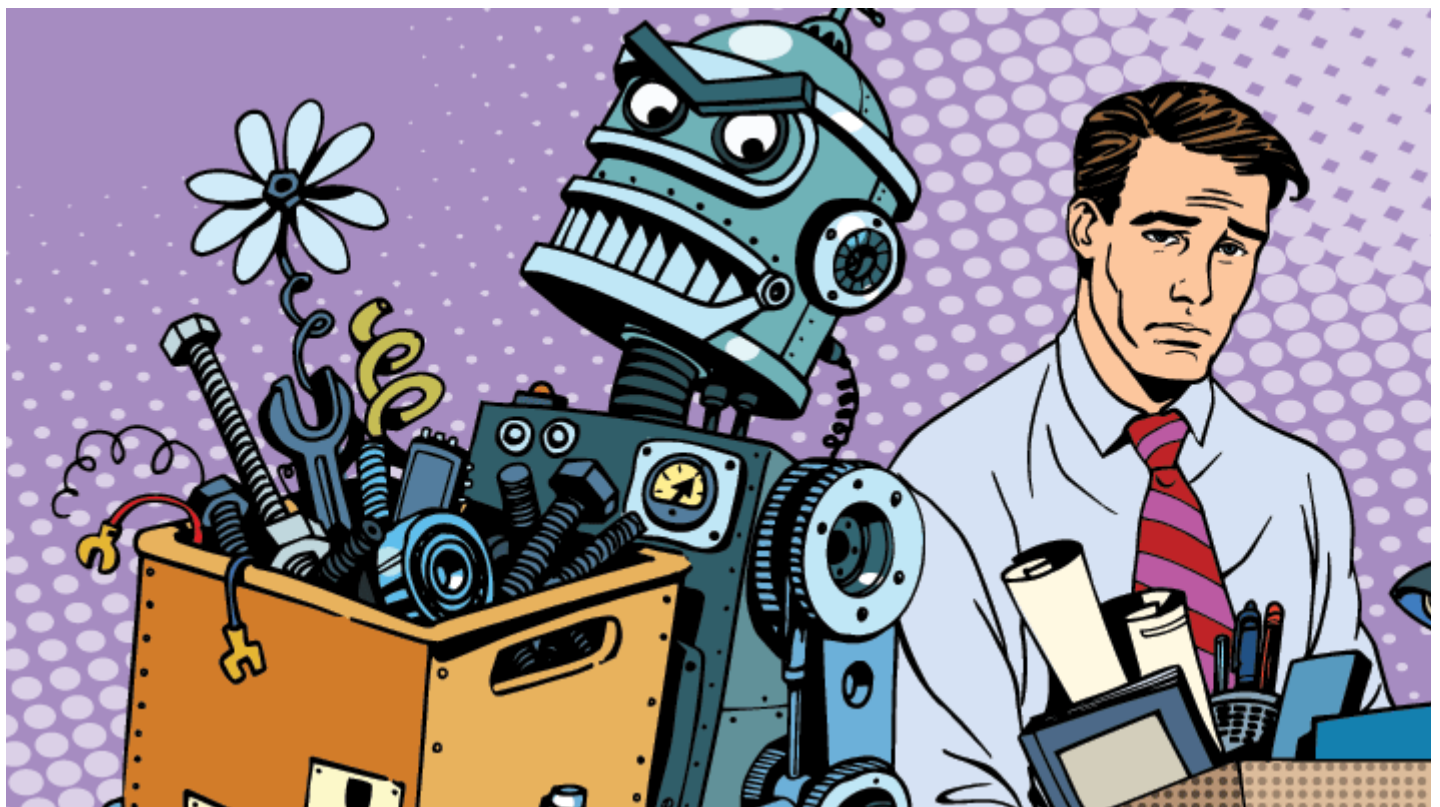


## L'avenir de la coopération dans le monde du travail sera-t-il technologique ou coopératif ?

Publié le 24 avril 2017 – Mis à jour le 6 février 2018

Cobots, wikis, et espaces collaboratifs... L'avenir de la coopération dans le monde du travail est-elle uniquement technologique ? Il semble qu'elle soit pensée comme telle, mais au-delà de cette vision purement technologique de l'avenir, il ne tient qu'à « nous » de militer également pour des organisations du travail plus coopératives, en rupture avec les organisations du travail classique... Cela ne va pas de soi, car cela requiert une véritable « ingénierie » de la discussion et de la coopération qui soit centrée sur le travail réel et ses évolutions...



© studiostoks-shutterstock

« L'avenir de la **coopération** dans le **monde du travail** » évoque d'emblée l'image de situations de coopérations qui s'appuieraient sur des technologies de l'information et de la communication (plateforme d'échanges en ligne, listes de discussion, forums, wikis...) ou des technologies robotiques (*co-bot* ou robot collaboratif...). Preuve en est la centration technologique importante, trop peut-être, du programme de l'Alliance pour une industrie du futur. L'**industrie du futur** y est pensée quasi uniquement en lien avec l'introduction de ces **technologies** dans l'appareil industriel français. Comme si le futur de l'industrie ne se devait pas de passer également, et surtout, par l'introduction de nouvelles **organisations du travail** (de conception, mais également de production) : des organisations de travail plus coopératives justement et en rupture avec les organisations du travail plus traditionnelles (comme les organisations néo-tayloriennes ou LEAN).

Mon propos n'est pas ici de nier le fort potentiel de ces technologies pour soutenir le développement des hommes et des femmes au travail, ainsi que celui des organisations. L'émergence des technologies de l'**Internet**a par exemple soutenu la construction de situations coopératives à succès comme le développement des communautés de conception de **logiciels libres** ou de Wikipedia. La conception de *co-bots* qui soient de réelles ressources pour les travailleurs est porteuse d'un fort potentiel de transformations positives des situations de travail (en diminuant les sollicitations physiques d'opérateurs de production par exemple). Cependant, ce potentiel de développement n'est pas uniquement porté par la technologie en soi, mais bien par la capacité qu'auront les organisations à faire de ces technologies de réelles**ressources pour le travail** : autrement dit leur capacité à accompagner la conception de nouvelles situations de travail, de nouveaux usages incluant ces technologies. Le succès des communautés du **logiciel libre** n'est pas dû uniquement à l'existence d'Internet, mais également à l'élaboration de règles du travailler ensemble qui ont été élaborées par les participants à ces communautés : la participation ouverte et volontaire à la conception en fonction de ses intérêts et de ses compétences, l'autonomie, l'entraide, le don contre don... L'intérêt de l'introduction d'un *co-bot* (pour soulager un opérateur de production de tâches pénibles) n'est rien si elle s'accompagne d'une augmentation de sa cadence de travail, ou d'un asservissement de ses tâches à celles du *co-bot*.

D'une vision d'un avenir de la **coopération au travail** pensée uniquement en lien avec la technologie, on passe alors à un avenir de la coopération au travail vue comme un **nouveau modèle organisationnel** de conduite du changement, et de management. Il s'agit alors de mettre en place des espaces de coopération, certains disent de discussion, incluant le management et les opérationnels, qui permettent de penser le travail réel et de ses évolutions, de **co-élaborer** une vision de ce travail réel, et de se projeter vers ce que pourrait être un travail futur. L'efficacité de ces espaces ne va pas de soi : là encore il ne suffit pas de mettre autour de la table des participants en leur demandant de parler de leur travail ou de mettre en place un *wiki* pour qu'une co-élaboration émerge comme par magie. Cela requiert une réelle « ingénierie » de ces espaces de coopération qui s'appuie sur des **méthodes d'analyse du travail** soutenant la construction d'une réflexion collective et partagée de la réalité du travail, mais aussi des méthodes permettant de se projeter vers de futures situations de travail, de les rendre réelles, pour penser les transformations et prendre des décisions éclairées par la question du travail futur.

Plusieurs disciplines, dont l'**ergonomie** que je représente ici, s'attellent à ces questions. Cependant un travail de conviction des décideurs des organisations reste à poursuivre pour que la coopération dans la transformation des situations de travail soit réellement le modèle organisationnel de l'avenir.

Par **Flore Barcellini**,  
maîtresse de conférences au Cnam,  
membre du Centre de recherche sur le travail et le développement

 Innovation Travail Organisation Numérique

## Le dernier Cnam mag'

LE CNAM MAG' #9

### Société numérique, société inclusive ?

1 mai 2018

 [Retrouvez tous les numéros](#)