DE LA PRODUCTION DE COMMUNS AUX COMMUNS DU TRAVAIL

Amandine Brugière (Anact)
et **Odile Chagny** (Ires - Sharers & Workers)[1]

Différentes alternatives au modèle canonique de l'entreprise multi-divisionnelle se sont développées ces dernières années en particulier dans le champ des « communs numériques ». Retrouvant des inspirations anciennes, ces collectifs auto-organisés veulent mettre en commun des ressources, et générer « des communs du travail » permettant de rassembler autour d'un projet des contributions et des compétences diverses. Les décisions sont prises de façon partagée et sans hiérarchie formelle. Comment fonctionnent ces collectifs et à quelles difficultés font-ils face dans le cours de leurs activités quotidiennes ? C'est ce que nous avons voulu explorer en mobilisant un dispositif spécifique – le transformateur numérique et le FACT – pour que plusieurs de ces collectifs se rencontrent et analysent leurs propres situations. L'enjeu est double : partager une expérience commune mais aussi élaborer des pistes de solutions pour mieux faire vivre ces collectifs. En effet, ceux-ci, pris dans la tourmente d'activités quotidiennes certes intéressantes mais épuisantes risquent l'essoufflement et la disparition. Faut-il alors tenter d'organiser le travail cette fois au péril de la dissipation du projet original et de l'énergie militante ? Sans apporter de réponses définitives, l'article explore cette problématique à partir de 4 exemples.

Mots-clés: commun, travail, contribution, tiers-lieux, numérique, auto-organisation

1. LES COMMUNS NUMÉRIQUES : UN SOUFFLE NOUVEAU SUR LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL ?

Selon l'observateur américain F. Turner (2012), la montée en puissance de l'Internet et du web depuis les années 70 s'est opérée autour de deux mouvements parallèles : d'un côté, un courant libéral de marchandisation des services et d'extension des domaines couverts par les brevets, de l'autre, un courant dit libertaire de partage d'informations et de connaissances via les médias coopératifs, les

[1] Nous remercions tous les participants aux journées du Transformateur, les organisateurs (pour l'Anact : Camille Boullier, Clément Ruffier, Vincent Mandinaud ; pour Astrees et Chronos : Christophe Teissier, Philippe Archias, Bruno Carballa) ainsi que tout particulièrement les porteurs de projets et consultants-chercheurs du projet Fact, qui ont donné corps à ces réflexions.

publications scientifiques ouvertes, ou les logiciels libres – encore appelé les communs de la connaissance. Si la réflexion sur les communs informationnels s'est forgée depuis le début des années 2000 en une véritable économie politique (P. Aigrain, 2005), autour des licences (L. Lessing, 2004), elle a relativement peu questionné les modèles de travail sous-jacents.

La production collaborative étendue, les formes de gouvernance ouverte, la production en licences libres ont inspiré et influencé diversement le monde de l'entreprise. C'est une partie de nos réflexions. Mais nous voulons développer une interrogation plus spécifique, moins souvent explorée dans la littérature scientifique : le travail en commun, produisant des communs, et veillant à ne pas altérer des communs existants, génère-t-il des conditions et des organisations de travail spécifiques ?

C'est pour explorer cette problématique qu'à partir de 2018, le réseau Anact-Aract, le réseau Sharers and Workers avec l'IRES et Astrees, la FING et le groupe Chronos se sont réunis pour animer **deux journées de rencontres** entre porteurs de projets ou initiatives se situant dans le champ des communs et œuvrant à établir des communs du travail, ainsi qu'une **table ronde de débat** sur le sujet. Ces initiatives avaient en commun de chercher à refonder des « entreprises collectives », et de renouveler les cadres d'un « engagement commun au travail et par le travail ». Pourtant elles étaient traversées, selon leurs propos, par de nombreuses difficultés ou tensions liées à l'organisation du travail (épuisement, sur-engagement, inégalités ressenties, manque de reconnaissance, etc.) qui viennent nuire à la dynamique collective. Ce premier temps de rencontre a ainsi donné lieu à la conception d'une expérimentation, soutenue par le **FACT** (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) réunissant 6 initiatives. Il s'agissait d'accompagner les collectifs de travail et de les faire grandir sur des enjeux d'innovation sociale et de qualité de vie au travail en les aidant à mieux caractériser les modalités de collaborations et les pratiques de régulation et d'encadrement de l'activité sous-jacentes, ainsi que de mettre les initiatives en réseau pour qu'elles s'enrichissent mutuellement.

Cet article se propose de revenir sur cette dynamique, la problématique qui l'a forgée, et d'en livrer quelques enseignements à mi-parcours de l'expérimentation FACT[2] qui est encore en cours.

2. PENSER ENSEMBLE LA PRODUCTION DE COMMUNS ET LES COMMUNS DU TRAVAIL ?

Des communs au « commoning »

Les communs désignent habituellement « des ressources partagées, gérées et maintenues collectivement par une communauté d'individus, s'étant donné des règles de fonctionnement et de gouvernance ». Les communs impliquent que la propriété ne soit pas conçue comme une appropriation et une privatisation mais comme un usage. Cette notion a émergé il y a plusieurs siècles déjà à propos de la gestion des biens communaux (eau, pâturages, etc.). Elle a trouvé un véritable regain à travers le développement des communs numériques (logiciels libres, communs de la connaissance : wikipédia, etc.). Toutefois, au cours du 20e siècle, différents courants de pensée avaient déjà fait émerger les mouvements mutualistes (banques, assurances…), ou les communs agricoles (coopératives, etc.), comme une troisième voie, en dehors de la propriété publique et de la propriété privée.

2 Cette expérimentation, coordonnée par l'IRES, a débuté au printemps 2019 et prendra fin au printemps 2021.

Deux principales approches des communs se distinguent dans la littérature :
La **première**, au cœur de l'approche déployée par Elinor Olstrom (2010), consiste à partir des ressources partagées puis à s'intéresser aux règles qui en régissent l'usage et la gestion collective. Ce qui est approfondi là relève d'abord de nouvelles formes de création de valeur et de gouvernance de ressources produites collectivement, avec, au cœur, le sujet de la propriété et de la gestion démocratique des communs.

La **seconde** approche s'intéresse au processus de production même des communs, au « commoning ». Le commun n'est plus seulement un bien, mais devient un « principe politique » de démocratie radicale. Selon P. Dardot et C. Laval (2014) :

> *« Le commun implique toujours une certaine obligation de réciprocité (...). Il n'y a d'obligation qu'entre ceux qui participent à une même activité ou à une même tâche. Il exclut par conséquent que l'obligation trouve son fondement dans une appartenance qui serait donnée indépendamment de l'activité ».*

Que ce soit dans l'approche privilégiée par les travaux d'E. Olstrom ou de ceux de P. Dardot et C. Laval, l'accent est mis principalement sur la construction de normes juridiques ou l'affirmation de valeurs démocratiques, et ne va pas jusqu'à ébaucher des principes organisationnels. Les travaux de P. Nicolas-Lestrat (2016) mobilisent la notion de « travail du commun » comme une exigence démocratique à l'œuvre dans différentes sphères de la société, un véritable « agir en commun ». Mais là encore, les modèles organisationnels sous-jacents ne sont pas évoqués.

La question du travail et du modèle organisationnel du travail, entendu comme la manière dont les ressources, les processus (de travail, RH, technique) et les types de rapports sociaux sont mis en place par l'entreprise – ou les collectifs – pour atteindre leurs buts, reste dès lors très marginale et secondaire. Or l'articulation de l'ensemble de ces déterminants (les conditions d'emploi, les conditions de travail, les relations sociales et professionnelles, le développement des compétences, et le contenu – la nature des activités, l'utilisation des outils techniques, les modalités de prévention des risques, etc.) a un impact, de même que chacun des déterminants constitue un facteur du système d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail. Ces choix (volontaires et par défaut) opérés par l'entreprise/le collectif ont des incidences sur la qualité du travail et l'efficacité organisationnelle, et dessinent en creux des modèles organisationnels spécifiques (E. Lorenz et A. Valeyre, 2005).

Les journées du Transformateur et le projet FACT ont été ainsi le moyen de plonger au cœur du « commoning », d'essayer de mieux appréhender comment fonctionnaient ces organisations de travail, et de les aider à résoudre les tensions rencontrées.

Au cœur du « commoning »

Les initiatives de production de communs réunies lors deux journées du Transformateur étaient d'une très grande diversité :

— par le statut juridique (association, SCOP, SCIC, SA, réseau ouvert) ;
— par les finalités d'actions (production d'outils numériques en commun, plateforme partagée, lieux de travail partagés, production de communs de la connaissance, mutualisation de ressources au sein de réseaux d'acteurs, etc.) ;
— et de champs sectoriels (librairie, médiation numérique, innovation entrepreneuriale, économie circulaire, soutien des travailleurs indépendants, *open data*, développement informatique, recherche en sciences humaines et sociales, etc.).

Mais elles partageaient les mêmes orientations :

— de remettre en question la subordination hiérarchique et de distribuer le pouvoir en direction du collectif et de la communauté de travail, de vouloir effacer les hiérarchies formelles, d'essayer de se défaire d'une logique « command and control » au profit d'une coopération horizontale ;

— **d'expérimenter des « modèles organisationnels distribués », à des fins de production de communs et de communs du travail.** C'est d'ailleurs un des éléments qui les distingue du mouvement de l'entreprise libérée[3] : elles se pensent nativement insérées au cœur de collaborations de travail très étendues, avec de multiples niveaux de contributions et de contributeurs. Les frontières habituelles entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise ne s'entendent plus de la même façon.

Pour y parvenir, ces communautés de travail défrichent des zones grises entre emploi et activités, en expérimentant de nouveaux cadres juridiques possibles (licence à réciprocité, comptabilité contributive, CDI communautaire…) à partir de cadres juridiques classiques (SA, SCOP, SCIC, etc.). Mais cela ne va pas sans d'importantes difficultés de gestion humaine de ces collaborations. Les interrogations sont nombreuses. Comment répartir la charge de travail dans un projet mêlant des niveaux de « contributeurs » différents ? Même si un projet a été collectivement discuté, comment se définissent les prescriptions – c'est-à-dire la définition des besoins et des modalités de faire ? Sur quelle base se joue – et se maintient dans la durée – l'engagement au travail ? Et quelles sont les modalités de prévention du sur-engagement et de l'épuisement individuel ? Comment se valorisent les contributions, comment s'organise l'accueil des « nouveaux entrants » ? Dans des environnements qui revendiquent l'horizontalité, comment s'organisent les prises de décisions et les régulations ? Comment sont évitées les prises de pouvoir ou de « leadership sauvage », les iniquités de traitement, l'injustice organisationnelle toujours possible ? Si elle est souvent un « impensé » au départ, l'organisation du travail est finalement ce qui se révèle comme devant être élaboré et formalisé chemin faisant. Toutes ces questions font partie de la vie de ces collectifs et doivent être abordées d'une façon ou d'une autre.

3. ENTRE INVENTIVITÉ ET FRAGILITÉ ORGANISATIONNELLES

Le modèle de la production de communs rencontre habituellement deux écueils principaux : 1) la surexploitation d'une ressource par les membres de la communauté qui, en créant alors de la rareté, génère de la compétition, voire de la privatisation[4]; 2) l'essoufflement de la dynamique de contribution qui se joue dans la capacité à garder vivants et renouvelés la communauté et l'engagement de ses membres. Mais nos observations montrent qu'un troisième écueil pourrait être pointé : à savoir la difficulté à faire fonctionner dans le temps un collectif de travail ouvert, si les règles de cette ouverture ne sont pas clairement définies et un tant soit peu formalisées – ce que l'on pourrait appeler avec J. Freeman, la *« tyrannie de l'absence de structure »*. Cette question est délicate et il ne s'agit certainement pas de suggérer une rigidification de ces collectifs. D'ailleurs, certains d'entre eux peuvent s'opposer à des propositions tendant à formaliser leur organisation. Un équilibre doit être trouvé entre la liberté des personnes de s'engager volontairement et la nécessité de discuter du travail concret, des tâches et des responsabilités de chacun et de la façon de les répartir.

[3] Le terme entreprise libérée (en anglais freedom-form company ou F-form company) désigne « une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon — eux et non leur patron — d'entreprendre » Wikipédia. Le patron reste toutefois maître des orientations stratégiques – le « pourquoi » – de l'entreprise. L'autonomie octroyée est avant tout opérationnelle et concerne le « comment ». Dans les communs, la décision est partagée y compris les orientations globales.

[4] Cette situation est appelée classiquement la « tragédie des communs » et apparaît pour certains inéluctable (voir G. Hardin, 2018), ce qui est contesté notamment par E. Olstrom.

Pour illustrer cela, nous décrirons quatre cas d'organisations s'attelant à forger des communs du travail en investiguant les principales difficultés rencontrées.

Premièrement : 2 structures animant des communautés de contributeurs pour développer des services d'innovation ouverte. La problématique posée est ici celle de l'articulation des collectifs avec des parties prenantes externes afin de maintenir dans la durée les projets.

L'entreprise A est un campus d'innovation créé dans les années 2010 qui propose à des entreprises publiques ou privées un cadre de travail en mode d'innovation ouverte, c'est-à-dire la fourniture de ressources matérielles sur le campus et aidant à structurer et animer une communauté de partenaires ad hoc autour d'un projet partagé. Par exemple, il peut s'agir de concevoir, en lien avec une grande collectivité territoriale un projet structurant d'infrastructure, ou expérimenter, en lien avec une entreprise de transport, un service de mobilité outillé par la *blockchain*, et permettant de réduire l'empreinte carbone. Le besoin de l'entreprise A, qui est une SA, est de stabiliser une communauté de partenaires-contributeurs, et d'arriver à définir des règles de réciprocité acceptables dans la collaboration. Les partenaires extérieurs qui affectent du temps et des compétences au projet doivent pouvoir s'y retrouver, au-delà des formes de rétribution. Ils aspirent en outre à autre chose que des modalités de seule « sous-traitance ».

Le collectif B est une entreprise coopérative, créée il y a une vingtaine d'années, qui propose à des entreprises publiques ou privées, ou des collectifs citoyens, de mettre les données numériques au service de leurs projets. Elle se définit comme une « fabrique collaborative de services numériques d'intérêt général ». B propose, par exemple, en lien avec un laboratoire, de démultiplier les capteurs d'air pour développer la vigilance et l'implication citoyennes vis-à-vis de la pollution due au chauffage au bois. Pour favoriser les formes d'innovation ouverte, les porteurs ont développé un tiers-lieu qui accueille les communautés de projets et de possibles contributeurs. Comme A, B souhaite renouveler les modalités d'implication et de participation des partenaires-contributeurs aux projets, et en particulier les usagers du tiers-lieu.

A et B fonctionnent avec des ressources salariées (de plus de 50 pour A, une dizaine pour B), financées par des partenariats publics et privés. Ces deux structures tirent leur valeur de leur capacité à réunir et animer des réseaux de partenaires et de contributeurs à forte valeur ajoutée pour augmenter la qualité des projets ainsi conçus. Elles ont aussi en commun d'avoir investi dans un lieu accueillant les communautés de projet, offrant des ressources (humaines et matérielles) facilitant les coopérations, et animant des temps de valorisation des projets ou des réseaux d'acteurs. Mais pour bien fonctionner, cette organisation de la production nécessite tout un travail d'identification des ressources externes (travailleurs indépendants, entreprises susceptibles d'être intéressées), et de mobilisation de celles-ci dans une dynamique collaborative où chacun doit pouvoir « s'y retrouver ». La philosophie propre à l'innovation ouverte, consiste à considérer qu'il y a plus d'intelligence à l'extérieur d'un système qu'à l'intérieur, ne livre pas, en effet, directement les clés des formes acceptables de réciprocité.

Les principales difficultés rencontrées par ces deux structures relèvent ainsi de la gestion des relations avec les parties prenantes externes. Comment réunir grandes et petites entreprises, travailleurs indépendants, collectifs citoyens et les inciter à œuvrer ensemble, dans la confiance, pour la production d'un commun ? Comment organiser le travail, valoriser le temps passé par les uns ou les autres, ou les ressources apportées (compétences, savoir-faire, idées, outils, réseaux) ?

Travailler avec ces structures à l'amélioration des conditions de travail et éviter l'essoufflement des contributions nécessitent de mettre d'abord à plat l'activité qui s'y déroule. Qualifier la nature des contributions des salariés des structures A ou B, des *coworkers* (travaillant dans le tiers-lieu), des membres de la communauté (*freelances*, designers, développeurs, etc.), des partenaires réunis ; identifier les contraintes et les ressources de l'activité de chacun ; analyser le système d'enjeux et de risques pris par les uns et les autres ; les modes opératoires (la manière de travailler) et leurs modes de formalisation ; les identités professionnelles et leurs compatibilités entre-elles. C'est nécessaire afin de mieux comprendre comment se déroulent les processus d'enrôlement (« onboarding »), de rétribution, de gouvernance, et d'être en mesure de distinguer différents niveaux d'engagement, ou encore, de « contribution ».

Deuxièmement, deux collectifs d'indépendants réunis autour d'une marque commune, générant des ressources mutualisées et ouvertes. La problématique est celle du fonctionnement d'un collectif à géométrie variable autour de communs du travail.

C'est un collectif de travailleurs indépendants principalement axés sur les métiers du numérique (développeurs, graphistes, designers…), créé au milieu des années 2010, structure SAS, devenue depuis lors une SCIC. Il s'agit d'une organisation en réseau, présentant des cellules régionales en France portées par des associés et rassemblant plus de 400 indépendants, qui rentrent dans l'organisation en adhérant à un « manifeste » (partageant ainsi formellement les valeurs du collectif). Les équipes « projet » sont montées « sur-mesure », sous l'égide de la marque. Plutôt que de rentrer dans une SS2I, les membres ont fait le choix du non-salariat et de la « collaboration horizontale ». Mais le partage des tâches et de la charge de travail n'est pas sans poser problème et génère un sur-engagement des associés.

D est une communauté d'in(ter)dépendants[5], créée au début des années 2010 qui s'appuie sur 80 membres actifs et des centaines de membres à travers le monde. Ce réseau de pairs produit sous *une même marque* des études (par exemple, sur l'impact du numérique sur l'urbanisme, sur les formes d'exclusion sociale ; sur la transition écologique et la précarité énergétique, etc.). Il organise des événements d'ampleur et accompagne les organisations dans leurs transformations organisationnelles et sociétales (prestations conseils). Le collectif D est structuré autour d'une entité juridique associative qui salarie trois personnes seulement, et qui gère la partie comptable et la distribution des projets aux membres du réseau si besoin (mais le principe est plutôt que les membres apportent leur propre projet). Une SAS a ensuite été créée, détenue par l'association, pour gérer les activités commerciales. Afin de garantir la pérennité de la communauté, le collectif se pose aujourd'hui plus spécifiquement la question des modalités de reconnaissance des « contributions » de ses différents membres.

Constituer des communs du travail, pour C et D, repose sur la mutualisation de ressources et la décentralisation des fonctionnements, afin de favoriser l'autonomisation des membres (rappelons que ces communautés peuvent réunir jusqu'à plusieurs centaines d'individus). La marque ou l'enseigne joue un rôle essentiel dans la construction de l'identité professionnelle, dans l'engagement dans le réseau (collectif de « pairs », partageant des valeurs communes). La mutualisation des moyens techniques et des ressources (réseau de compétences, possibilité de réponse aux appels d'offres, sécurisation des indépendants), et la capacité d'agir dans le collectif sont posées comme un préalable à l'émancipation réelle des liens de subordination. Enfin ces réseaux, éclatés sur les territoires,

5 Comme ils se définissent eux-mêmes.

font reposer l'essentiel de leur coordination sur des outils numériques, et l'organisation ponctuelle de rencontres physiques.

Une des difficultés rencontrées par ces collectifs où l'autonomie, la prise d'initiative, la liberté d'entreprendre priment, est de réussir à faire fonctionner les dynamiques collectives avec une certaine équité, en particulier dans le traitement de la charge de travail. En effet, au sein de C et D, des phénomènes de surcharge et de sur-engagement de certains membres posent problème au point de générer de fortes dissensions au sein des collectifs. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette surcharge :

— un premier facteur lié au « *travail masqué de l'intercoopération*[6] », c'est-à-dire, pour les membres qui passent du temps à coordonner le collectif, à faire fonctionner la dynamique globale ; et dont l'activité est la plupart du temps invisible ;
— un deuxième facteur lié aux « *inégalités d'influence* » (P. Urfalino, 2007) : si l'horizontalité et l'égalité sont des principes fédérateurs, dans les faits, d'importantes inégalités existent entre ceux qui ont de l'influence et captent les marchés, les clients, les projets et les autres. S'opère alors une centralisation du travail sur quelques-uns qui s'en sortent financièrement mieux mais sont en forte surcharge et une activité précaire pour les autres avec beaucoup d'insécurité ;
— un troisième facteur pourrait être lié à l'utilisation des outils numériques. En effet, les réseaux de coordination génèrent une intense activité en ligne, qui requiert potentiellement – pour se tenir informés – une connexion sur de larges amplitudes horaires. Le numérique vient aussi outiller la participation aux décisions (Loomio, Co-budget, etc.). Or les usages numériques ne font l'objet que de régulations très limitées en vue d'une prévention des risques psychosociaux, à l'exception par exemple du droit à la déconnexion.

Un axe de travail essentiel repose ainsi sur la question de la répartition de la charge de travail, des modalités de reconnaissance, et de « justice organisationnelle », (C. Piasecki, 2017).

Les problèmes rencontrés par ces quatre structures mettent fortement en tension les initiatives portées, et doivent faire l'objet de traitementss et ajustement collectifs pour ne pas mettre en péril l'inventivité organisationnelle dont les initiatives font preuve. L'objectif de la dynamique d'expérimentations collectives « Travail et communs, vers de nouvelles organisations du travail », soutenue par le FACT et coordonnée par l'IRES, a précisément été de créer les conditions d'une **réflexivité organisationnelle**. Car un paradoxe existe : si ces collectifs ont une pensée très élaborée de leur gouvernance, et une pratique développée de la délibération et de la documentation (prise de notes collaboratives ou enregistrements de chaque temps de réunion, ou de chaque sujet), ils revendiquent en revanche le fait de ne pas formaliser les fonctionnements organisationnels dans des normes, ou des codes (jugés comme entravant potentiellement l'autonomie). Se pose alors la question de savoir comment les apprentissages organisationnels peuvent se construire et se transmettre au sein des communautés.

4. CONCEVOIR ET AJUSTER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Dans le champ des initiatives se pensant comme des alternatives organisationnelles au salariat et aux rapports de subordination qui vont avec, la question de la gouvernance et de la prise de décision collective fait toujours l'objet d'un soin particulier[7]. Si ces éléments sont est un déterminant essentiel, ils ne sont pourtant pas le seul facteur de soutenabilité de ces modèles alternatifs. Beaucoup d'autres

6 Formule employée par un « commoner » qui fait l'objet d'un accompagnement spécifiquement dans le cadre d'un projet du FACT « Travail & communs ».
7 Cf. les mutuelles, les coopératives, etc.

déterminants entrent en jeu : en particulier ceux liés aux facteurs organisationnels du travail (le temps, la charge de travail, les modalités d'égalité professionnelle et d'équité, les outils et les lieux de travail, les modalités de prescription et de décision, la gestion des conflits, etc.), qui font toujours l'objet d'une moindre attention. Les initiatives réunies dans le cadre de cet accompagnement Fact – produisant des communs et se pensant comme des communs du travail – donnent à voir plusieurs leviers d'actions.

1) Expliciter les niveaux de contribution

La notion de contribution est essentielle à l'ensemble des projets réunis pour les journées du Transformateur et du projet FACT, au point où la notion en devient une sorte de nouveau paradigme contemporain de l'implication et du travail collaboratif. Pourtant, elle ne dit rien du niveau d'engagement et du travail réel fourni : entre le simple participant, le contributeur, le co-producteur, l'activateur de projets et de collaborations, etc. Cette notion pourrait être l'occasion de distinguer aussi les formes de collaboration, de coopération, de coordination et d'autres encore peut-être (...), permettant de mieux identifier ce qui est fait ensemble. La notion de contribution véhicule en outre de manière implicite les variables de l'engagement (liées au sens du travail, au sentiment d'appartenance à une communauté, aux compétences disponibles et adéquates), bien au-delà du positionnement interne ou externe à l'organisation des membres ; ou même du temps de travail passé. À ce titre, la contribution devient surtout problématique quand elle est synonyme de travail invisible ou masqué (fonctions supports, actions préalables aux événements, fonction de coordination et de lien, de mise en place de la coopération, etc.).

2) Définir les modalités de rétribution-valorisation de l'engagement

Un travail sur la « reconnaissance » des contributions est formulé à maintes reprises comme un besoin essentiel par les membres du projet FACT. Pourtant, cette évolution bouscule fortement les collectifs par le passage de l'informel au formel. Cela nécessite effectivement de tracer, garder la mémoire, quantifier, ou donner des valeurs différenciées aux tâches effectuées. La palette explorée par les collectifs va de la rétribution symbolique (visibilité, notoriété, par exemple), d'*empowerment* (apprentissages, réseaux, sens au travail) à la rétribution financière (apports d'affaires ou primes), en passant par les enjeux de pouvoir et l'accès aux cercles de gouvernance. C'est de ce besoin que sont nées les propositions d'établir une « comptabilité contributive[8] » (via des bitcoins non monétarisés), ou à l'inverse pour d'autres, d'accéder à des contrats collectifs où se partagent les tâches (expérimentation du « CDI communautaire »). Ces propositions tendent à répondre aussi bien aux enjeux de reconnaissance, de répartition de la charge, qu'aux problématiques de précarité économique. Elles apparaissent comme des tentatives d'équilibre entre surcharge/sécurité et sous-charge/précarité.

3) Soutenir l'acquisition de compétences des contributeurs

À l'inverse du mouvement de la « plateformisation » (Uber, Deliveroo, etc.) du travail, qui font principalement reposer sur l'individu sa propre montée en compétences, les collectifs ici réunis cherchent à mettre au cœur des communs du travail le partage de savoir-faire, la constitution d'une culture commune forgeant l'identité professionnelle du groupe. Mais cet objectif se heurte à deux difficultés au moins :

- **L'identification des compétences** (par définition, il n'y a pas de grille de classification, de définition de poste de travail). Les collectifs sont ouverts et à géométrie variable et réunissent des individus pourvus de compétences singulières difficilement identifiables. La question se pose de manière très différenciée selon l'importance, dans la constitution même du collectif, de l'identification de compé-

8 https://enactingthecommons.la27eregion.fr/2020/01/17/communs-et-comptabilite-conversation-avec-michel-bauwens/

tences spécifiques (techniques) ou de compétences plus « transversales » ou « relationnelles ». Dans les collectifs où la compétence technique des membres est facilement identifiable, l'absence de définition du « poste » peut être compensée par un effort important de constitution de référentiels et une cartographie fine du réseau de contributeurs. Cela peut même être un enjeu majeur. Dans les collectifs où les compétences sont moins spécifiques, l'absence de grille de classification, de définition de poste conduit les membres à une organisation souvent affinitaire des ressources, susceptible de produire rapidement de la suractivité pour les mêmes personnes identifiées. Leurs trajectoires au sein de la communauté en sont facilitées. Ce sont là des compétences relationnelles et d'auto-valorisation qui priment au détriment parfois de l'expertise ou de compétences techniques. Finalement, les « inégalités d'influence » se trouvent renforcées par l'absence de formalisation des fonctionnements au sein des organisations.

- **Le soutien aux apprentissages collectifs et l'accompagnement des nouveaux entrants.** Cette dynamique d'apprentissage, pour être effective et vertueuse, doit faire l'objet d'investissement dans le temps : identification de compétences complémentaires, identification d'activités nouvelles apprenantes, réflexivité sur les pratiques, pédagogie et explicitation. Or ce sont la plupart du temps les mêmes personnes – souvent les fondateurs – qui prennent ce temps-là, dans un esprit de consolidation du groupe. Cela participe à leur surcharge de travail.

4) Médiatiser les rapports de force et gérer les conflits

La gestion des rapports de force et des conflits doit-elle être prise au sérieux ? Que se passe-t-il lorsqu'un consensus n'arrive pas à être élaboré au sein d'un collectif de contributeurs ? Quand des dissensions interpersonnelles minent les fonctionnements collectifs ou sont synonymes d'exclusion ? Quels sont les mécanismes de prise en charge des relations sociales ? Cette problématique est déjà complexe dans l'entreprise classique, où les droits, les responsabilités, la représentation des salariés, les espaces de négociation sont plus clairement identifiés. Ici la communauté est en quelque sorte son propre employeur et doit trouver ses propres dispositions de résolution des conflits, et de médiation des rapports de force.

La représentation des travailleurs est d'ailleurs discutée au sein de certains collectifs au fonctionnement coopératif. Au-delà du principe « un individu, une voix », un mécanisme de déplacement des rapports de force, au sein d'autres instances de dialogue, est souvent salutaire, ne serait-ce que pour le développement de la prévention et de la santé au travail. Mais cela exige qu'au préalable, les rôles, les fonctions, les niveaux de contributions et les droits qui y sont associés soient clairement établis, et puissent donner lieu à une représentation directe ou indirecte. Rappelons en outre que le monde syndical s'est lui-même emparé de cette notion de « communauté de travail » (E. Boussard-Verrechia et X. Petrachi, 2008) pour faire reconnaître la « communauté de destin » qui unissait les sous-traitants du groupe Airbus, et leur accorder un droit de représentation au CA de l'entreprise donneuse d'ordres[9].

L'ensemble de ces problématiques interroge le portage des activités dédiées à la coordination et au « prendre soin » du collectif et des membres qui le composent : c'est-à-dire le fait de dédier à des individus spécifiques (éventuellement tournants), et moyennant une compensation appropriée, l'investissement dans la gestion de la ressource humaine et des relations sociales. In fine, il apparaît que

9 Notre table ronde organisée à l'occasion du Transformateur Numérique avait d'ailleurs donné lieu à des échanges très riches entre « commoneurs » et acteurs syndicaux, dont on trouvera ici le compte-rendu.

penser les modèles d'organisation du travail revient à confronter les enjeux ou les visions politiques et économiques « macro » au plus proche du terrain, dans ses articulations étroites avec la réalité de l'activité (faire vivre les grandes valeurs de la gouvernance au prisme du trivial et du quotidien). Bien que les modèles organisationnels soient toujours en évolution (il n'existe pas de recette unique stable), ce travail d'ajustements et de régulations successifs est un gage de durabilité et de constitution d'une maturité organisationnelle.

CONCLUSION

La diversité des initiatives réunies ici ne constitue évidemment pas un panel représentatif, ni même n'est suffisant pour identifier et édifier un modèle organisationnel spécifique. En outre, ces expériences sont encore émergentes et génèrent des questionnements de fond sur la soutenabilité, la viabilité et la généralisation des situations. Les points de similitude de ces initiatives forgeant des « communs du travail » (le « *commoning* ») se retrouvent dans les dimensions structurantes du rapport au collectif et de militantisme en faveur d'une démocratie radicale en entreprise (le « commun » comme principe politique d'organisation).

La mutualisation des ressources qui en découle (« les communs ») ne suffit cependant pas à soutenir entièrement les modes collaboratifs. Ceux-ci, en effet, sont mis en tension par un ensemble de déterminants classiques des conditions de travail : l'organisation du travail, la prise de décision, le suivi, la reconnaissance, les relations sociales, etc. Cette situation entraîne de nombreuses interrogations. Est-ce qu'il serait possible de dissocier structurellement la gestion des relations sociales, les ressources humaines, le travail d'organisation – propres à n'importe quelle entreprises, même la plus rigide –, et les dynamiques projets de ces collectifs ?[10] *A contrario*, est-ce que réinsérer des briques de hiérarchies fonctionnelles au sein de ces entités risquerait d'éteindre toute velléité de démocratie sociale ? Autre interrogation : les fonctions de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail peuvent-elles être autoportées par le collectif, via des instances, des espaces spécifiques ? Ou doivent-elles irrémédiablement faire l'objet de « portage fonctionnel » stable, c'est-à-dire par des personnes qui en auraient la charge – de manière durable ou momentanée –, via des mandats électifs?

Les résultats des expérimentations portées par le projet FACT devraient apporter des réponses, ainsi que l'expérience sur le long terme de ces initiatives. À ce stade, l'enjeu était, en effet, d'observer comment il était possible de soutenir ces collectifs dans leur expérimentation « organisationnelle », en veillant, par des mécanismes spécifiques de prévention, à ce qu'ils ne s'épuisent pas dans cette phase d'exploration. Toutes ces initiatives revisitent de nombreuses problématiques susceptibles d'intéresser « l'entreprise classique » : de la production de valeur, l'identification et la reconnaissance des compétences, aux modes d'appartenance à l'entreprise et d'engagement dans le travail, en passant par les formes de management et de prescription de l'activité valorisant l'autonomie des personnes. Sans oublier la question du sens, des valeurs partagées par un collectif autour d'un projet. Tout cela est à la fois ancien mais aussi très neuf.

10 Voir à ce propos le scénario prospectif DIGIWORK de la FING « La Guilde des actifs », Cahier d'enjeux et de prospective, p. 26.

BIBLIOGRAPHIE

— Aigrain, P. (2005), *Causes communes, l'information entre biens communs et propriété*, Ed. Fayard.

— Aigrain, P. (2005), « Le Temps des biens communs. Au-delà du logiciel libre », in *Le Monde diplomatique.*

— Boussard-Verrechia, E. et X. Petrachi (2008), « Regards croisés sur la communauté de travail », in *Le droit ouvrier.*

— Broca, S. (2014), « Le commun et les communs », in *La Vie des Idées.*

— Dardot, P. et C. Laval (2014), Essai sur la révolution au 21e siècle, Ed. La Découverte.

— Freeman, J. (1999), « La tyrannie de l'absence de structure », in *ContraPoder, n° 3.*

— Hardin, G. (2018), La tragédie des communs, Puf.

— La Fing, scénario Digiwork, (2015), « La Guilde des actifs », in *Cahier d'enjeux et de prospective.*

— Lorenz, E et A. Valeyre (2005), « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », in *Travail & Emploi n° 112.*

— Lessing, L. (2004), *« Free Culture, How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity »*, The Penguin Press.

— Nicolas-Lestrat, P. (2016), *Le Travail du commun*, Ed. du Commun.

— Olstrom, E. (2010), *Gouvernance des biens communs*, Ed. Deboeck.

— Piasecki, C. (2017), *« L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux »*, Thèse en psychologie.

— Transformateur, (2018), *« Travail et communs, travail en commun : vers de nouvelles organisations de travail ? »* : restitution de la table ronde du 14 juin 2018

— Turner, F. (2012), *Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture*, Stewart Brand un homme d'influence, Ed. C&F.

— Urfanilo, P. (2007), « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », in *Revue européenne des sciences sociales.*