CHAIRE ORGANISATION LEADERSHIP & SOCIÉTÉ

Le mouvement Faire. Une révolution silencieuse pour le travail et les organisations ?

Isabelle Berrebi-Hoffmann,
Marie-Christine Bureau,
Michel Lallement,

Jean-Philippe Bouilloud

ESCP EUROPE
SOCIETE GENERALE

LA CHAIRE ESCP EUROPE - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ORGANISATION LEADERSHIP ET SOCIÉTÉ

En 2011, la Société Générale et ESCP Europe ont créé la «Chaire Organisations, Leadership et Société», dirigée par Jean-Philippe Bouilloud, Professeur à ESCP Europe. Cette Chaire finance des programmes de recherche et des actions de valorisation de la recherche sur trois axes : la gestion de la complexité dans les grandes organisations, la question du management responsable et l'évolution des relations de travail dans les environnements en mutation rapide.

La Chaire finance dix projets de recherche, qui associent les chercheurs suivants :

Pr Aurélien Acquier, ESCP Europe
Mme Pilar Acosta, Doctorante ESCP Europe
Pr Isabelle Berrebi-Hoffmann, CNAM
M. Jean-Christophe Bianic, Doctorant ESCP Europe
Pr Marie-Christine Bureau, CNAM
Pr Valentina Carbone, ESCP Europe
M. Stephane Deschaintre, Doctorant ESCP Europe
Pr Yves Gendron, Université du Québec à Laval
Pr Michel Lallement, CNAM
Pr Hervé Laroche, ESCP Europe
Pr Emmanuelle Leon, ESCP Europe
Pr Valérie Moatti, ESCP Europe
Pr Xavier Philippe, Neoma Business School
M. Sebastien Picard, IAE de Toulouse
Pr Pascale Plichon, Université de Saint Etienne
Pr Shirley Roy, Université du Québec à Montréal
Pr Olivier Saulpic, ESCP Europe
Pr Véronique Stayer, ISG
Pr Roy Suddaby, Université de Vancouver
Mlle Christelle Théron, Doctorante, ESCP Europe
Mme Elsa Tuffa, Doctorante ESCP Europe
Pr Thierry Viale, Université de Bristol

RÉSUMÉ

De nouvelles formes d'ateliers se multiplient en Europe comme aux Etats Unis : ce sont les fab labs, hackerspaces, makerspaces, hacklabs, bricolabs, tech shops, …. Ces espaces partagés de production, qui permettent souvent de mettre en commun des outils nouveaux (imprimante 3D, etc..) sont aussi l'occasion de repenser les rapports de production, en privilégiant des dimensions coopératives, ludiques et créatives du travail, avec en toile de fond une préoccupation politique ou de responsabilité sociale de l'entreprise.

Ce « mouvement Faire », joint à l'engouement des jeunes générations pour les start-up et l'entreprenariat, et aux réussites de la net-économie (Amazon, Google, Facebook, …) remet en cause les formes traditionnelles de la grande organisation, ses structures hiérarchiques comme son attractivité et ses perspectives de carrière.

AUX ORIGINES : LES ETATS-UNIS

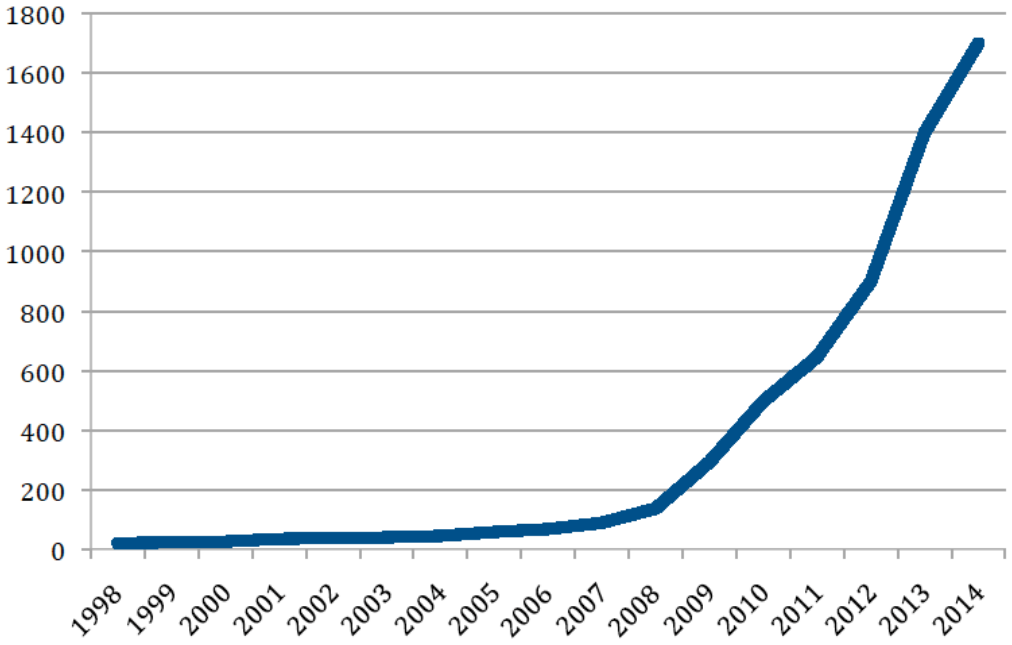
Le mouvement Faire est né aux Etats-Unis. Historiquement, on peut considérer que le premier hackerspace a vu le jour au cœur de la célèbre Silicon Valley au début des années 1970. Au Homebrew Computer Club, de jeunes passionnés d'informatique découvrent et partagent les joies de la programmation. Dans leurs rangs, ils comptent au début Steve Jobs, Steve Wozniak, Bill Gates… Le mouvement Faire ne se développe véritablement qu'au début des années 2000, grâce notamment à l'initiative de Neil Gershenfeld, un professeur du célèbre MIT de Harvard. Celui-ci propose à ses étudiants un cours où il est question d'apprendre à fabriquer (presque) n'importe quoi. Devant le succès de sa proposition, il met à leur disposition un atelier doté de machines permettant de fabriquer d'autres machines. Le premier fab lab vient de voir le jour.

UN EFFET TÂCHE D'HUILE VERS LES ENTREPRISES

Depuis que les fab labs et les hackerspaces ont gagné en visibilité, les entreprises « classiques » n'ont pas tardé à comprendre le parti qu'elles pouvaient tirer de ces nouvelles formes d'organisation. Aux Etats-Unis, l'établissement Ford de Détroit travaille en relation étroite avec un Tech Shop qui accueille ses salariés. En Allemagne, BMW s'est associé à l'université de Munich pour ouvrir les portes d'un fab lab. En France, Renault a récemment installé un atelier de fabrication numérique dans son technocentre de Guyancourt. Airbus, Safran, Systra, Airliquide, la Snecma… se sont tous également dotés d'ateliers équivalents dont l'objectif est de faire émerger des idées originales destinées ensuite à être valorisées industriellement.

Depuis quelques années à peine, de nouveaux espaces fleurissent un peu partout sur le territoire français. D'origine anglo-saxonne, leurs noms – fab labs, hackerspaces, makerspaces, hacklabs, bricolabs, tech shops….– indiquent l'intérêt de nos compatriotes pour le bricolage, le bidouillage et le Do It Yourself. Si les dénominations varient, l'esprit qui y préside ne permet guère de différencier clairement les lieux. Fab lab (pour laboratoires de fabrication) et hackerspaces sont les deux labels les plus généralement usités.

Ces lieux sont le plus souvent fréquentés par de jeunes trentenaires, ingénieurs, développeurs informatiques, designers, architectes, artistes ou encore des étudiants. Mais ils attirent de plus en plus le grand public, désireux lui aussi de découvrir les plaisirs de faire (make). L'engouement est tel depuis ces dernières années que le nombre de fabs labs et de hackerspaces ne cesse de croître partout dans le monde avec, en tête, les Etats-Unis et l'Europe. Avéré par la tenue régulière de grandes foires technologiques (Maker Faire) (à Paris, la première s'est tenue en juin 2014), le succès est tel que l'on peut parler d'un véritable mouvement social.



Évolution du nombre de hakerspaces à travers le monde

UNE TRANSFORMATION RADICALE DE NOS MODES DE PRODUCTION

Dans les fab Labs et les hackerspaces, espaces qui occupent en général entre 50 et 200 m2, la star est aujourd'hui l'imprimante 3D. Lorsqu'elle est inventée au début des années 1980, l'objectif est de fabriquer une machine que l'on puisse aisément dupliquer avec elle-même. Aujourd'hui l'imprimante 3D a trouvé son public. Il est possible à tout un chacun de s'équiper d'un tel appareil, de se brancher sur Internet et de fabriquer chez soi n'importe quel objet en plastique. L'industrie n'a pas attendu pour adopter un tel procédé. Dans l'aéronautique de puissantes et coûteuses imprimantes permettent de fabriquer des pièces dont il était auparavant impossible de calibrer avec autant de précision la taille et la densité de matière.

On sait aussi, d'ores et déjà, utiliser ces imprimantes pour imprimer de la nourriture, des tissus cellulaires, des objets métalliques, du béton… Sur le plan industriel, l'intérêt premier de cette méthode, et ce qui en fait son caractère révolutionnaire, est que les imprimantes procèdent par « ajout de matière ». On ne fabrique un objet qu'à l'aide du strict volume de matière nécessaire et non, comme dans les façons de produire traditionnel, en retranchant du surplus. On perçoit déjà, avec ce simple constat, l'enjeu écologique d'un tel processus.

Mais ce n'est pas tout. Les fabs labs et les hackerspaces sont également équipés de nombreux autres outils personnalisés : machines à commande numérique permettant de graver et de percer n'importe quel matériau (ou presque), des découpeuses au laser, des machines à sérigraphier, des outils élémentaires (perceuses à colonne, rabots, défonceuses…)… Grâce aux PF (Personnal Fabricators), tout le monde peut aujourd'hui agir sur le monde physique comme il le fait sur celui de l'information avec son PC (Personal Computer). Cette démocratisation de la production change complétement la donne industrielle. Grâce à ces outils, il est possible désormais de produire à l'unité et à faible prix n'importe quel produit, de varier les modèles sans provoquer de surcoût, de ne produire que ce qui est demandé… Sans même compter les économies de transport liées au fait de pouvoir produire chez soi, les implications économiques et industrielles de l'usage des PF sont donc multiples.

Les fabs labs et les hackerspaces ne sont pas simplement des lieux où, grâce aux PF, de plus en plus de français (re)découvrent les joies du bricolage. Ce sont aussi des espaces propices à l'innovation. Là, sans souci de rentabilité immédiate, des groupes de jeunes « bidouilleurs » fabriquent demain. Les trouvailles sont multiples : applications pour téléphones portables, jeux vidéos, appareils électroniques truffés de leds destinés aux usages les plus variés, systèmes de scannage rapide, robots commandés par électro-encéphalographie, vêtements futuristes (incluant des prothèses électroniques)… De nombreuses entreprises ont compris l'intérêt de ces espaces de liberté qui permettent à l'imagination de se débrider. Ford, Renault, la Snecma… ont désormais leur propres fab labs.

DU TRAVAIL-SOUFFRANCE AU TRAVAIL-PLAISIR

On ne comprend pas le mouvement Faire si l'on ne voit pas qu'il transforme aussi radicalement notre façon de travailler. L'éthique hacker qui inspire de nombreux membres des fabs labs et hackerspaces est fondée sur une conception nouvelle du travail. En rupture avec la vieille conception judéo-chrétienne qui associe l'activité productive à la souffrance, la culture hacker préconise au contraire de ne travailler qu'à la condition d'y trouver plaisir et intérêt. Dans les fab labs et les hackerspaces, non seulement l'effort est donc toujours quelque chose de librement consenti mais la coopération avec d'autres varie au gré des humeurs et des envies. Cela n'empêche pour autant ces lieux de valoriser celles et ceux qui mènent à bien leurs projets avec efficacité, y compris lorsque l'innovation paraît suffisamment prometteuse pour susciter la création d'une entreprise.

Il faut, pour être plus précis, distinguer au moins trois familles de fab labs et de hackerspaces. La première met l'accent sur les enjeux de démocratisation des savoirs. Tournés vers les publics les plus variés, qui ont cependant en commun de vouloir apprendre ou chercher à se perfectionner dans le champ des sciences et des techniques, ces lieux sont associés à des universités, à des centres de formation, à des écoles d'ingénieurs, à des écoles de design… C'est par exemple le cas du Faclab de Gennevilliers, qui a été fondé par deux universitaires spécialistes d'informatique ou du Glasslab de Vannes-le-Châtel qui fonctionne dans un centre d'apprentissage aux techniques de production verrière. Si dans tous les fab labs et hackerspaces de France et d'ailleurs, le mot d'ordre est toujours le partage réciproque des connaissances, le bidouillage est d'abord et avant tout tourné dans les ateliers de ce type vers l'acquisition de nouvelles compétences.

La deuxième famille est davantage porteuse d'enjeux industriels et commerciaux. Un des points forts de ces lieux est de proposer rapidement, et à faible coût, la fabrication de prototypes dont les entreprises qui les font fabriquer peuvent ensuite espérer une commercialisation rapide. A l'instar de Hackerdojo, l'un des plus célèbres hackespaces de la Silicon valley, ces lieux constituent également de véritables pépinières à start up.

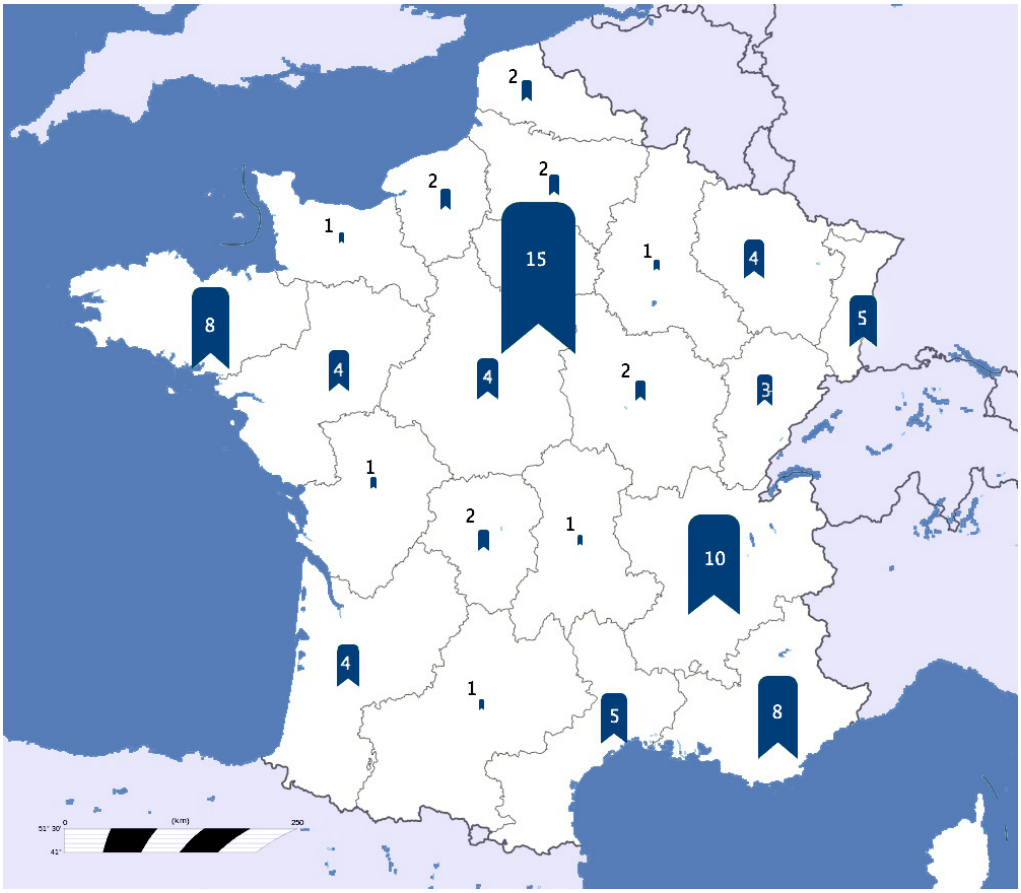
La troisième famille mise davantage quant à elle sur l'esprit de la culture hacker en proposant au plus grand nombre de venir bricoler ce qu'il veut et comme il le veut. Ancrée dans la tradition de l'éducation populaire, elle privilégie l'appropriation par le grand public des nouvelles technologies. Les fab labs et hackerspaces sont implantés dans ce cas dans des centres culturels et techniques rompus à la médiation scientifique. Si le projet politique se confond ici avec le projet qui anime les mouvements d'éducation populaire depuis leurs origines, la dimension coopérative et libertaire autorisée par l'usage du numérique et inhérente à l'esprit des fab labs et des hackerspaces permet ici aussi, non sans tension parfois, d'imaginer d'autres façons de travailler, de coopérer, de s'organiser…

REMETTRE LES CITOYENS AU CŒUR DU PROCESSUS DE PRODUCTION

S'il bouscule nos façons de produire et incite à travailler autrement, le mouvement Faire a aussi des impacts dans d'autres domaines. En phase avec les courants de l'écologie politique, il appelle ainsi à une nouvelle organisation de la production, caractérisée par une fabrication au plus près des besoins voire une transformation du consommateur en « prosommateur » ou en « consom'acteur ». Un des enjeux est de redéfinir la fonction des designers. En associant les consommateurs à la production des biens, ceux-ci ne se contentent plus d'ajouter une valeur esthétique à des biens de consommation. Ils aspirent à jouer un rôle citoyen et contribuent à l'invention de nouvelles pratiques de production et d'usage en faveur d'un développement économique durable.

On peut rattacher à ce mouvement une pluralité de formes concrètes : lieux de fabrique ouverts au public où chacun peut bénéficier de l'appui d'un designer pour concevoir et réaliser un objet (la Nouvelle Fabrique à Paris, les ateliers organisés à Grenoble par l'association Entropie) ; unités mobiles destinées à apporter des outils technologiques et des savoir-faire pour répondre aux besoins des gens là où ils vivent (projet Usinette) ; plates-formes de mise en relation entre designers, artisans et consommateurs qui souhaitent expérimenter un nouveau type de relation entre conception, fabrication et usage, (Slowd par exemple).

Les principes qui fondent le mouvement Faire s'incarnent également dans d'autres domaines de production et de consommation : le travail du bois, la fabrication des meubles, la confection de vêtements, la cuisine… Le collectif danois Superflex produit ainsi une « bière libre » dont, conformément à la culture hacker, la recette est accessible à tous. Les repair cafés, les ateliers de réparation de vélos ou les jardins urbains, tous lieux d'autoproduction, s'instruisent de cette même philosophie imputable au mouvement Faire qui privilégie la bidouille et le travail coopératif pour répondre aux besoins du quotidien.



Nombre et implantations des fab labs et hackerspaces sur le territoire français (novembre 2014)

UNE CHANCE POUR LE TRAVAIL ET LA CRÉATIVITÉ, MAIS UNE REMISE EN CAUSE DE LA GRANDE ENTREPRISE ?

Cette transformation radicale des modes de production et ce changement de la culture du travail du mouvement Faire rencontrent plusieurs phénomènes concomitants, qui risquent de remettre en cause les modes de fonctionnement de la grande entreprise industrielle et de service classique.

Le développement de la net-économie montre l'émergence de leaders mondiaux (Amazon, Google, Facebook) qui n'existaient peu ou pas il y a 10 ans, et deviennent des modèles de réussite entrepreneuriale qui modifient les règles de ce que doit être une « entreprise modèle », et déclassent les anciens modèles de la « grande entreprise » industrielle ou de service.

En 2005, les plus grandes capitalisations boursières du monde étaient Exxon, General Electric, Microsoft, Citigroup et BP : le pétrole et l'industrie, représenté par des entreprises anciennes, dominaient.

En 2013, le même classement donne, dans l'ordre, Apple, Exxon, Google, Microsoft et Berkshire Hattaway (société financière de Warren Buffet), traduisant l'émergence des grandes entreprises de technologie et d'internet dans la cour des grands.

Ce phénomène va de pair avec une idéalisation de la « start-up » comme modèle organisationnel au sein des jeunes générations de cadres, modèle qui présente par rapport à la grande entreprise classique trois avantages. Elle offre de la « liberté » dans l'organisation du travail (du moins c'est l'image qu'elle en ont ou qu'elles donnent). La start up est le lieu d'une proximité collaborative avec les acteurs du monde social qui fait éclater les frontières rigides de l'entreprise classique vécue comme un carcan (travail en réseau, en interne et en externe). Et enfin, elle donne l'espoir d'un enrichissement personnel plus légitime que celui de la grande entreprise.

LA START-UP, L'ORGANISATION QUE L'ON « FAIT SOI-MÊME »

Cela entraîne une survalorisation de l'image de l'entrepreneur de la net-économie (Zukerberg aux USA, Niel en France, …), notamment chez les jeunes cadres issus de formations supérieures à la gestion, qui s'orientent massivement dans l'aventure. Dans l'enquête du Financial Times faite en 2014 sur un échantillon de 7800 diplômés de MBA, 22 % ont lancé une start-up, et certains MBA comme celui de Stanford voient 40 % d'une promotion de MBA créer leur start up.[1]

Le phénomène s'inscrit dans le temps : 86 % de ceux qui ont créé leur start up en 2011 y travaillent toujours en 2014. C'est donc une vraie lame de fond. On est loin des constats des années 1970 et 80 : en 1969, seules 6 Business Schools américaines sur 631 recensées proposaient des formations à l'entreprenariat, souvent sous la forme d'électifs, et elle étaient 104 en 1975[2]. Maintenant toutes les Business Schools et les départements de gestion des universités ont des spécialisations tournées vers l'entreprenariat, et ce sont des spécialisations très demandées.

Ces nouveaux modèles d'entreprises et ce goût de l'entreprenariat se croisent avec les remises en cause critiques de l'entreprise et du capitalisme, qui se traduisent par différents engagements économiques, politiques et philosophiques alternatifs (économie de la décroissance, Podemos, mouvements écologiques, …) qui se retrouvent dans les fab lab et les hackerspaces. Ces différents mouvements portent un regard critique sur les institutions, sur ce qui est « institué », et cherchent les moyens de reconquérir de nouvelles formes d'autonomie, notamment par de nouvelles formes de travail collaboratif, de nouvelles pratiques économiques ou de nouvelles règles dans l'organisation du travail.

UNE INQUIÉTUDE DES GRANDES ENTREPRISES : UN RISQUE DE DÉSAFFECTION DES JEUNES À HAUT POTENTIEL

On a donc affaire à une remise en cause générale des modes d'organisation du travail (vers plus de collaboration, d'autonomie), d'imaginaire de l'entreprise et du capitalisme « institué ». Les grandes entreprises du net (Google, Facebook) attirent et fascinent les nouvelles générations de « digital natives », c'est à dire de cette génération née avec le numérique. Face à l'engouement pour le modèle entrepreneurial, plusieurs entreprises du CAC 40 essaient de lutter contre cette lame de fond en développant, on l'a vu, des fab lab ou start-up au sein de leur entreprise, en essayent de créer un « esprit start-up » dans l'espoir d'attirer de nombreux jeunes cadres, sans que pour l'instant cela réussisse véritablement à transformer leur image.

Il est trop tôt pour savoir si cette évolution sera l'occasion d'une plus grande autonomie des individus dans le travail, ou au contraire une simple évolution des formes de domination des grandes entreprises, qui ne seraient plus celles de l'industrie ou du service. Ce qui semble probable, c'est qu'une révolution dans le travail comme dans les modes de production et les types d'organisation est aujourd'hui à l'œuvre.

NOTES

[1] Financial Times, January 18, 2015 « Start-up costs for MBA graduates pay off », Jonathan Moules

[2] Karl H. Vesper, «New Developments in Entrepreneur- ship Education,» in The Art and Science of Entrepreneurship. ed. D. L. Sexton and R. W. Smilor (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1986), cité dans L.H. Chusimir, « Entrepreneurship And Mba Degrees: How Well Do They Know Each Other? », Journal of Small Business Management, 1988, pp. 71-74.v

LES AUTEURS

Michel Lallement
michel.lallement@cnam.fr

Isabelle Berrebi-Hoffmann
isabelle.berrebi_hoffmann@cnam.fr

Marie-Christine Bureau
marie-christine.bureau@cnam.fr

Membres du laboratoire Lise-CNRS, Conservatoire national des arts et métiers (Paris).

La partie de la recherche qui concerne la France et l'Allemagne a été financée par la Chaire ESCP Europe-Société Générale Organisation, Leadership et Société.

M. Lallement est l'auteur de « L'Age du Faire », 2015, Paris, Seuil.

Jean-Philippe Bouilloud
bouilloud@escpeurope.eu

Professeur à ESCP Europe, Directeur Scientifique de la Chaire ESCP Europe-Société Générale Organisation, Leadership et Société.

JP Bouilloud est l'auteur de « Entre l'enclume et le marteau – Les cadres pris au piège », 2012, Paris, Seuil.

CONTACTS

Jean-Philippe Bouilloud
Directeur Scientifique de la Chaire
bouilloud@escpeurope.eu

Jean-Christophe Bianic
Coordinateur de la Chaire
coordinateur.chairesgols@gmail.com

CONCEPTION GRAPHIQUE
Lorraine Harris / paperaddict-dijon.com

ESCP EUROPE | SOCIETE GENERALE