

## La coopération et l'autonomie pour favoriser l'innovation L'exemple de la culture maker

Michel Lallement a exploré des tiers-lieux organisés autour du travail et où se construisent de nouvelles façons de produire et de collaborer. La fécondité d'une activité de travail à distance de la finalité financière immédiate et dégagée d'une gestion invasive.

### Quelles sont les conditions de l'innovation dans le travail aujourd'hui ?

Par définition, l'innovation ne se décrète pas mais l'on sait que l'autonomie est l'une des composantes qui peut en faciliter la production. L'autonomie, c'est bien plus que du temps pour réparer sa machine ou répondre à ses mails. Au-delà de l'autonomie fonctionnelle, qui vise à donner à chacun davantage de marges de manœuvre dans ses activités les plus routinières, c'est le cadre même du travail, et notamment de la coopération dans le travail, qui est en question quand il s'agit d'innovation. Le discours dominant aujourd'hui sur la compétitivité reste largement axé sur la compression des coûts salariaux, ce qui me paraît une aberration si l'on veut véritablement développer une politique viable qui ne nous tire pas vers le bas.

Beaucoup d'entreprises ont déjà compris qu'il

Michel Lallement est professeur en sociologie au Cnam et membre du Lise-CNRS. Ses travaux portent sur les transformations du travail dans ses dimensions multiples (organisation, temporalités, relations professionnelles, marché, trajectoires sociales...). Il a notamment publié *L'Age du faire. Hacking, travail, anarchie, Paris, Le Seuil, 2015.*

importe davantage désormais de donner la possibilité de discuter de la qualité du travail, du travail lui-même plutôt que de chercher à ne jouer que la carte des coûts. Il existe un gisement de compétitivité qui est à trouver dans la manière de piloter le travail lui-même. Il est vrai que, en dépit d'un discours moderniste, nombre de grandes entreprises restent prisonnières de modes d'organisation et de gestion traditionnelles (*business units* repliées sur elles-mêmes, pesanteurs bureaucratiques, peur de la transversalité...), ce qui a pour effet de freiner l'innovation dans le travail.

Afin de regarder ce qui permettrait de changer la donne à ce sujet, j'ai étudié des lieux qui confèrent une réelle autonomie à ceux qui les fréquentent. Ces lieux, les *hackerspaces*, sont féconds en innovations. Leur originalité est d'être déconnectés des enjeux marchands immédiats et d'échapper aux règles managériales habituelles. Dans ces espaces où chacun vient mener ses projets, les gens travaillent « seuls ensemble ». Les critères qui gouvernent l'innovation sont les suivants : une flexibilité temporelle, une unité de lieu qui permet de faire communauté et de construire une identité collective, des ressources matérielles et d'autres supports encore (de la sociabilité, de l'entraide, de l'information...). On a là, en bref, tous les ingrédients d'une véritable autonomie au travail.

### Comment cette autonomie s'articule-t-elle avec la coopération ?

Là où l'autonomie n'est entravée ni par la pression du marché ni par la lourdeur des appareils bureaucratiques, on peut réinventer de la coopération. Les tiers-lieux dont je parle, sont, autrement dit, le creuset d'une nouvelle révolution du travail. La thématique du travail est d'ailleurs centrale dans ce que l'on appelle l'éthique des hackers, personnes dont la grande majorité n'a rien à voir avec les pirates de

l'informatique que mettent en scène les médias. Les tiers-lieux auxquels, avec mes collègues I. Berrebi-Hoffmann et M.C. Bureau, nous portons attention sont animés par des *makers*. Ces derniers inventent des façons originales de créer du commun.

Ces *makers* ne sont pas que sur des registres high tech. Ils véhiculent des valeurs et expérimentent des pratiques de coopération horizontales qui concernent aussi des activités manuelles et

*low tech* telles que le travail du bois, le jardinage, le recyclage... Ils valorisent, sur un mode collaboratif, le partage des savoirs et des savoir-faire, selon des règles qui bousculent les droits de propriétés traditionnels. Le

*copyleft* (« droit à la copie »), les *creatives commons* (licences gratuites permettant de faire sans contre-faire)... constituent autant de pièces originales qui composent un modèle dont on peut faire le pari qu'il peut être appelé à durer. L'intérêt premier de ces expérimentations est d'accoucher de cultures organisationnelles capables de revitaliser le sens de la coopération et de l'innovation.

***Les critères qui gouvernent l'innovation : flexibilité temporelle, identité collective, ressources matérielles... On a là les ingrédients d'une véritable autonomie au travail.***

Quelle que soit l'orientation retenue, une chose est sûre néanmoins : parce qu'il nous invite à regarder autrement le travail et qu'il est le creuset d'expérimentations démocratiques originales, le mouvement « faire » - dont les *makers* sont le fer de lance - mérite d'être pris au sérieux. De fait, de grandes entreprises, et non des moindres (Orange, Renault...), ont déjà intégré en leur sein des espaces similaires pour tester la portée de ces nouvelles façons de coopérer dans le travail.

**Ces lieux ne sont pas désorganisés mais organisés autour du travail ?**

Tout à fait. Le travail est une pratique centrale, ce qui n'empêche pas que les activités soient variées.

On manipule et apprend à manipuler des outils différents (du marteau à l'imprimante 3D), on réalise des projets pour soi ou avec l'intention de valoriser ce que l'on a fait, on s'échange des trucs pour améliorer ce que l'on fait... Ces lieux permettent par ailleurs de se défaire des relations hiérarchiques habituelles sans renoncer pour autant à s'investir dans l'organisation de l'activité. Là où l'on prend au sérieux l'éthique hacker, le pouvoir glisse de l'approche comptable et gestionnaire au « pouvoir du faire », la « do-ocratie » qui est une forme d'auto-organisation dans laquelle les individus s'assignent eux-mêmes des tâches et les exécutent, en toute responsabilité.

Le moteur organisationnel carbure à la confiance et les décisions se prennent en faisant. En do-ocratie, chacun a de l'influence ou du pouvoir à la mesure de ce qu'il fait. C'est un modèle particulièrement efficace pour faciliter la prise d'initiative et l'implication par le plus grand nombre. On y cultive autant les différences que la décision par consensus, voire simplement l'apprentissage de la bienveillance entre pairs. Faire communauté fait partie de l'engagement professionnel. Bien sûr, cela est un idéal. La pratique est parfois plus complexe et conflictuelle. Mais au moins ces lieux font-ils signe vers d'autres façons de vivre le travail et les relations de travail.

### En quoi ces lieux expérimentaux sont-ils inspirants dans le marché du travail et le management actuels ?

Du temps au rythme en passant par les moyens, on y explore les conditions du travail qui ne sont pas indépendantes les unes des autres. Les entreprises ont intérêt à permettre de travailler sur des modes projets qui tiennent à cœur leurs salariés, leur permettre d'alterner un travail seul et en collectif, de laisser chacun trouver son rythme dans un collectif pourvu de règles négociées par tous et à égalité. Des

salariés, des auto entrepreneurs, des artisans ou encore des étudiants trouvent dans ces formes d'activité une satisfaction personnelle et professionnelle.

L'autonomie individuelle et la convivialité entre pairs sont les piliers de ce travail innovant. Il est vraiment dommage de ce fait de constater un si grand écart entre ce que peuvent dire à ce sujet les sciences sociales et les propositions poli-

tiques concernant le travail et *Les makers font signe vers d'autres façons de vivre le travail et les relations de travail.* à l'innovation aujourd'hui qui, à quelques exceptions près, restent finalement extrême-

ment classiques. En plus de la trop grande imperméabilité entre le monde de la recherche et celui de la politique, une des raisons à cela tient sans doute au fait que les préoccupations relatives au chômage et à l'emploi sont toujours dominantes dans l'espace publique, au détriment malheureusement du travail *stricto sensu.*