le système normal t'as une interview, tu sais si tu vas travailler ou pas. À Koumbit tu viens, puis tu sais pas si tu vas travailler, comme tu connais pas l'organisme et les gens t'as des doutes là-dessus. C'est juste que pour travailler à Koumbit, pour bien s'intégrer faut y croire ».

« Je pense que parfois les nouveaux ont de la misère pour se trouver une place ici parce qu'on n'a pas de patron ou de coordonnateur : c'est à toi de trouver comment tu peux t'intégrer dans l'équipe (...) c'est à toi la responsabilité de trouver une façon de contribuer à Koumbit, c'est un processus qui prend du temps ».

« C'est aussi qu'ici y'a personne qui te dit « bah on t'engage », faut que tu fasses ta place, faut persévérer, c'est d'autant plus difficile, faut que tu persévères, faut que t'aies vraiment le goût de rester ».

S'opère ainsi une forme de sélection « naturelle » des personnes « les plus aptes », expliquant le fort turnover et l'inexistence des licenciements :

« C'est ça qui s'est passé la plupart du temps, les gens qu'étaient pas faits pour être à Koumbit, c'est rare qu'on leur ait dit « ben va-t'en », les gens ils sont partis d'eux-mêmes ».

Ce processus favorise principalement les autodidactes et les « touche-à-tout » qui n'ont pas « peur de prendre des tâches auxquelles ils ne connaissent rien » mais également les personnes ayant une certaine aisance relationnelle et communicationnelle :

« Il faut savoir se manifester, aller vers les gens, ne pas être timide ».

« Il faut que la personne soit capable de poser des questions ».

Revers de la médaille, il semble avoir pour effet de sélectionner des personnes « endurcies », faisant preuve d'un certain caractère.

« Je dirais que le premier critère qui fait que les gens restent à Koumbit c'est que soit ils ont une grande gueule, soit ils ont une tête dure. Ils sont capables de prendre des critiques ou ils vont tolérer un peu d'abus, de violence (...) Ou si tu veux on peut être plus gentil et dire « ça prend de l'initiative » » (fondateur).

Certains sont très critiques envers ce processus de sélection naturelle, source de discriminations. D'autant que certains domaines semblent privilégiés. Tel est le cas de l'administration système où l'on recense régulièrement des besoins à combler et où le nouvel arrivant est rapidement intégré au sein d'une équipe de travail bien constituée qui bénéficie de son propre comité. Autant de facteurs qui semblent faciliter l'accueil et la socialisation des « sysadmins » et plus globalement des personnes à fortes compétences techniques :

« Si les gens sont compétents c'est sûr que c'est un gros plus pour eux puis souvent on va faire des courbettes pour les garder » (fondateur).

Mais au-delà des seules compétences techniques, d'autres qualités sont appréciées, notamment le fait de partager des valeurs communes fortes, caractéristiques des organisations autogérées :

« Faut partager les valeurs fondamentales et communautaires de Koumbit ».

« [On cherche] des gens motivés et qui croient dans la mission de Koumbit, faut avoir la foi ».

Ce système va ainsi spontanément sélectionner des personnes de caractère, compétentes et débrouillardes ayant suffisamment confiance en elles pour prendre des initiatives spontanément, même en dehors de leur champ d'expertise, et qui partageant les valeurs fondamentales de Koumbit. Un portrait qui recoupe une partie des critères d'embauche formalisés en 2006 (compétence, implication, initiative, motivation).

Pour autant, ce système est également critiqué car il reflète et alimente le manque d'organisation générale qui règne à Koumbit :

« Dans le modèle de décisions ponctuelles à gauche et à droite, t'as pas de vision stratégique à long terme dans la prise de ces décisions-là. Ça veut dire que peut-être embaucher quelqu'un cette semaine, t'a pas vu si t'en avais de la job pour lui la semaine prochaine : qu'est-ce que tu vas faire avec eux plus tard, faut leur trouver de la job, est-ce que tu leur dois de la job ? C'est pas clair » (fondateur).

Du fait des nombreux dysfonctionnements que connaissait le comité d'embauche (mandat flou, réunions irrégulières, composition et fonctionnement à huis clos considérés comme trop fermés), il a connu une refonte totale fin 2010 et a entièrement revu ses attributions, désormais tournées plus largement vers les aspects RH (procédures d'embauche, gestion des contrats, gestion des demandes de formation, organisation des évaluations, gestion des conflits, enquêtes sur les conditions de travail). Au-delà des procédures d'embauche, le pouvoir décisionnel relatif au recrutement devait être ramené au CT⁶⁰, renforçant encore la position centrale de cette instance collégiale.

5.4 Évaluation

L'évaluation est un outil de GRH peu répandu dans l'univers autogestionnaire français. Elle est au contraire systématique dans les structures étudiées par l'auteure au Québec. Elle prend ici souvent une forme originale combinant auto-évaluation et évaluation collective par les pairs.

Ainsi, à Koumbit, une procédure a été élaborée suite à la première vague de croissance durant la journée de réflexion de 2007⁶¹. Les premières évaluations de 2008 et 2009 se sont déroulées en collectif où chacun a pu s'auto-évaluer et évaluer l'ensemble de ses collègues lors d'une réunion collégiale.

Les critères se sont multipliés avec les années, finissant par donner le tournis : compétence, fiabilité, implication, disponibilité, capacité à faire et recevoir des feedbacks, affinité, motivation, initiative, rapidité et qualité des résultats, auxquels se sont ajoutés à partir de 2009 la satisfaction par rapport au travail, l'autonomie et la prise d'initiative, le leadership, les capacités d'apprentissage, les habiletés interpersonnelles, les compétences organisationnelles, la gestion du temps et du stress, la créativité, la curiosité, le dynamisme, une approche constructive...

Cette longue liste n'a donc pas été suivie à la lettre et le processus réellement suivi peut étonner par sa violence apparente :

60 <https://wiki.koumbit.net/MeetingsDeRéflexion/2011-03-02>

61 <https://wiki.koumbit.net/JournéeDeRéflexion2007/EmbaucheDésempaucheEtÉvaluationDesTravailleurs>

« C'est tout le monde, la façon qu'on fait ça c'est que y'a un tour de table où les gens disent tes bons coups et tes mauvais coups ».

« C'est l'heure de se dire ses quatre vérités ».

« Tout le monde balance son sac ».

Mais paradoxalement, l'exercice s'est révélé plutôt salvateur en permettant de désamorcer les tensions collectives :

« Au contraire ça réduit les tensions, y'a des gens qui pensent des choses puis qui le disent pas, ça crée une tension énorme, là on le sait, on peut régler le problème puis je pense que ça peut régler des problèmes, des conflits interpersonnels ou des choses comme ça qui vont sortir à ce moment-là ».

« Y'a une espèce de grosse pression qu'évacue le groupe ».

L'évaluation individuelle semble se transformer au cours des discussions en véritable « *thérapie de groupe* ».

Cet exercice reste cependant entravé par d'inéluctables non-dits liés à « *la peur de froisser les autres* » mais également, selon certains, à une certaine fierté « *masculine* » qui pousse à taire certains problèmes. Par ailleurs, certains regrettent d'être laissés à eux-mêmes une fois ce feedback effectué :

« C'est formulé de façon constructive mais j'ai l'impression que la personne est laissée à elle-même. En tout cas dans mon cas... ».

À partir de 2010, cette procédure collective fut jugée trop lourde car trop longue : elle dura en effet deux jours consécutifs en 2009 du fait de l'accroissement du collectif.

Pour 2011, le comité RH nouvellement créé a proposé une autre procédure. L'évaluation se déroulera désormais en petits groupes, en deux sessions où la composition des groupes différera : l'une portant sur le travail et l'autre sur l'implication. La grille d'évaluation, que la personne évaluée et ses pairs remplissent chacun de leur côté dans un premier temps, portera sur la communication, les connaissances et les compétences puis sur l'implication et l'esprit collaboratif. Dans un deuxième temps, une réflexion collective a lieu sur les conclusions à tirer : comment la personne peut améliorer ses points faibles, comment l'organisation peut l'y aider, comment cette dernière peut mieux mettre en valeur ses points forts, comment l'individu pourrait mieux les partager, comment améliorer les relations interpersonnelles ?

5.5 Promotions, augmentations, salaires

Officiellement fondée en 2004, Koumbit a reposé sur le bénévolat total de ses membres fondateurs à ses débuts. Les premières rémunérations ont été versées en 2005 à partir des premiers contrats clients réalisés. À cette époque, 70 % du montant du contrat est reversé aux travailleurs proportionnellement au travail investi par chacun sur la réalisation du dit contrat – les 30 % restant permettant d'assurer les frais structurels alors peu élevés. Par la suite, ce rapport s'est inversé pour pouvoir rémunérer toutes les tâches (et non exclusivement les tâches techniques directement couvertes par le paiement des contrats) à un taux fixe de 21,5 \$ de l'heure. Une décision forte qui a été sujette à controverses dès le début comme nous l'avons déjà mentionné en 4.6. Ainsi, des discussions régulières ont émergé sur la possibilité d'aménager ce principe afin de reconnaître la formation, l'expérience et l'ancienneté, ce dernier critère de distinction étant le plus consensuel. Pour autant, nombreux sont les membres qui continuent de défendre le salaire égalitaire, même si certains en ont une appréciation mitigée.

Par ailleurs, certains considèrent que ce n'est pas l'égalité du taux horaire qui pose problème mais son montant trop bas :

« En gros pour moi le problème c'est que le salaire est trop bas mais c'est pas le fait qu'il soit égalitaire. Ça me dérange pas mais ça me dérangerait encore moins s'il était à 30 \$ ».

En effet, si en 2005 le taux horaire pratiqué à Koumbit (21,5 \$) dépassait de 4 dollars le salaire horaire moyen québécois pour les travailleurs rémunérés à l'heure, il a depuis suivi une progression assez lente pour s'élever en 2011 à 23 \$ (soit une augmentation de 7 % contre une augmentation de plus de 14 % pour le salaire québécois moyen). Il est même passé en dessous du salaire horaire moyen des salariés du secteur des « services professionnels, scientifiques et techniques » (de plus de 24 \$ en 2011)⁶².

5.6 Formation

La formation est un des 8 grands principes fondateurs (définis en 2005) de Koumbit, qui se veut un véritable « espace pédagogique » :

« Nous croyons que notre organisme ne doit pas être un simple espace de services mais doit également intégrer la formation continue des travailleurs autant que des membres aux nouvelles technologies mais aussi aux principes d'organisation participatifs »⁶³.

La formation n'est donc pas seulement un des services offerts par Koumbit à ses clients mais également un principe fort de l'organisation du travail, où elle s'appréhende de manière continue et plurielle tant dans le domaine technique qu'organisationnel.

La formation se déploie ainsi sous de multiples formes à Koumbit : formations externes et internes, formations formelles et informelles, formations collectives ou d'individu à individu, auto-formation et formation sur le tas... Comme souvent dans les organisations high-tech, il y a cependant « très peu de formation formelle (...) on apprend par des modes d'apprentissage actif et collaboratif (...) dont la source se trouve souvent dans le travail lui-même et en particulier dans le travail en collaboration avec d'autres »⁶⁴.

Ainsi, à Koumbit, les formations externes dispensées par des organismes spécialisés sont les moins utilisées. Les membres trouvent plus souvent matière à apprentissage en externe en participant à des conférences technologiques, notamment celles tournant autour de Drupal :

« *J'ai pas suivi de formations externes mais on est tous encouragés à participer au Drupal Camp. Le Drupal Camp c'est comme deux jours de conférences, conférences, conférences, conférences, c'est comme intense. C'est pas mal des formations* ».

Les formations internes sont bien plus privilégiées. Elles sont organisées sur une base volontaire par ceux qui souhaitent transmettre leurs connaissances et compétences et portent majoritairement sur des outils techniques (langage PHP, logiciel CiviCRM, logiciel AlternC), et notamment les outils utilisés en interne (Ledger, Redmine, Kproject) mais elles peuvent également avoir trait à la comptabilité ou à la vente.

Il existe des formations formelles préparées à l'avance et des formations plus informelles qui s'apparentent plus à des « points techniques » : les « *brown bag lunches* » (BBL), ainsi nommés car ils se déroulent lors du repas de midi. Ces formations sont beaucoup moins préparées et servent autant aux formés (qui s'informent de nouveaux projets ou outils) qu'aux formateurs (qui peuvent ainsi bénéficier du « *feedback* » de leurs collègues sur des projets ou outils en développement).

Le mode de formation le plus utilisé reste cependant celui des formations informelles d'individu à individu basées sur l'entraide, fortement appréciées par les membres :

62 Source : statistique Canada : <http://www40.statcan.ca/l02/cst01/labr80-fra.htm>

63 http://www.koumbit.org/a_propos/principes_fondateurs

64 TREMBLAY, Diane-Gabrielle, AMHERDT, Charles-Henri (2003). « Nouvelles formes de travail et nouvelles modalités de formation des compétences collectives dans l'économie de la connaissance ». *Télé-Université*, En ligne sur <http://www.telug.quebec.ca/chairebell/pdf/publicationMMccfrAEP2002.pdf>

« J'aime cette idée-là de partage de connaissances, d'avoir un environnement où chaque personne arrive avec ses forces et réplique ses connaissances auprès des autres ».

« Y'a énormément de volonté, de bonne volonté, de belle volonté pour aider le monde. Ce qui est vraiment très touchant, puis très beau au niveau humain c'est à quel point les gens sont heureux de prendre le temps de t'aider (...) par exemple je dis à un moment comme ça dans une conversation « j'aimerais ça savoir programmer » (...) on parlait de ça avec Patrick et Samuel et je leur dis ça et ils me disent : « ben on va te montrer, on va prendre une heure par semaine sur l'heure du midi », fait que là j'ai commencé à faire du Python, c'est super le fun ».

Au-delà du partage de connaissances et de l'entraide chers au monde des logiciels libres, cette formule a l'avantage d'offrir une formation sur mesure. Par ailleurs, ces formations individualisées permettent aux formés de participer activement et par là même d'améliorer les processus auxquels ils sont formés :

« Le gros avantage c'est que ça te permet de donner du feedback sur la méthode, éventuellement de participer tout de suite, d'améliorer le processus auquel on te forme ».

« Y'a cette idée de partage de connaissances mais y'a aussi cette idée de perfectionnement dans l'échange ».

Cette pratique peut cependant se révéler chronophage pour certains :

« On passe quand même beaucoup de temps à apprendre et à montrer des choses aux autres.

Je vais être irrité des fois « ah merde, faut encore que je montre ça », mais non c'est normal puis c'est cool ».

Les travailleurs estiment toutefois que ce système de formation n'est justement pas assez formalisé, systématisé et valorisé. Si les formations sont nombreuses, elles ne s'articulent dans aucun plan de formation précis. Par ailleurs, n'étant pas obligatoires et qui plus est souvent non payées, tout le monde n'y assiste pas, entraînant alors des déséquilibres dans le transfert de compétences. Enfin, beaucoup regrettent que la pratique de mentorat, pourtant prévue dans les procédures, ne soit pas plus développée pour la formation des nouveaux, qui doivent intégrer de nombreux outils.

5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Selon les procédures, la relation client devrait être assurée par le comité vente. Créé dès 2006, ce comité a cependant été dissous à plusieurs reprises pour laisser les travailleurs assumer directement ce rôle en lien avec les activités productives dont ils ont la charge.

Une tâche facilitée par les TIC grâce à RequestTracker : ce logiciel de relation client et de services d'assistance (support) permet de centraliser les courriels reçus et envoyés. À chaque « requête » envoyée par un client, un « ticket » lui est assigné avec un numéro d'identification permettant d'en assurer le suivi. Les travailleurs ont ainsi accès à des files d'attente des demandes qui sont adressées à Koumbit, classées de la plus ancienne à la plus récente. Dès qu'un utilisateur répond à une demande, la requête est verrouillée et lui est assignée, évitant ainsi les doublons. Ce logiciel était en cours d'intégration dans l'outil K-project pour permettre de centraliser toutes les informations et la communication avec les clients.

Les travailleurs de Koumbit centrés sur les tâches productives continuent de garder un contact direct avec les clients mais sont désormais épaulés par le comité vente remis sur pied en 2010 pour permettre d'en avoir une vision plus globale. Ce comité se réunit de manière hebdomadaire pour passer en revue toutes les ventes en cours, via notamment un tableau Excel projeté sur écran qui détaille à chaque ligne le nom du client, son numéro de ticket dans RequestTracker, l'état de la vente (contact, estimation, en attente, à relancer, formalisation, production, perdu, rejeté), les services concernés (Drupal, CiviCRM...), l'échéance prochaine, le budget total, le tarif horaire facturé et le « lead » de la vente. Lors de ce passage en revue, sont également traitées les demandes déposées

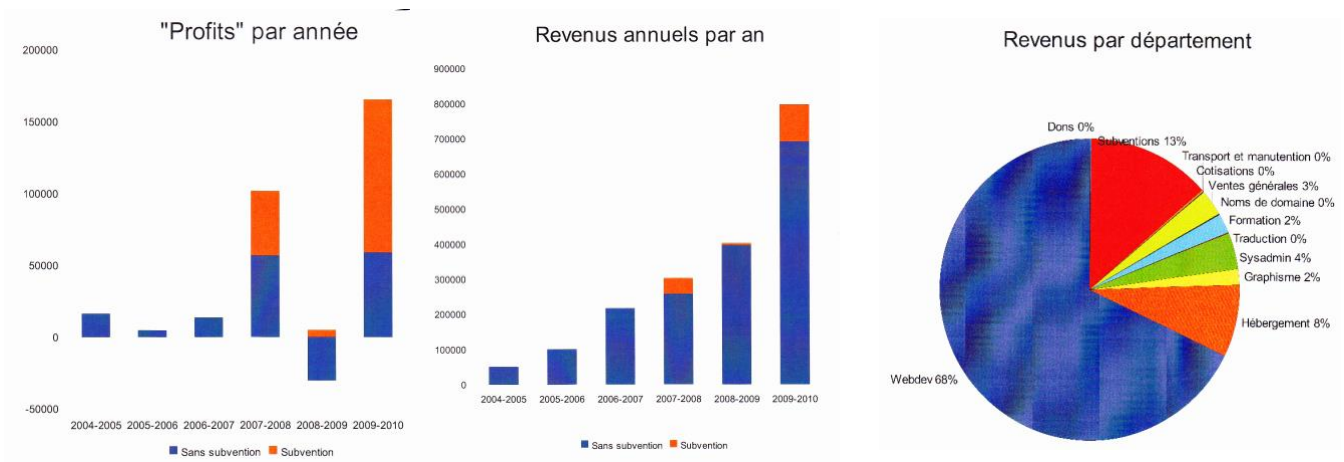
par les travailleurs sur l'ordre du jour de la réunion, qui est préparé à l'avance sur le wiki (vente particulière, besoin d'aide, approbation d'un rabais, mandat et budget pour les ventes nécessitant des déplacements). Parfois, la réunion sert également à clarifier certains points comme la tarification pratiquée selon le type de client (petite ou grande organisation, OBNL ou corporation, tarif « solidaire ») ou la politique pratiquée en matière de rabais. Le comité a également mis en place des procédures pour réviser un devis ou rejeter un client.

5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux et reconfiguration du périmètre de l'entreprise

Cet aspect a déjà été développé dans la partie 3.5.

6 Annexes

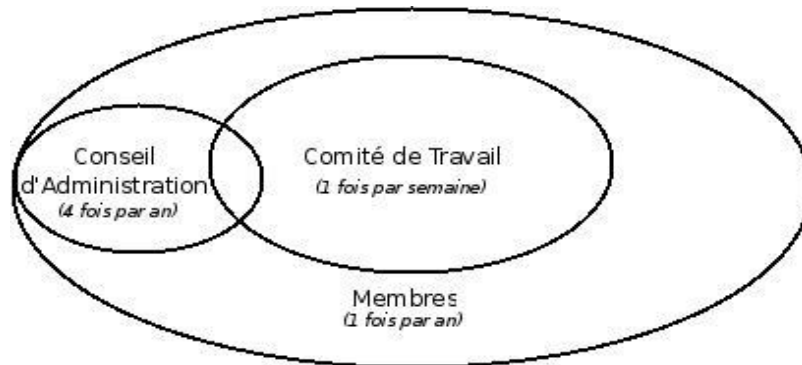
6.1 Profits et revenus



Source : Rapport annuel 2010
<https://wiki.koumbit.net/RapportAnnuel2010>

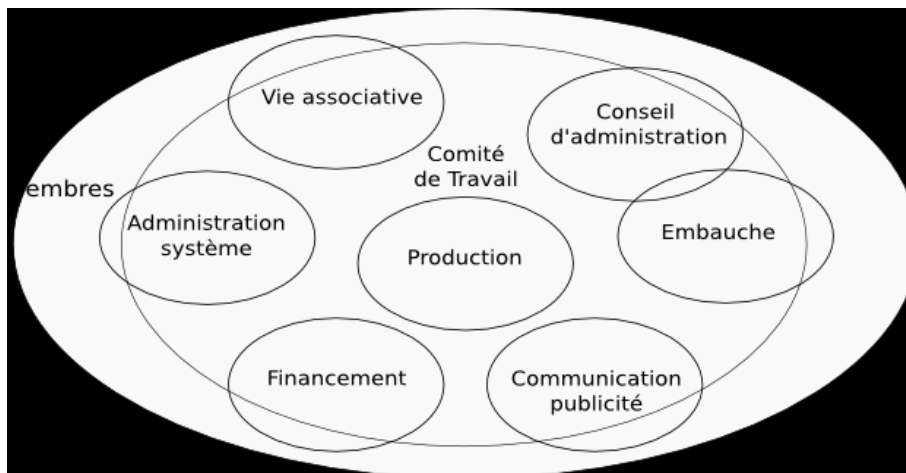
6.2 Représentation schématique de l'organisation de Koumbit

En 2005 :



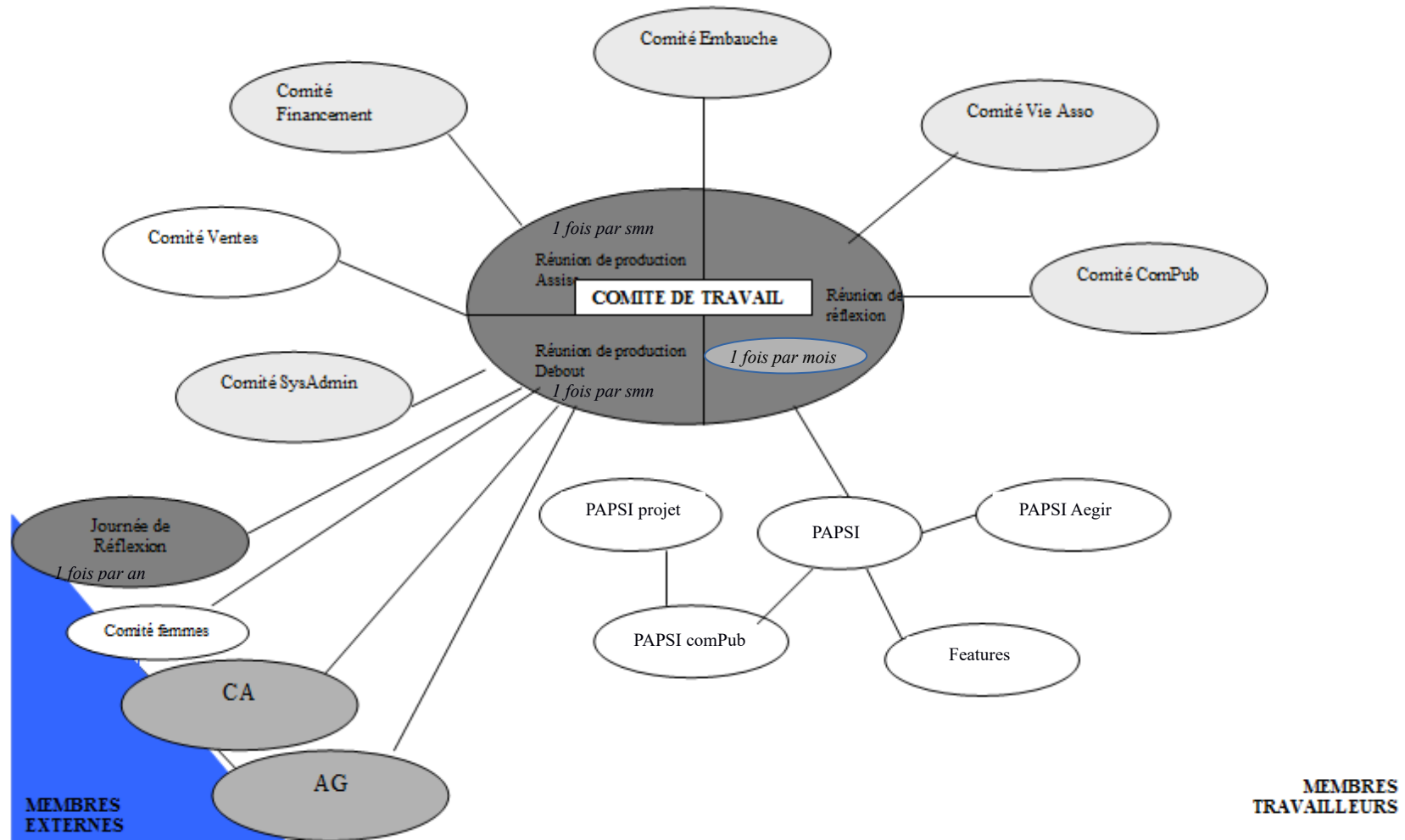
Source : GOLDENBERG, Anne, 2008, " Un collectif autogéré de travailleurs en informatique libre. Le cas de Koumbit." in PROULX, COUTURE, RUEFF, (dir.) *L'action communautaire à l'ère du numérique*, Montreal : PUQ. Chap 6. pp. 113 à 135.

À partir de 2006 :



Source : <https://wiki.koumbit.net/StructureDeKoumbit>

En 2011 :



Source : CANIVENC, Suzy. (2011). *L'autogestion dans la société de l'information québécoise*. Cahiers du CRISES, collection Études théoriques, no.ET1115. En ligne sur <https://depot.erudit.org/bitstream/003730dd/1/ET1115.pdf>

Légende :

- Instances créées en 2004
- Instances créées en 2006
- Instances créées en 2005
- Instances créées en 2010

6.3 Grille horaire témoignant de la polyvalence des travailleurs

Salariés	TOTAL	Secr.	Compta	Sysadmin	Vente	Webdev	Comm/Marketing	Coordo	Autre	Meeting	Pauses
AntoineBeaupré	35			13.5		11		2	3	3	2.5
JenniferGalewski	30	2				21.5		1	1	3	1.5
JonathanLessard	35		10			14.5		2	3	3	2.5
MarcAngles	32				3	18		4	2	3	2
MathieuLutfy	35			3	1	21		3	2	3	2
MathieuPetitClair	30				1	21.5		2	1	3	1.5
MatthewCorks	30				1	21.5		2	1	3	1.5
OmarBickell	35				5	13.5		8	3	3	2.5
PatrickHéту	25			9		11			1	3	1
SamuelVanhove	30				1	17.5		2	1	3	1.5
SébastienGrenier	30			21.5		3			1	3	1.5
SofianBenaissa	28					21.5		1	1	3	1.5
StéphaneLussier	25	6				8	6 *		1	3	1
YannRocq	25				1	16.5		2	1	3	1.5
Permanents	TOTAL	Secr.	Compta	Sysadmin	Vente	Webdev	Comm/Marketing	Coordo	Autre	Meeting	Pauses
JessicaCharest	8		8								

Source : <https://wiki.koumbit.net/GrilleHoraire>

6.4 Implication des membres dans les comités et le CA

Membres/Instances	CA	Vie asso	Embauche	Financement	Vente	Communication et publicité	Administration système	Papsi	Papsi Projet	Papsi ComPub	Papsi Aegir	Features	Femmes	Total
Omar (s)	X	/	X	X	X	X		X	X	X	X	X		10,5
Antoine (s)	X			X			X	X			X			5
Samuel (s)			X	X	X			X	X					5
Mathieu (s)			X		X		X	/	X					4,5
Sébastien (s)	X	X		X			X							4
Sofian (s)		X				X		/		X	X			4
Jonathan (s)				X							X	X		3
Stéphane (s)					X	X		/		X				3
Jenny (s)		X				X							X	3
Chris (p)						/					X	X		2,5
Marco (s)			X								X			2
Patrick (s)		X					X							2
Albert (s)					X							X		2
Yann (s)								X	X					2
Lydie (s)						X							X	2
Heidi (p)						X							X	2
Gabriel (p)							X							1
Steve (p)						X								1
Christian (p)						X								1
Matt (s)											X			1
Total	3	5	4	5	5	8,5	5	5,5	4	3	7	4		

Légende

(s) salariés

(p) pigistes

/ : indique les participations ponctuelles aux comités

6.5 Méthodologie

La réalisation de cette monographie sur Koumbit a commencé par l'analyse de différents documents organisationnels disponibles en ligne sur son site Internet (<http://www.koumbit.org/>) et sur son wiki (<https://wiki.koumbit.net/>) : règlements généraux et internes ; document sur les « droits et devoirs des travailleurs », rapports trimestriels et annuels, comptes rendus des assemblées générales ; comptes rendus des journées de réflexion annuelles et des meetings de réflexion mensuels ; Cahier de décisions ; documents présentant les instances décisionnelles (« comités » et « meetings »), les procédures d'animation des réunions et les principes d'organisation du travail...

Cette recherche en ligne a été complétée par la lecture de deux études réalisées par Anne Goldenberg, doctorante au LabCMO (Laboratoire de Communication Médiatisée par Ordinateur) de l'UQAM et affiliée au collectif Koumbit à ses débuts :

- Goldenberg, Anne (2006). *Les pratiques collaboratives de Koumbit : La construction technique et politique des conditions d'activité et de justice d'un collectif de travailleurs du libre*, LabCMO, 62 pages. En ligne sur : <https://wiki.koumbit.net/PratiquesCollaboratives>

- Goldenberg, Anne (2008). " Un collectif autogéré de travailleurs en informatique libre. Le cas de Koumbit." In Proulx, Couture, Rueff, (dir) *L'action communautaire à l'ère du numérique*, Montreal : PUQ. Chap 6. pp. 113 à 135. En ligne sur <http://anne.koumbit.org/publications>

L'auteure s'est également appuyée sur le diagnostic organisationnel de Koumbit effectué par la coopérative de travail Interface en mai 2010.

Cette enquête a enfin été complétée par une étude de terrain effectuée de novembre 2010 à mars 2011 combinant :

- L'observation des réunions de diverses instances : assemblée générale (1), conseil d'administration (1), meeting de réflexion (2), meeting de production (3), comité vie associative (1), comité ComPub (1), comité vente (1), comité femmes (1), comité planification stratégique (1)

- Des entretiens menés avec un échantillon large et diversifié de travailleurs et membres : 17 personnes interrogées dont 2 membres du CA et 15 membres travailleurs (3 pigistes, 10 salariés et 2 pigistes devenus salariés en décembre 2010) aux profils variés.

Liste des personnes interrogées

Noms	Poste(s) occupé(s)	statut	Temps de travail	de	Sexe	Âge	Ancienneté
Albert	Développeur-web, gestion de projet, vente	salarié	20h semaine		Homme	35	1 an et 3 mois
Antoine	Développeur-web, administrateur système, comptabilité	salarié	35h		Homme	32	6 ans (fondateur)
Chris	Développeur-web, marketeur	pigiste	15h		Homme	35	7 mois
Guillaume	Développeur-web, rédacteur	pigiste	15 à 18h		Homme	21	4 mois
Marco	Développeur-web, vente	salarié	32h		Homme	41	5 ans
Mathieu	Développeur-web, administrateur système, vente	salarié	35h		Homme	30	4 ans
Matt	Développeur-web	salarié	30h		Homme	34	1 an
Omar	Développeur-web, vente	salarié	35h		Homme	40	6 ans (fondateur)
Patrick	Développeur-web, administrateur système	salarié	25h		Homme	26	3 ans
Samuel	Développeur-web, vente, comptabilité	salarié	30h		Homme	31	3 ans

Stéphane	Secrétariat, vente, développement (10 %)	salarié	25h	Homme	41	2 ans
Sébastien	Administrateur système, vente	salarié	30h	Homme	33	6 ans (fondateur)
Lydie	Intégratrice, vente	salarié	20h	Femme	36	1 an
Jenny	Infographiste-designer	salarié	30h	Femme	30	2 ans
Christian	Secrétaire, vente	pigiste	20 à 25h	Homme	37	7 mois
Jean-Bernard	Membre du CA de l'association et client			Homme	41	1 an
Stéphane C	Membre du CA, fondateur et ancien membre travailleur			Homme	30	6 ans (fondateur)
Anne G	Observatrice de Koumbit de 2005 à 2008					

La monographie ici proposée a été relue et validée par les membres de Koumbit.