HAL
open science

Les logiques collaboratives : Epistémologie, représentations et rationalisation dans les domaines de l'organisation du travail et de la gestion de carrière

Maxime Pollet

To cite this version:

Maxime Pollet. Les logiques collaboratives : Epistémologie, représentations et rationalisation dans les domaines de l'organisation du travail et de la gestion de carrière. Psychologie. Université d'Angers, 2016. Français. NNT : 2016ANGE0046 . tel-02152409

HAL Id: tel-02152409

https://theses.hal.science/tel-02152409

Submitted on 11 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

2015-2016
Doctorat de Psychologie

Les logiques collaboratives

Epistémologie, représentations et rationalisation dans les domaines de l'organisation du travail et de la gestion de carrière

Maxime Pollet

Sous la direction de M. Angel Egido Portela

JURY

Rapporteurs
Frédérique LERBET-SERENI | Professeur d'Université, Université de Pau et Pays de l'Adour
Jean-Marie SECA | Professeur d'Université, Université de Lorraine

Evaluateur
Laurence COCANDEAU | Maître de conférences, Université Catholique de l'Ouest

Directeur de thèse
Angel EGIDO PORTELA | Professeur, Université Catholique de l'Ouest

Soutenu publiquement le :
8 décembre 2016

université angers

À *mon père.*

À ceux qui ont rendu ce travail possible.

Conditions d'utilisation

L'auteur du présent document vous autorise à le partager, reproduire, distribuer et communiquer selon les conditions suivantes :

- Vous devez le citer en l'attribuant de la manière indiquée par l'auteur (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'il approuve votre utilisation de l'œuvre).
- Vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales.
- Vous n'avez pas le droit de le modifier, de le transformer ou de l'adapter.

Consulter la licence creative commons complète en français :
http://creativecommons.org/licences/by-nc-nd/2.0/fr/

Ces conditions d'utilisation (attribution, pas d'utilisation commerciale, pas de modification) sont symbolisées par les icônes positionnées en pied de page.

Sommaire

CONDITIONS D'UTILISATION 4

SOMMAIRE 5

INTRODUCTION 11

1. Justification de la pertinence du sujet 11

2. Problématique et hypothèses 17

2.1. Perspective épistémologique 18

2.2. Perspective psychosociale 19

2.3. Perspective psychologique 21

2.4. Synthèse des hypothèses 22

PARTIE 1 - DE LA BUREAUCRATIE AU COLLABORATIF : RETOUR SUR UN SIECLE DE METAMORPHOSE DE LA CONCEPTION DE L'HOMME ET DE SON RAPPORT AU TRAVAIL 25

CHAPITRE 1 : L'AVANT COLLABORATIF : L'ANTI ET LE NON-COLLABORATIF 31

1. L'homme, moteur animé ou être désirant ? 31

1.1. Organiser le travail malgré l'homme 31

1.1.1. Une volonté de production rationalisée 32

1.1.2. Un usage optimal des ressources en réponse à une conception pessimiste de l'homme 32

1.1.3. De l'importance du contrôle 34

1.1.4. Des communications strictement encadrées car non-nécessaires 34

1.2. Une conception positiviste 37

1.2.1. Une psychologie au service de la rationalisation 38

1.2.2. Une perspective psychanalytique en rupture ? 39

1.2.3. Relecture positiviste du mythe du bon pouvoir 41

1.3. Une distribution du pouvoir au profit de l'organisation 42

1.4. Un modèle insuffisant pour organiser et surtout penser une logique collaborative 43

2. L'homme, un être social ? 45

2.1. Organiser le travail avec l'homme ou pour l'homme ? 45

2.2. Des travaux psychologiques en rupture 48

2.2.1. L'intérêt porté aux groupes 49

2.2.2. La psychologie comme pratique de (l'auto-)changement 53

2.2.3. La psychologie humaniste 54

2.3. L'apparition des premiers cadres de pensée propices au collaboratif 56

2.3.1. Un point commun : l'apparition d'approches constructivistes 56
2.3.2. Un modèle qui permet de penser l'homme comme central 57

3. Conclusions du premier chapitre 58

CHAPITRE 2 : L'AVENEMENT DES LOGIQUES COLLABORATIVES 59

1. L'homme, un être de projet ? 59

1.1. Une critique des logiques bureaucratiques 60
1.1.1. Un modèle qui atteint ses limites 60
1.1.2. Un modèle inhumain 61
1.1.3. Vers une nouvelle organisation où l'homme retrouve sa place ? 62

1.2. Le développement de nouveaux modèles d'organisation : de la pyramide au réseau 64

1.3. L'adhocratie, anti-thèse de la bureaucratie 68
1.3.1. La capacité à s'auto-organiser 70
1.3.2. Le fonctionnement par projet 72

1.4. L'entreprise en réseau 76
1.4.1. Diriger, manager, coordonner ? 78
1.4.2. Avoir confiance, s'épanouir, gérer sa propre vie par projet en développant son employabilité 80

2. Vers une entreprise « libérée » ? 84

2.1. La figure d'autorité comme animateur et accompagnateur 84

2.2. Des frontières fluides et adaptables 85

2.3. Un contrôle du résultat 86

2.4. Une nécessaire gestion par compétences 87

2.5. Un fonctionnement par projet 88

2.6. Une distribution horizontale du pouvoir 89

2.7. Tableau récapitulatif des caractéristiques 91

3. Le travailleur « type » des organisations adhocratiques 92

4. Conclusions du deuxième chapitre 96

PARTIE 2 - LOGIQUES COLLABORATIVES ET VIE PROFESSIONNELLE : SYMBOLIQUE, DISCOURS ET REPRESENTATIONS 101

CHAPITRE 3 : IMAGE ET SYMBOLIQUE DU COLLABORATIF 105

1. Etude exploratoire des comportements de recherche numérique : la mise en évidence d'un intérêt pour l'image 105

1.1. Méthodologie 106
1.1.1. Objectifs 106
1.1.2. Méthode de recueil de données 106
1.1.3. Caractéristiques des données recueillies 107
1.1.4. Traitement des données recueillies 107

1.2. Présentation des résultats 108

2. Quelle image dominante du travail collaboratif ? 114

2.1. Méthodologie 114
2.1.1. Recueil de données 114
2.1.2. Traitement des données retenu 114

2.2. Présentation des résultats 115
2.2.1. Une image de l'homme insistant sur son caractère relationnel 115
2.2.2. Les infographies : une symbolique autour du puzzle, de l'ampoule et des personnages 120
2.2.3. Les photos : une symbolique autour du bras ou de la main 121

2.3. Les symboles du collaboratif 121
2.3.1. La roue dentée, symbole de production 122
2.3.2. L'ampoule, symbole de réflexion et de maîtrise 123
2.3.3. Le puzzle, symbole de complexité 123
2.3.4. Des personnages indifférenciés, caractéristiques des logiques réticulaires ? 124

2.4. Quelques éléments contribuant à l'identification d'un imaginaire du collaboratif 124
2.4.1. Le travail collaboratif concerne potentiellement tout le monde 124
2.4.2. Le travail collaboratif met l'accent sur le processus, la relation et le caractère non-fini 125
2.4.3. Que dissimule ce souci de représentation ? 126

3. Conclusions du troisième chapitre 127

CHAPITRE 4 : REPRESENTATIONS DU TRAVAILLEUR AUJOURD'HUI 129

1. Méthodologie 129

1.1. Hypothèses 130
1.1.1. Hypothèse générale 130
1.1.2. Hypothèses opérationnelles 130

1.2. Objectifs 131

1.3. Méthode de recueil de données 131

1.4. Traitement des données retenu 134

1.5. Précisions méthodologiques 135

2. Présentation générale de l'échantillon : un marché du travail flexible et inégal 137

2.1. Des offres d'activité autant que des offres d'emploi 139
2.1.1. Une fragmentation du travail 139
2.1.2. Travail ou activité ? 141

2.2. Des niveaux de qualification contrastés 142

2.3. L'importance de l'informatique, l'industrie, l'ingénierie et le commerce 143

2.4. Des indices de flexibilité, mais un pacte encore flou 150

3. Analyse des résultats 152

3.1. Analyse lexicométrique 152
3.1.1. Analyse des verbes : le focus sur un « être » reconnu comme « ayant » 152
3.1.2. Analyse des connecteurs : l'importance de la liste sur le but 153
3.1.3. Analyse des pronoms personnels : importance du « vous » sur le « nous » 154

3.2. Analyses thématique et propositionnelle 157
3.2.1. Les qualités attendues et demandées 157
3.2.2. Formation, expérience, polyvalence et développement 164
3.2.3. Passion, organisation, autonomie et initiative, relationnel et esprit d'équipe 166

3.3. Un carrefour du discours autour de l'organisation, l'autonomie/initiative, les qualités relationnelles, la passion et l'esprit d'équipe 169
3.3.1. Une forte demande de capacité à s'organiser, surtout pour les niveaux de qualification intermédiaires 169
3.3.2. Une forte demande d'autonomie et d'initiative 172
3.3.3. Avoir l'esprit d'équipe 178
3.3.4. Des capacités relationnelles au service de l'organisation 180
3.3.5. De l'importance d'aimer son activité ? 182
3.3.6. Des variations selon le statut 184
3.3.7. La rémunération, absente remarquée 186

3.4. Focus sur les offres d'emploi « indépendant » et « franchise » 188

4. Conclusions du quatrième chapitre 195

4.1. Retour sur les objectifs 195

4.2. Vérification des hypothèses 197
4.2.1. Hypothèses opérationnelles 197
4.2.2. Hypothèse générale 198

4.3. Modélisation des déclinaisons du collaboratif 199

PARTIE 3 – EXPLORATION DES ASPECTS PSYCHOLOGIQUES DES LOGIQUES COLLABORATIVES 201

CHAPITRE 5 – PRESENTATION DES RESULTATS GENERAUX DES ENTRETIENS 203

1. Méthodologie 203

1.1. Hypothèses 203
1.1.1. Hypothèse générale 203
1.1.2. Hypothèses opérationnelles 203

1.2. Méthode de recueil des données 205
1.2.1. Grille d'entretien 206

1.3. Caractéristiques de l'échantillon 208

1.4. Traitement des données retenu 209
1.4.1. Tropes 8.4.2 210
1.4.2. Gephi 0.9.1 211
1.4.3. Alceste 2015 212

2. Caractéristiques générales des résultats 213

2.1. Natures et contributions des axes collaboratifs 213

2.2. Trois classes explicatives du discours 214
2.2.1. Classe 1 – le collaboratif comme organisation du travail 217
2.2.2. Classe 2 – le collaboratif comme moyen de changer le travail 220
2.2.3. Classe 3 – les enjeux du collaboratif 223

3. Conclusion du cinquième chapitre 226

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS 229

1. Aspects organisationnels et groupaux 229

1.1. Une organisation « conflictuelle » ... 229
1.1.1. Un conflit diversement vécu mais nécessaire ... 230
1.1.2. Un conflit qui mène à une tentative de se réinventer ... 232

1.2. Communication et relations interpersonnelles ... 233
1.2.1. Une relation centrale ... 233
1.2.2. De l'importance de la confiance ... 242
1.2.3. Des outils numériques… à l'importance variable ... 245

1.3. Un rapport au temps particulier ... 251
1.3.1. Un temps délié ... 253
1.3.2. Un temps source de crispation ... 254
1.3.3. Un temps « capital-ressources » ... 256

2. Aspects psychologiques : rationalisation, gestion, stratégie ... 259

2.1. Personnes en première partie de carrière ... 260
2.1.1. Un discours centré sur l'activité, le lieu d'activité et le temps ... 262
2.1.2. Développement de son employabilité : compétence, reconnaissance et appartenance ... 266
2.1.3. Une certaine recherche de liberté et d'autonomie ... 269

2.2. Personnes en seconde partie de carrière ... 270
2.2.1. Un discours plus nuancé ... 272
2.2.2. Un discours centré… sur l'autre ? ... 273
2.2.3. La conscience du bien commun, un prérequis ? ... 276
2.2.4. De quoi l'homme a-t-il besoin ? ... 277

3. Discussion des résultats ... 280

3.1. De l'importance d'une relation mature et de qualité ... 280

3.2. Promesses et (dés)illusions du paradigme collaboratif ... 281
3.2.1. La construction d'un sens pour soi ... 285
3.2.2. La décompensation ... 285
3.2.3. L'activisme ... 287

3.3. Une organisation typique de l'ère de la légèreté ? ... 288
3.3.1. Le nécessaire développement de méta-compétences de gestion de parcours ... 289
3.3.2. Des cadres administratif et juridique peu propices ... 290

4. Conclusions du sixième chapitre ... 294

CONCLUSION GENERALE 297

BIBLIOGRAPHIE 306

TABLE DES MATIERES 330

TABLE DES FIGURES 336

TABLE DES TABLEAUX 339

Introduction

1. Justification de la pertinence du sujet

L'objectif principal de ce travail est le suivant : mieux appréhender les conditions initiales et les facteurs de maintenance des fonctionnements collaboratifs dans la sphère professionnelle. Cet objectif principal passera par un effort de définition des caractéristiques particulières du collaboratif dans une triple perspective épistémologique, représentationnelle et psychologique.

Cette nécessaire définition est à la fois une ambition et un constat. Les années de travail sur la question qui ont abouti à la présente thèse, les lectures et discussions sur le sujet, les débats à l'issue des communications et des présentations avec des psychologues praticiens comme universitaires, les échanges informels avec des collègues et pairs mettent tous en évidence un même souci, un même point de départ de toute réflexion sur le collaboratif : « on parle beaucoup de collaboratif, mais finalement, c'est quoi ? D'où vient-il ? A quoi sert-il ? Que propose-t-il de nouveau ? ». Au commencement, cet effort de définition devait constituer un point de départ, une volonté d'ancrer et de cadrer nos travaux. Cependant, chaque lecture, chaque discussion, chaque recueil de données menait à la même conclusion : la définition du collaboratif est une tâche ardue, à tel point que nous en sommes venus à penser que cette difficulté n'était pas anodine et devait elle-même être considérée comme un objet de recherche, porteur de ses propres tensions et contradictions susceptibles d'être étudiées. Nous postulons que si cet objet se dérobe tant à notre regard tout en étant paradoxalement si présent et à la mode depuis les années 2010 (Novel, 2013) – tout du moins en France – c'est parce qu'il est lui-même en pleine construction et recherche de lui-même, il est « déjà là » (Filippova, 2015, p. 10) et doit se penser en continu, et même a posteriori. Cette pensée sur soi-même, qui constitue une analyse socio-historique au sens d'Enriquez (1992), est un prérequis à une progression sociale saine et harmonieuse :

> *Ce n'est que lorsque la société, qui crée toujours son monde et ses significations imaginaires centrales, reconnaît dans cette création son œuvre et non celle des dieux, qu'elle se trouve en mesure de s'auto-instituer de façon constante et donc de s'interroger sur les institutions en place, de se tracer une voie vers une autonomie toujours auto-limitée, de continuer inlassablement son travail d'auto-altération et, par voie de conséquence, de briser la clôture dans laquelle elle se trouve et de devenir une société ouverte permettant à chacun d'être capable de réflexion et de réflexivité (Enriquez, p. 61)*

Ainsi, si fondamentalement « l'échange entre pairs et une vision plus horizontale de la société » (Daubey & Hoibian, 2014, p. 3) semblent les éléments les plus caractéristiques de ce qu'est le collaboratif aujourd'hui, ils n'en restent pas moins trop généralistes pour s'en satisfaire, car ils peinent à rendre compte de toute la variété des situations aujourd'hui dites *collaboratives*, et surtout ils restent silencieux sur ce qui fondent le collaboratif. De plus, ils semblent difficiles à appliquer en l'état aux logiques professionnelles, surtout lorsqu'on y ajoute la définition de Benkler (2002) qui mettent en valeur l'importance d'un fonctionnement ne reposant pas sur les logiques économiques ou hiérarchiques.

Pourtant, le collaboratif est un objet présent dans de nombreux champs de la psychologie, qu'il s'agisse d'études dites collaboratives ou de travaux de recherche sur le collaboratif. Une méta-analyse réalisée par nos soins en 2016 sur les articles disponibles en ligne sur le site Cairn.info[1] dans le domaine de la psychologie et étiquetés « travail collaboratif » révèle une grande variété dans les champs d'intérêt. Au moyen du logiciel d'analyse statistiques textuelles Alceste 2015, nous avons pu analyser un corpus de 74 documents et le diviser par analyse factorielle en 6 classes d'énoncés significatifs représentant 83% des unités textuelles du corpus, correspondant à 6 grands thèmes :

- Le fonctionnement des groupes
- La psychothérapie
- L'éducation et la formation
- Les questions déontologiques et éthiques
- Les interfaces et outils collaboratifs
- La santé et le soin

Pourtant – et pour emprunter à la grille de lecture épistémologique de Le Moigne (2012) – il nous semble que bien souvent seules les questions du *quoi* (statut et contenu de la connaissance) et du *comment* (conditions concrètes de mise en œuvre des connaissances) sont traitées, mais rarement du *pourquoi* (sens que revêtent ces connaissances et pratiques en situation). Plus rarement encore une réflexion et une analyse dialogique des trois composantes à la fois sont proposées. De nombreux travaux font état de recherche sur des objets collaboratifs, ou au moyen d'une méthodologie collaborative, mais une réflexion sur ce qu'est le collaboratif est rarement proposé. Cet effort de définition est régulièrement mis entre parenthèses au profit de conceptions pragmatiques (Filippova, 2015) soucieuses d'investir volontairement une seule des composantes : souvent le *comment* et non le *pourquoi*, de ne pas bâtir de « théorie sociale » (p. 9) mais proposer des solutions et projets concrets. Dans la perspective psychosociologique sur laquelle s'appuie ce travail de recherche, il nous semble nécessaire d'articuler ces trois composantes, de mêler compréhension et action afin d'envisager le collaboratif

[1] Regroupant les publications de quatre maisons d'édition (Belin, De Boeck, La Découverte et Erès) ainsi que les Presses Universitaires de France et la Bibliothèque Nationale de France, soit une base de données de plus de 20.000 articles et 5.000 ouvrages en sciences humaines et sociales.

comme une *réalité sociale* dont il faut interroger la construction afin de comprendre et d'expliquer la façon dont les présupposés économiques et sociaux fondant la pensée collaborative légitiment les actions dites collaboratives.

Rappelons qu'en l'absence de cet effort de compréhension des racines collaboratives, toute action de ce type est condamnée à croire qu'elle se déploie librement sur la base de ses propres données et valeurs alors qu'elle est en réalité liée et expliquée par des faits économiques et sociaux dont elle est l'expression, faisant d'elle une idéologie au sens de la philosophie (Lalande, 2010, p. 459). Ce faisant, elle « barre l'accès à la conscience de la nature vraie des rapports sociaux » (Kaës, 2016, p. 22), en entretenant une vision illusoire de ses fondements. De même, cette absence de volonté de compréhension dans une perspective épistémologique et socio-historique fait courir le risque d'un appauvrissement théorique comme méthodologique (Maisonneuve et Pinel, 2016) en entretenant l'illusion de théories et pratiques nouvelles et créées ex nihilo. Le risque d'instrumentalisation ou de dénaturation devient alors important, puisque les mécanismes psychologiques sur lesquels reposent ces logiques relèvent alors de la croyance, en entretenant un flou concernant les éléments autorisant l'usage légitime de pratiques et fonctionnements collaboratifs, aboutissant parfois à des situations paradoxales où le collaboratif est invoqué dans le discours pour légitimer des situations non-collaboratives dans les faits. Surtout, le collaboratif prendre le risque de mener à des décisions « parfois empreintes d'un certain romantisme » (Léonard, Guedira, 2015, p. 67), idéalisées et idéalisantes, voire d'être présenté comme une solution, un remède, alors qu'un renversement de la lecture est tout aussi pertinent : il peut également être considéré comme l'expression de ces faits sociaux, un symptôme. C'est cette logique causale que nous souhaitons questionner, puisqu'elle ne résiste pas à un examen approfondi et invite à une lecture en des termes plus complexes.

Conséquence de ces intérêts divers et de la grande variété des pratiques collaboratives qui en découlent, les propositions de définition sont nombreuses, souvent différentes et même parfois difficilement conciliables en première lecture, ajoutant à la difficulté d'y voir clair sur les racines de ce phénomène. Le covoiturage, la rédaction d'articles en ligne dans des encyclopédies libres, le travail dans des entreprises dites *libérées*, le travail en réseau dans les institutions médico-sociales… Autant de figures collaboratives qui nous montrent que les parallèles ne sont parfois pas faciles à opérer, certaines références bibliographiques citées comme majeures ou fondatrices ne relèvent pas *stricto sensu* de la littérature scientifique et les distinctions avec des notions voisines souvent obscures ou non-résolues, ce qui rend l'état de l'art difficile et – à notre sens – insatisfaisant : une fois des dizaines de définitions incompatibles lues et comparées, que faut-il penser ?

De point de départ, la question de la définition est donc devenue un objectif, et c'est en cela que cet effort est également un constat. A la fin de ce travail de recherche, avec le recul, son intérêt principal reste modeste : mieux comprendre les contours du collaboratif, mettre en évidence son cadre conceptuel, son histoire épistémologique, ses représentations dans le monde du travail et les pratiques collaboratives dans le monde

professionnel. Car il nous semble que pour résoudre la question de la définition, il faut l'envisager dans une perspective épistémologique, et lier les trois questions du *quoi*, du *comment* et du *pourquoi* : examiner la façon dont s'est constitué le savoir concerné, et le croiser avec un contexte de production et de mise en œuvre, comprendre pourquoi il apparaît à un moment donné dans les sciences humaines et sociales, et en quoi il constitue un fait social « d'époque ».

Malgré tout, nous constatons une forme de typologie dans les définitions, et nous pouvons par exemple les regrouper de la sorte :

- **Les définitions techno-centrées :** définition la plus souvent rencontrée nous semble-t-il, elle invite à penser le collaboratif comme une façon de travailler en faisant un usage massif des technologies numériques de travail à distance et de communication. Dans cette perspective, le travail collaboratif est un travail à distance assisté par ordinateur, permettant de travailler à la fois « seul » et à distance, mais en équipe et de façon synchrone comme asynchrone. Les travaux de Benkler (2002) sur le sujet font référence et comptent parmi les plus précoces[2]. Ces travaux contribuent également aux définitions organisationnelles présentées ci-après.
- **Les définitions organisationnelles :** définition plutôt rencontrée dans le secteur de l'informatique, le collaboratif est présenté comme une façon de découper et diviser le travail entre de nombreux acteurs, pas nécessairement présents du début jusqu'à la fin, afin d'assurer une répartition des tâches selon les compétences, la motivation et les envies de chacun. Les travaux de Mintzberg (1982) sur les organisations adhocratiques constituent une des références les plus précoces et les mieux documentées à ce sujet, ceux sur les entreprises collaboratives dites « libérées » (Getz et Carney, 2012/2009) son avatar le plus récent.
- **Les définitions en termes d'utilité sociale :** une autre vision est de considérer le collaboratif comme à visée de développement de comportements socialement productifs. Ici, est collaboratif ce qui apporte à soi et aux autres. La consommation collaborative (Botsman et Rogers, 2010), visant l'optimisation de « l'utilisation des objets mais aussi les services et les compétences de chacun » (Novel, 2013, p. 12), relève de cette définition en soutenant et participant au développement d'une économie circulaire[3]. Dans cette perspective, est collaboratif ce qui contribue au bien collectif en ouvrant « la voie d'un nouveau paradigme économique et social » (Novel et Riot, 2012, p. 58) : co-voiturage, couchsurfing,

[2] A ce sujet, la définition *collaborative* du travail collaboratif proposée par Wikipedia lui attribue d'ailleurs la paternité de l'expression « travail collaboratif ».

[3] « L'économie circulaire peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus. L'économie circulaire doit viser globalement à diminuer drastiquement le gaspillage des ressources afin de découpler la consommation des ressources de la croissance du PIB tout en assurant la réduction des impacts environnementaux et l'augmentation du bien-être. Il s'agit de faire plus et mieux avec moins. » (ADEME, 2014, p. 1)

co-recyclage, assurance collaborative, cobanking, troc et ventes d'objets d'occasion, crowfunding, repair café… Ce nouveau paradigme s'appuie principalement sur une décentralisation des manières de produire et consommer.

- **Les définitions en termes de sens :** une des définitions souvent rencontrée est celle du collaboratif comme modèle d'activité favorisant la question du sens : à quoi sert le projet pour soi et pour les autres ? Est collaborative une activité qui ne répond ni à des obligations hiérarchiques (je fais ça car c'est ce que mon supérieur attend de moi), ni à des obligations de rentabilité (je fais ça car c'est le choix le plus logique dans une perspective économique) mais à la question du sens, en opposition aux logiques bureaucratiques lourdes. Les travaux de Toffler (1970) constituent la référence avec sa présentation des *ad-hocraties*, ancêtres des organisations collaboratives. En des termes plus génériques, nous pouvons rapprocher les définitions en termes de sens avec les définitions centrées sur l'humain : est collaboratif ce qui met l'humain au centre (Novel et Riot, 2012)
- **Définition en termes de pluridisciplinarité :** une dernière définition est le collaboratif comme mise en commun par des acteurs variés de ressources à la fois différentes et complémentaires. Dans cette perspective, est collaborative ce qui est avant tout « co ». Ce paradigme insiste sur le nécessaire dépassement de l'opposition coopération / compétition, et désigne ce mode de pensée sous l'expression de *collaboration radicale*.

Derrière ce travail de recherche, nous voulons souligner le postulat suivant : chaque définition a son importance et sa légitimité. En effet, si cette définition existe, si elle est diffusée, si elle est employée, c'est avant tout parce qu'elle trouve aussi bien un écho théorique que pratique. Nous visons non pas à assurer une compilation (un effort que nous avons par ailleurs déjà mené (Pollet & Egido, 2014)) ou proposer une nouvelle définition, mais à examiner leurs conditions de production, la façon dont ces conceptions sont apparues, dont elles interagissent entre elles, quels sont leurs dénominateurs communs, mettre en évidence les indices de leur présence et de leur développement dans la société actuelle, et examiner la façon dont les travailleurs vivent ces logiques.

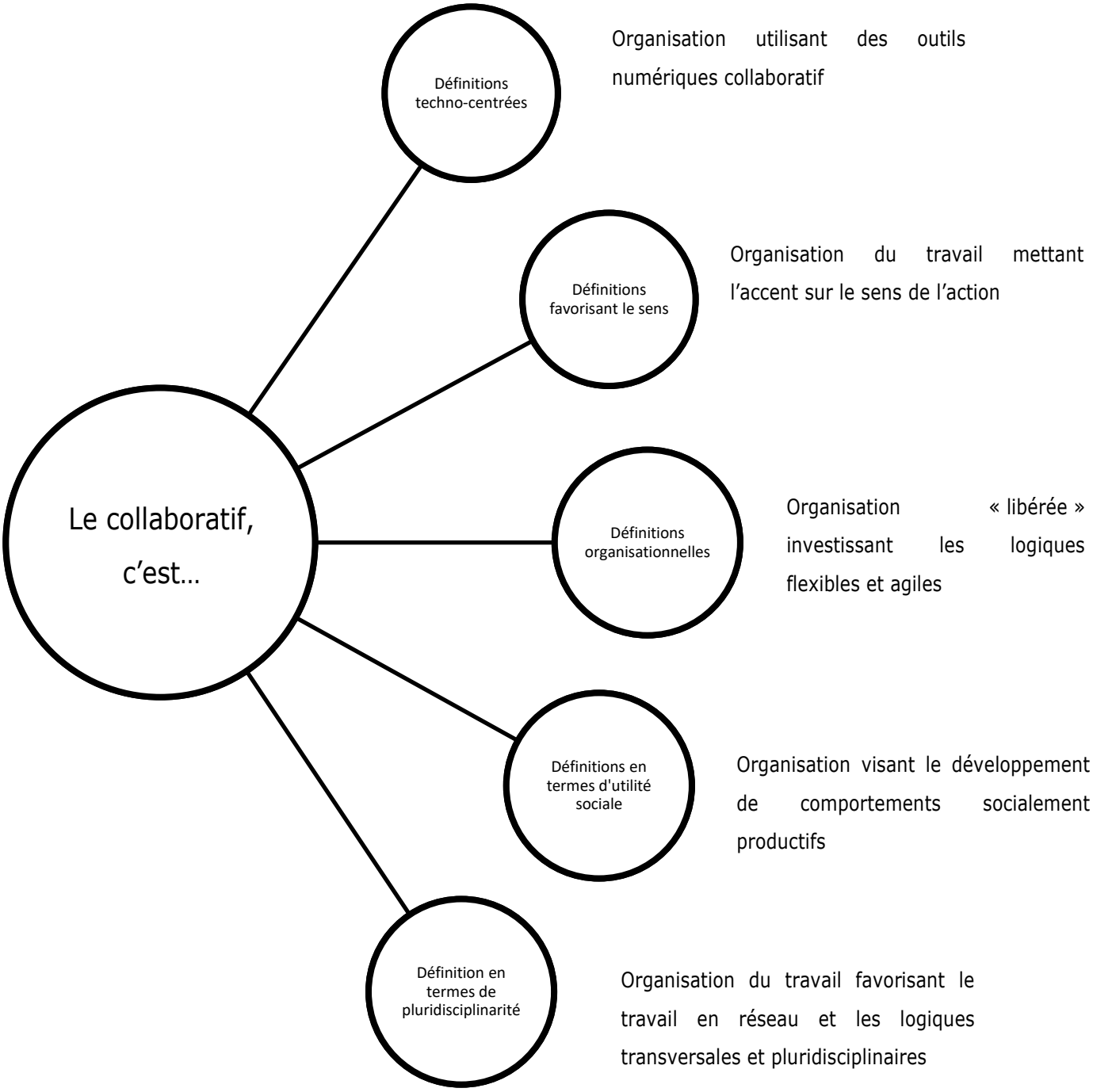


Figure 1. Les acceptions du collaboratif

Du point de vue de cette recherche, la question importante n'est pas de savoir quelle est la définition la plus « pure », la plus vraie, et de chercher à distinguer les « bonnes » définitions des « mauvaises », mais plutôt de s'interroger sur les conditions d'apparition de ces définitions variées et rechercher d'éventuelles articulations ou dénominateurs communs.

En l'état, les définitions ne sont pas directement compatibles, mais pas non plus directement et facilement opposables. De même, elles ne paraissent pas à première lecture singulière : les questions du sens, de la technique, de l'utilité sociale, de la division du travail, de la pluridisciplinarité seraient-elles propres au collaboratif ? Il apparaît que non, bien entendu. La différence est donc à chercher ailleurs. Une activité collaborative peut être à la fois un peu de chaque définition, et en même temps ne pas satisfaire à certaines sans dénaturer pour autant l'objet. Elle peut – et est, vraisemblablement – à la fois tout cela et plus en même temps. C'est ce positionnement paradoxal que nous chercherons à mettre en évidence et à commenter, de façon à enrichir et dépasser un précédent travail de définition par compilation et par contraste qui nous avait permis d'aboutir à la définition suivante (Pollet et Egido, 2014, p. 91) :

> *Le travail collaboratif est donc une organisation particulière du travail, où les logiques de réseau, de projet, de relation, de sens bénéficient d'une place relativement importante, et où la qualité prévaut sur la quantité.*

2. Problématique et hypothèses

Le problème de la caractérisation et de la délimitation du collaboratif sera examiné en trois temps, correspondant aux trois parties de cette thèse, et qui en constituent la problématique :

Conditions initiales et facteurs de maintenance des fonctionnements collaboratifs

Nous nous intéresserons essentiellement aux fonctionnements collaboratifs dans les sphères professionnelles et extra-professionnelles[4]. Cette volonté de situer ce travail de définition dans le domaine professionnel répond à plusieurs objectifs et contraintes méthodologiques. Le premier est le nécessaire découpage et cadrage d'un objet *maniable*, suffisamment défini pour être convenablement examiné. Le second est épistémologique : pour comprendre ce qu'est le collaboratif, il faut pour cela s'intéresser à son contexte et à ses domaines d'application, il est donc nécessaire de circonscrire précisément la zone de recherche pour mener une

[4] Dans le sens d'activités et d'engagements gravitant autour de la sphère professionnelle sans être à proprement parler reconnus comme professionnels – même si les représentations concernant ces activités sont en train de changer par le biais des logiques compétences.

investigation conceptuelle. Le troisième est professionnel, puisque ce travail de définition vise à mieux comprendre certaines problématiques rencontrées sur le terrain dans le cadre de notre pratique professionnelle d'accompagnateur dans le domaine de la gestion de carrière et des transitions professionnelles.

Ce problème sera examiné en trois temps, correspondant aux trois parties de cette thèse. Ces trois piliers constituent un plan interactif visant à mettre en dialogue les différents niveaux de lecture du collaboratif, dans l'objectif de les amener à s'éclairer mutuellement. Ce choix doit permettre de mettre en perspective les concepts et leurs relations, leurs interactions identifiables et leurs limites. A chaque partie correspondra une ou plusieurs hypothèses que nous chercherons à vérifier.

Toutes contribueront à éclairer notre problématique, qui vise à mieux comprendre :

- Quels sont les éléments nécessaires à l'apparition et la mise en œuvre de fonctionnements collaboratifs (les « conditions initiales »), tant d'un point de vue :
    - Contextuel – quel contexte économique et social est susceptible de favoriser ou inhiber ce développement ?
    - Epistémologique, théorique et méthodologique : quels sont les théories et méthodologies nécessaires pour penser et soutenir la mise en œuvre du collaboratif ?
    - Psychosocial : quelles sont les représentations et images idéal-typiques qui soutiennent le collaboratif et participent à sa mise en œuvre
- Quels sont les éléments qui soutiennent le fonctionnement collaboratif dans la durée, et permettent à un projet de perdurer et ne pas s'interrompre faute de moyen ad-hoc, notamment en s'intéressant :
    - Au vécu des travailleurs collaboratifs, au rapport qu'ils entretiennent avec les groupes et organisations abritant les projets collaboratifs, et aux stratégies qu'ils mettent en œuvre pour influencer leur situation.
    - Aux formes organisationnelles les plus susceptibles de soutenir dans le temps les fonctionnements collaboratifs.

2.1. Perspective épistémologique

La première partie de ce travail constitue le cadre conceptuel, et vient examiner en quoi les pratiques collaboratives sont supposées s'insérer dans le modèle classique du travail et devenir un modèle stratégique et pertinent de développement socio-économique. Pour cela, nous procéderons à un travail d'identification des concepts nécessaires au travail collaboratif dans une perspective socio-historique, en privilégiant une grille de lecture épistémologique proposée par Le Moigne (2012). Nous examinerons quels sont les courants de pensée, théories et concepts qui nous permettent de penser et d'expliquer le phénomène collaboratif. Une lecture historique et chronologique nous permettra de mettre en évidence les « ancêtres » du collaboratif dès les

années 70-80, et nous constaterons notamment qu'ils se développent en réponse à une volonté de dépasser les modèles de l'organisation du travail instaurés (et critiqués) durant la première partie du XXe siècle. De cette façon, nous discuterons la façon dont l'apparition du collaboratif peut se comprendre comme connectée à des valeurs fortes et une certaine vision de ce que devrait être la société. Cet effort épistémologique nous permettra de donner du sens aux méfiances formulées à l'encontre de certains élans collaboratifs d'usage aujourd'hui en entreprise, et de proposer une lecture critique en termes de cohérence entre méthodes d'organisation du travail et présupposés qui les fondent.

Ce travail sera divisé en deux chapitres. Le premier permettra de décrire un modèle organisationnel fondamentalement opposé au collaboratif, modèle qui constituera notre point de départ. Le second chapitre sera dédié à la description des modèles archétypes du collaboratif et le modèle idéal-typique.

Nous examinerons dans cette première partie la nature du *contrat social* proposé aux organisations et aux travailleurs, contrat susceptible tout à la fois de répondre positivement aux exigences de fonctionnement et de rentabilité des entreprises, et aux besoins individuels des individus travaillant dans ces organisations. Nous mettrons en évidence que le développement du collaboratif s'explique en majeure partie par le fait qu'il constitue en réalité l'expression de faits économiques et sociaux, et qu'il ne peut se comprendre que connecté à cette situation spécifique. En effet, les éléments conceptuels et méthodologiques susceptibles de soutenir des fonctionnements collaboratifs existent depuis longtemps. Le problème n'est donc pas d'attendre d'avoir les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre un certain modèle organisationnel, mais d'attendre d'avoir une société susceptible de désirer investir ces modèles.

Notre première hypothèse est énoncée ainsi :

- **H1 - Les pratiques collaboratives dans le domaine professionnel sont devenues un modèle stratégique de développement car susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale.**

Cette hypothèse ne sera pas validée dans cette première partie mais uniquement mise en évidence par l'état de l'art sur la question. Elle ne sera éprouvée que dans la seconde partie.

2.2. Perspective psychosociale

Dans la seconde partie, nous examinerons les représentations actuelles du collaboratif et ses domaines d'application, en nous intéressant plus spécifiquement au domaine professionnel. La perspective employée ici sera psychosociale, et visera à identifier certaines représentations du collaboratif appliqué à l'activité, et plus

CC BY NC ND

spécifiquement la façon dont le collaboratif est intégré ou non dans le discours portant sur les caractéristiques attendues des travailleurs. En effet, si le collaboratif est bien vu comme un modèle pertinent de développement socio-économique pour les entreprises et à l'avantage également des travailleurs, il devrait être présent dans le discours à destination des employés potentiels. Pour cela, nous analyserons un recueil d'offres d'emploi, qui nous permettra de vérifier la présence ou l'absence de caractéristiques collaboratives dans le profil type des travailleurs recherchés. Les entreprises se présentent-elles comme collaboratives ? Mettent-elles en avant des qualités propres à ce modèle pour valoriser leur image et attirer les candidats potentiels ? Quelles sont les attentes des entreprises en matière de compétences et qualités humaines, et ces savoir-faire et savoir-être sont-ils « collaboratifs » ? Nous voulons ainsi vérifier si nous pouvons constater la présence ou non d'offres d'emploi s'adressant à des travailleurs capables de travailler en collaboration, de la même façon que nous pourrons vérifier si les entreprises se présentent ou non comme des organisations fondées sur un modèle collaboratif.

Ce travail sera divisé en deux chapitres. Le premier présentera un travail d'identification des images et symboles du collaboratif, qui sera complété dans le second chapitre par un travail de mise en évidence de la présence des logiques collaboratives dans les représentations portant sur les qualités attendues chez les travailleurs.

Notre hypothèse dans cette seconde partie est que le modèle classique a « absorbé » et intégré le modèle collaboratif, et donc qu'un discours à destination des candidats teinté par l'idéologie collaborative sera constaté. Nous ne pensons pas que des organisations « purement » collaboratives seront représentées : nous supposons que les formes pures d'organisations collaboratives relèvent d'un idéal-type (au sens des typologies de distribution de pouvoir telles que Weber (1914/2013) a pu les décrire), et que c'est l'hybridation qui constitue – aujourd'hui tout du moins – le modèle le plus répandu, tempérant les discours pro ou anti-collaboratifs. S'il est faux de dire que nous sommes entrés dans l'ère du tout collaboratif, il est tout aussi faux de dire que le collaboratif ne présente aucune résonance concrète dans les pratiques professionnelles et organisations du travail actuelles. Nos hypothèses opérationnelles sont donc que les profils recherchés – quel que soit le domaine d'activité – comportent des qualités collaboratives que nous retrouverons sous la forme de traits de personnalités ou de qualités spécifiques, et que ce n'est pas parce que l'on demande des qualités collaboratives que le poste requiert de telles aptitudes.

Notre hypothèse est formulée de la façon suivante :

- **H2 - Le modèle classique de l'organisation du travail a absorbé et intégré le modèle collaboratif.**

Nos hypothèses opérationnelles pour vérifier l'hypothèse 2 sont les suivantes :

- **Les profils recherchés – quel que soit le domaine d'activité – comportent des qualités collaboratives que nous retrouverons sous la forme de traits de personnalités ou de qualités spécifiques.**
- **La demande de qualités collaboratives n'est pas une condition nécessaire et suffisante pour que le poste soit collaboratif**

Ces hypothèses opérationnelles seront expliquées plus en détail dans le chapitre 4.

2.3. Perspective psychologique

Dans la dernière partie, nous prolongerons le travail initié en examinant la façon dont les logiques collaboratives relevées dans les offres d'emploi trouvent un écho concret dans les pratiques professionnelles, et examinerons la façon dont l'hybridation relevée dans la partie 2 est vécue par les travailleurs. Grâce à un recueil de données par entretiens auprès de travailleurs concernés par ces pratiques, nous tâcherons d'en savoir plus sur les aspects psychologiques du collaboratif.

Notre hypothèse dans cette partie est que les logiques collaboratives supposent un certain rapport au travail, une attitude spécifique qui rend possible les opérations psychiques nécessaires à un vécu harmonieux. En effet, confrontés à des injonctions fortes et difficilement conciliables spontanément, les personnes prises dans ces logiques vont devoir développer des stratégies personnelles dans la gestion des aspects positifs et négatifs de cette organisation du travail. Nous chercherons à vérifier la présence de ces stratégies, les identifier et en discuter le mode opératoire. Cet effort de rationalisation constituera notre première hypothèse opérationnelle.

Notre seconde hypothèse opérationnelle porte sur les facteurs motivationnels, et postule que la recherche de responsabilité et d'autonomie constituent les facteurs déterminant l'engagement d'individus à s'engager dans une ou plusieurs démarches collaboratives. Face aux exigences, aux injonctions et aux risques liés aux processus poussant à « être soi » (Ehrenberg, 1998), à « se produire » (Gorz, 2004), à se développer professionnellement comme personnellement, l'attitude générale vis-à-vis de ces fonctionnements collaboratifs est spécifique à certains individus susceptibles de trouver en elles des résonances à leurs aspirations. Nous nous attendons à trouver chez les personnes interrogées et trouvant leur compte dans ces modes de fonctionnement des recherches et besoins de responsabilité et d'autonomie, et à l'inverse de constater dans les fonctionnements défaillants des attaques de ces principes fondamentaux.

Enfin, notre troisième hypothèse opérationnelle est que la communication joue un rôle majeur dans la qualité du vécu de l'expérience collaborative, et que le degré et la qualité de la communication dé-limitent les interactions entre les acteurs des pratiques collaboratives à travers le partage d'informations et la coordination

des actions. Cette importance de la qualité de la communication supposant des stratégies plus ou moins actives de la part des acteurs des projets pour la contrôler, l'influencer ou s'en protéger.

Notre hypothèse est formulée de la façon suivante :

- **H3 - Les logiques collaboratives impliquent une attitude spécifique vis-à-vis du travail.**

Nos hypothèses opérationnelles pour vérifier l'hypothèse 3 sont les suivantes :

- **Les logiques collaboratives demandent un effort cognitif de rationalisation de la part des individus concernés.**
- **La recherche de responsabilité et d'autonomie constituent les facteurs motivationnels déterminant l'engagement d'individus dans une démarche collaborative.**
- **Le degré et la qualité de la communication dé-limitent les interactions entre les acteurs des pratiques collaboratives à travers le partage d'informations et la coordination des actions.**

2.4. Synthèse des hypothèses

Nos hypothèses sont donc les suivantes :

- H1 - Les pratiques collaboratives dans le domaine professionnel sont devenues un modèle stratégique de développement car susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale.
- H2 - Le modèle classique de l'organisation du travail a absorbé et intégré le modèle collaboratif.
- H3 - Les logiques collaboratives supposent une attitude spécifique vis-à-vis du travail.

Le schéma ci-après résume le découpage de la thèse, et rappelle partie par partie la question générale posée, son expression sous forme d'hypothèse et la ou les méthodologies de recueil et de traitement de données déployées pour explorer ces questions.

Les données recueillies à l'occasion des trois recueils de données sont présentées en annexes, dans un document séparé afin de ne pas alourdir le délivrable principal.

CC BY NC ND

D'où vient le collaboratif ? Dans quel contexte socio-économique et sur quelle base épistémologique s'est-il constitué ?

Hypothèse formulée : Les pratiques collaboratives dans le domaine professionnel sont devenues un modèle stratégique de développement car susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale.

Nature des données et méthode de recueil : état de l'art en psychologie sur le collaboratif

Méthode : utilisation d'une grille de lecture épistémologique

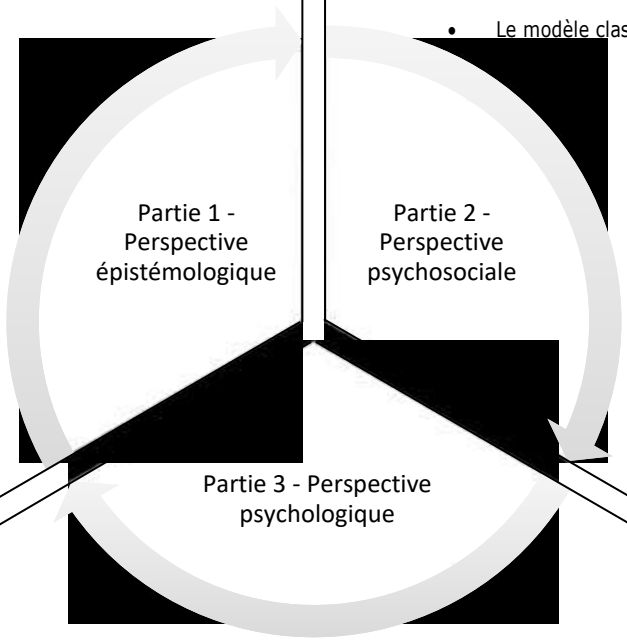
Quelle actualité pour le collaboratif aujourd'hui ? Est-il véritablement un objet actuel, susceptible d'être retrouvé en situation professionnelle ?

Hypothèses examinées :

- Les pratiques collaboratives dans le domaine professionnel sont devenus un modèle stratégique de développement car susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale.
- Le modèle classique de l'organisation du travail a absorbé et intégré le modèle collaboratif.

Nature des données et méthode de recueil : données quantitatives susceptibles **(100 images / 1014 offres d'emploi)** de mettre en évidence la présence de représentations actuelles du collaboratif

Méthode : analyse du discours et de l'image



Comment le collaboratif est-il vécu par des travailleurs concernés par ses logiques ?

Hypothèse examinée : Les logiques collaboratives supposent une attitude spécifique vis-à-vis du travail.

Nature des données et méthode de recueil : entretiens **(10 entretiens approfondis)**

Figure 2. Construction de la thèse et niveaux de lecture du collaboratif

Partie 1 - De la bureaucratie au collaboratif : retour sur un siècle de métamorphose de la conception de l'homme et de son rapport au travail

Dans cette première partie, nous allons commencer à vérifier notre première hypothèse – *H1 - Les pratiques collaboratives dans le domaine professionnel sont devenues un modèle stratégique de développement car susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale*. **Elle ne sera validée que dans la seconde partie, grâce au croisement des données obtenues dans le chapitre 3 avec la lecture épistémologique proposée ici.**

Pour cela, nous mettrons en évidence et décrirons les évolutions épistémologiques et sociétales ayant conduit à l'apparition du collaboratif et de son contrat social. Pour cela, nous examinerons la possibilité d'un collaboratif vu comme le fruit d'une lente évolution effectuée sur un siècle des conceptions de l'homme et de son rapport à la société et au travail. Ce travail épistémologique nous permettra d'une part de bien comprendre le sujet de la présente recherche en mettant en évidence la façon dont il s'est constitué au fil du temps sur un plan social, économique et conceptuel ; d'autre part de voir en quoi le modèle précédent n'est plus capable de répondre aux attentes et injonctions actuelles concernant l'organisation du travail et la gestion de son parcours professionnel et personnel.

Pour bien caractériser et délimiter ce qu'est le collaboratif, il faut à la fois le considérer comme une organisation spécifique de l'activité, révélatrice d'un certain rapport à l'homme, au travail, à la société, et à la fois comme une évolution, comme un changement, comme un renversement révélateur de transformations socio-historiques et idéologiques (soit une lecture sociale historique au sens que lui donne Enriquez (1999)). Par idéologique, nous entendons un système de croyances et de représentations sociales venant expliquer (et aussi légitimer) des comportements et pratiques (Doise, 1986). Cette idéologie vient « donner un sens cohérent à toute une série de pratiques sociales qui l'ont précédées » (Enriquez, 1992, p. 65), et plus précisément :

> *Pensée théorique qui croît se développer abstraitement sur ses propres données, mais qui est en réalité l'expression de faits sociaux, particulièrement de faits économiques, dont celui qui la construit n'a pas conscience, ou du moins dont il ne se rend pas compte qu'ils déterminent sa pensée. (Lalande, 2010, p. 459)*

En acceptant d'envisager le collaboratif dans cette double dimension d'état et de processus, de réalité sociale complexe mettant en interaction des aspects psychiques, individuels, relationnels, organisationnels, institutionnels, nous voulons dresser un portrait complexe de ce qu'est le collaboratif et de la façon dont il est constitué de plusieurs niveaux de compréhension en interaction constante. Surtout, la prise en compte de cette double dimension est essentielle à la bonne compréhension de notre objet, puisque l'organisation est à la fois un système d'action et un système social, un organisé et un organisant, un état et une action produisant cet état (Lévy, 2006), une façon rationalisée d'envisager l'activité et une certaine distribution du pouvoir (Beauvois, 1983).

Nous pourrons ainsi établir les bases nécessaires pour envisager les produits actuels de ces évolutions dans une seconde partie en identifiant plus finement les ressorts du collaboratif. Surtout, cette partie devrait nous permettre de mieux différencier les caractères structurels du collaboratif de ses caractères dynamiques. Enfin, nous verrons que le travail collaboratif dans sa forme la plus pure relève d'un idéal-type jamais rencontré en l'état. Il est donc nécessaire de mettre en évidence les différentes facettes du travail collaboratif pour mieux détecter et apprécier ses différentes manifestations.

Ce travail est épistémologique au sens où il examine la façon dont le savoir scientifique portant sur le collaboratif s'est construit. Plus précisément, nous examinerons les contributions de la psychologie – et plus spécifiquement de la psychologie sociale et des disciplines associées – afin de dégager et discuter des parallèles entre la conception dominante de l'organisation du travail et les théories psychologiques des différentes périodes concernant l'homme au travail et l'homme dans la société. Nous emploierons pour cela une grille de lecture et d'analyse proposée par Jean-Louis Le Moigne (2012) pour relire le développement de la psychologie appliquée à l'organisation du travail et à la gestion de carrière, grille qui se constitue de trois questions : Quoi ? / Comment ? / Pourquoi ?

- La question du *quoi* renvoie au statut. Appliquée ici, nous tâcherons de rappeler quels sont les savoirs psychologiques produits, et dégagerons ainsi progressivement l'apparition des notions et concepts essentiels pour comprendre le travail collaboratif aujourd'hui. Nous pourrons ainsi dégager une à une les racines conceptuelles du collaboratif et les situer historiquement et disciplinairement.
- La question du *comment* renvoie à la méthode. Appliquée à notre réflexion, il s'agira de rappeler quels sont les domaines d'application des savoirs : à quoi servent-ils ? Dans quelle optique sont-ils développés ? Cette question clef nous permettra d'apprécier la portée des savoirs construits au fil du temps et de les situer dans une perspective économique et sociale, les liant d'une façon indissoluble et nécessaire : pour comprendre un concept, il faut examiner ses domaines d'application, ses horizons concrets, *ce* qu'il sert et *qui* il sert.
- La question du *pourquoi* renvoie à la valeur de la connaissance. Ici, il s'agira de rappeler pourquoi certains savoirs et méthodes apparaissent à certaines époques plutôt qu'à d'autres. Nous verrons qu'il nous faudra pour cela glisser d'une *conception positiviste* de la constitution des savoirs à une *conception constructiviste*, en admettant que ce sont aussi les savoirs utiles qui sont développés à un moment donné dans la société. Postulant que le collaboratif s'explique notamment d'une façon idéologique, il s'agira de déterminer pourquoi celui-ci se développe aujourd'hui, et en quoi son développement est logique et connecté aux préoccupations actuelles du monde professionnel.

Dans un souci d'ancrer cette étude dans le champ de la psychologie, nous nous limiterons au XXe siècle. A notre choix plusieurs raisons : tout d'abord, nous pensons nécessaire de rappeler que si la psychologie a des dates de naissance différentes selon la perspective adoptée, ses racines s'ancrant profondément dans la

philosophie – discipline avec laquelle elle a longtemps été confondue – elle ne s'en est pas moins constituée comme discipline autonome dans le courant du siècle précédent, la psychologie expérimentale commençant à se constituer et se développer à la fin du XIXe siècle, la psychologie sociale dans le milieu du XXe siècle. De plus, un des points forts de notre réflexion est que le travail collaboratif aurait comme ancêtre une organisation spécifique, l'*adhocratie*, qui se structure et ne peut se comprendre qu'en opposition aux logiques bureaucratiques. Ces dernières faisant leur pleine apparition théorique et pratique dans le début du XXe siècle au moment du développement de l'industrie de masse, nous choisirons ce moment comme point de départ de notre lecture épistémologique.

Nous verrons dans le premier chapitre que les approches à dominante comportementaliste et expérimentaliste qui participent pleinement à l'organisation scientifique du travail ; aux théories de l'administration et de la bureaucratie ; à la volonté de rationaliser et d'objectiver le travail ; ont à la fois pour prérequis et pour conséquence le développement d'une vision négative et pessimiste de l'homme et du travail. Nous évoquerons également la perspective psychanalytique, qui connaît à la même période un essor déterminant, même si son champ d'application est encore à cette époque éloigné de l'organisation du travail. Nous pourrons ainsi discuter des parallèles et des tensions entre ces courants fondateurs de la psychologie, et rappeler en quoi ces théories révèlent beaucoup sur la vision de l'homme à cette époque, de son rapport au monde, et de la conception de l'action qu'il est possible d'envisager sur lui. Nous verrons que cette période constitue d'une certaine manière le point zéro des logiques collaboratives, qui ne sont pas envisagées à ce moment-là. Ce premier repère est important, puisqu'il constitue une sorte de définition par contraste du collaboratif. Nous aboutirons dans ce premier chapitre à l'identification d'une *figure anti-collaborative*, la bureaucratie, nous permettant de définir par contraste le collaboratif qui – nous le verrons – peut être considéré comme un modèle organisationnel souhaitant dépasser les modèles bureaucratiques de l'organisation de l'activité.

Nous continuerons ce parcours épistémologique en dégageant un second temps historique prenant ses racines dans les années 1930. Plus spécifiquement, nous insisterons sur trois développements des théories en psychologie : le développement des travaux en psychologie sociale et en psychosociologie sur le fonctionnement des groupes ; la mise en œuvre de pratiques psychologiques orientées vers l'auto-changement ; l'apparition de la psychologie humaniste. Cette période constitue une avancée modeste et nécessaire en direction des organisations et logiques collaboratives, en élaborant les cadres conceptuels et méthodologiques nécessaires pour envisager des fonctionnements collaboratifs. Cependant, ils ne constitueront pas une référence suffisante, ce qui nous permettra d'identifier une seconde *figure*, celle de l'organisation *non-collaborative*.

Nous défendrons l'idée que cette non-collaboration est imputable au contexte, aussi croiserons-nous ces avancées théoriques et méthodologiques avec les évolutions politiques et sociétales de la même période, et discuterons de la qualité de cette évolution : s'agit-il d'une avancée, d'un développement, ou bien s'agit-il d'une

rupture avec les modèles préexistants ? Nous verrons que les deux positions sont envisageables, que ces théories peuvent aussi bien être mises au service d'une rationalisation du travail que d'une réelle émancipation de l'homme, et que finalement ce qui compte réellement derrière ces questions pratiques est le projet. Quelles sont les projets des théories, à quoi contribuent-elles, ou au contraire, contre quoi luttent-elles ?

> *Pour comprendre la portée d'une théorie on doit comprendre le projet dans lequel elle s'inscrit. C'est ainsi que Canguilhem organise le savoir psychologique en différents projets qui poursuivent des buts différents en s'occupant soit d'objets différents, soit du même objet mais avec des visées différentes. (Guerra, 2010, p. 30)*

L'examen de ce point nous mènera à envisager cette évolution du point de vue de la psychologie politique, qui constitue – nous semble-t-il – un complément pertinent à une telle entreprise épistémologique.

Dans le second chapitre, nous terminerons ce travail de déconstruction par l'examen à partir des années 1970 des logiques systémiques, l'apparition des organisations adhocratiques, en réseau, par projet qui préfigurent les logiques collaboratives et en constituent en quelque sorte les ancêtres. Nous discuterons des caractéristiques communes de ces différentes logiques et organisations du travail et établirons comment il y a déjà 40 ans ont été posées les premières bases théoriques, méthodologiques, mais aussi politiques et idéologiques permettant les logiques collaboratives telles que nous les connaissons aujourd'hui. Nous pourrons ainsi compléter notre première modélisation en ajoutant aux figures *anti-collaborative* et *non-collaborative* la figure de l'organisation collaborative.

Cette première partie devrait ainsi nous permettre d'établir que les logiques collaboratives ne sont pas nouvelles au sens strict, et qu'elles se sont essentiellement développées :

- En réaction aux logiques bureaucratiques dans un processus étalé sur la seconde partie du XXe siècle.
- Dans une volonté de proposer des organisations du travail capables de répondre positivement aux exigences et obligations d'un environnement socio-économique mondialisé et en perpétuel changement, dans lequel l'adaptation est une vertu première.
- Dans l'optique de satisfaire aux exigences de bien-être au travail, de développement professionnel et personnel et de gestion par soi-même de son parcours professionnel et de son employabilité.

Nous pourrons ainsi constater combien le numérique constitue un paradigme insuffisant pour rendre compte de la complexité des logiques collaboratives puisqu'il en occulte les caractères idéologiques et socio-historiques. Nous pourrons enfin discuter des enjeux de ces logiques et des liens particuliers qu'elles entretiennent avec ce que l'on nomme aujourd'hui le développement personnel.

Chapitre 1 : L'avant collaboratif : l'anti et le non-collaboratif

1. L'homme, moteur animé ou être désirant ?

Si notre travail épistémologique débute au XXe siècle, c'est à la fois pour des raisons d'ancrage disciplinaire et de présentation du collaboratif en opposition au bureaucratique. La conception de l'homme, de son rapport de travail et de la bonne organisation du travail dans une perspective bureaucratique constituent le temps zéro où les ingrédients du travail collaboratif sont absents ou presque. Est même posée la question de la mort du taylorisme à l'avènement du travail collaboratif (Le Roux, 2009) : faut-il voir disparaître un modèle pour permettre l'apparition d'un autre ? **En effet, nous allons voir que le collaboratif s'érige notamment en successeur du travail bureaucratique,** et qu'il peut donc être défini *par contraste* : le collaboratif serait une sorte d'anti-bureaucratie.

Pour cela, nous allons nous intéresser au modèle de pensée bureaucratique et à ses évolutions théoriques et méthodologiques, en nous intéressant plus spécifiquement à l'organisation scientifique du travail, fondée sur la rationalisation de la production et soutenue par des théories qui seront rétrospectivement considérées comme marquées par un esprit positiviste caractéristique des travaux psychologiques de l'époque (Mueller, 1963). Nous rappellerons que cette rationalisation passe notamment par l'établissement de critères scientifiques susceptibles d'*objectiver* le travail, et que la psychologie participera largement à cet effort grâce à la perspective comportementaliste alors dominante. La recherche de la *one best way* mènera à une conception analytique[5] du travail où les éléments peuvent être l'un après l'autre analysés puis optimisés, qu'il s'agisse des hommes comme des machines.

1.1. Organiser le travail malgré l'homme

De la même manière qu'il est possible d'optimiser le fonctionnement d'une machine à sa conception, de façon à optimiser le ratio production/temps/espace occupé, de nombreux efforts furent investis au début du XXe siècle dans l'optique d'améliorer l'homme au travail, alors considéré par analogie comme machine, moteur humain (Ringelmann, 1913).

---

[5] Nous entendons par *conception analytique* une approche en opposition à une *conception systémique*, nous inscrivant ce faisant dans la distinction opérée par Jean-Louis Le Moigne (1999).

1.1.1. **Une volonté de production rationalisée**

Alors que l'industrialisation de l'Europe prenait progressivement de l'ampleur, l'objectif de production pour soutenir cette progression était réductible à la recherche du meilleur rapport : optimiser le rapport entre les ressources investies et les résultats obtenus en agissant sur les variables supposées capables d'améliorer ou au contraire de limiter la qualité de ce rapport. Aux Etats-Unis, cet effort est encore plus marqué et répond à une situation socio-économique spécifique (Aebischer et Oberlé, 1998) caractérisée par une volonté d'intégration et de « non-désintégration » (p. 23). Cette mise en avant économique de la meilleure rentabilité et d'une intégration rationalisée est caractéristique des modèles industriels, et aussi supposée anti-collaborative. En effet, un des piliers du collaboratif dans les définitions en termes d'utilité sociale est la capacité à fonctionner en dehors des logiques de marché (Benkler, 2002). Cependant, cette différence s'établit sur une définition d'une figure-type idéale de la collaboration. En effet, le travail collaboratif est lui-même soupçonné d'être une rationalisation du travail intellectuel (Durand, 2009), et de faire perdurer une forme transformée de ce primat de la production et de la rentabilité du ratio forces engagées / production obtenue.

C'est donc à cette époque que se développe l'industrialisation de la production. Les progrès techniques, technologiques, organisationnels permettent d'organiser le travail à grande échelle. En rupture avec l'artisanat et ses logiques de production pièce par pièce (qui seraient justement plus proches des approches collaboratives), l'industrialisation invite à produire de grandes quantités de biens grâce à une standardisation de leurs caractéristiques et grâce à l'aide des machines. Là où l'artisan travaillait seul sur le même objet du début jusqu'à la fin, de sa conception jusqu'à sa réalisation, maîtrisant toutes les étapes de fabrication et les outils nécessaires, l'organisation industrielle du travail vise à rationaliser la production et à limiter toute perte de temps ou déperdition d'énergie. Cette volonté de rationaliser n'est pas étrangères aux approches technocentrées des fonctionnements collaboratifs qui envisagent également de rationaliser d'une certaine manière la distribution de l'activité (Benkler, 2002), même si cette distribution s'opère sur des critères différents, et pas nécessairement en ayant comme but premier l'optimisation des ressources disponibles.

1.1.2. **Un usage optimal des ressources en réponse à une conception pessimiste de l'homme**

Un des principes fondamentaux de l'organisation du travail de l'époque est le *principe d'économie*, à comprendre dans le sens d'une utilisation raisonnable et raisonnée des ressources pour limiter autant que possible tout gaspillage :

> *[A propos de la théorie classique de l'organisation] Dans l'étude des temps et des méthodes, le mouvement de gestion scientifique s'appliqua à décrire les caractéristiques de l'organisme humain, comme on pourrait décrire une machine relativement simple. L'objectif était d'employer l'organisme humain, plutôt inefficient, de la manière la meilleure possible dans le processus de production. (March et Simon, 1964, p. 12)*

Ce principe est généralisé à toute la chaîne de production, mais aussi aux gestes du travailleur (Tannenbaum, 1967), le but étant de l'amener à se borner aux gestes essentiels – ou à ne pas accomplir des gestes inutiles en termes de production. Cette limitation se fonde sur une base essentiellement économique (au sens large : l'énergie du travailleur est ici considérée comme une ressource au même titre que les matières premières). En économisant les gestes et donc l'énergie de l'homme, il devient possible d'optimiser l'emploi de ses ressources physiques, tout en limitant le gaspillage ou la déperdition de son énergie. C'est notamment pour cette raison que le travail est progressivement morcelé, divisé, spécialisé, conditionné.

Cette organisation spécifique répond à la question du « quoi » et du « comment », mais pas du « pourquoi ». Une lecture épistémologique nous rappelle que derrière ce principe se dissimule un postulat : l'homme tendrait à gaspiller son énergie ou à l'économiser de façon à ne pas l'investir totalement dans son travail (Beauvois, 1995). Il est soupçonné de flâner, voire de se limiter volontairement lorsqu'il n'est pas contraint. Cette flânerie, « universellement et systématiquement pratiquée par les ouvriers avec l'intention délibérée de maintenir leurs patrons dans l'ignorance de la vitesse à laquelle on peut réellement accomplir un travail » (p. 18) est considérée comme une nuisance qu'il faut combattre, et c'est ce combat – avec les améliorations technologiques des machines – qui constitue un des leviers essentiels pour améliorer le rendement des lignes de production. Les théories expliquant le comportement humain sont alors réductrices (Bédard, Déziel, Lamarche, 2006) et ramènent les comportements sociaux à des réponses instinctives (McDougall, 1908) ou l'organisation sociale à des comportements d'imitation (Ross, 1908). Fondamentalement, c'est la théorie X qui domine (McGregor, 1960), en insistant sur les regards méfiants que l'on peut porter sur l'individu, soupçonné d'éprouver une aversion particulière pour le travail, de devoir être menacé, surveillé, au besoin sanctionné pour obtenir de lui un travail. Cette méfiance constitue un point fondamentalement anti-collaboratif, puisqu'il interdit tout fonctionnement basé sur des bases non-hiérarchiques ou non-économiques.

Cette conception combattive et pessimiste de l'homme n'est évidemment pas sans conséquence sur le travailleur. Celui-ci doit ainsi supporter une division du travail supposant d'importantes contraintes physiques (répétition du même geste durant de longues journées), mentale (abrutissement par la répétition) et psychique (on parlerait aujourd'hui d'une occultation de la question du sens de l'activité). Dans cette conception du travail, il n'est pas nécessaire d'avoir un travailleur comprenant les objectifs de production et y adhérant. En revanche, il est nécessaire de surveiller, de le contrôler, car c'est bien l'objectif de tous ces moyens. Ce contrôle, cette évaluation de la production est une des prérogatives de la hiérarchie (Beauvois, 1983).

Enfin, il n'est nullement question de travail compris comme épanouissement, à plus forte raison lorsque nous parlons du travail industrialisé. La perspective behavioriste alors dominante insiste sur l'importance d'un travailleur « malléable » (Fischer, 2010, p. 19), qui peut être façonné de façon à obtenir de lui certains comportements. Si le travailleur est « contre » le travail, plus largement contre le patronat, puisqu'il applique lui-même le principe d'économie à son activité et ce faisant entre en conflit avec les objectifs de ses employeurs

CC BY NC ND

en cherchant à optimiser le rapport entre les efforts consentis et les gains obtenus, alors il ne s'agit pas de trouver une logique gagnant/gagnant, mais bien d'entrer en opposition. Le paradigme du pouvoir et des jeux de pouvoir semble donc le plus adapté pour lire ces situations. L'exercice du pouvoir est ici clair et visible : il s'agit d'obtenir quelque chose (en l'occurrence ici une énergie au service du travail) de quelqu'un (le travailleur).

1.1.3. **De l'importance du contrôle**

C'est cette notion qui rend compréhensibles les dispositifs de surveillance et de contrôle – eux aussi validés scientifiquement – et plus largement la distribution particulière du pouvoir. Puisque l'enjeu majeur de cette organisation du travail est la façon dont l'énergie humaine, motrice, est investie, il faut alors contrôler ce corps, le surveiller, l'observer, ce qui constitue la forme la plus élémentaire de domination (Foucault, 1975). Nous l'avons vu, nul souci de sens ici. Le rapport de pouvoir est réduit à sa plus simple expression, et se rapproche des définitions classiques du pouvoir (Dahl, 1965) : obtenir quelque chose de quelqu'un, ou pour être plus précis, obtenir quelque chose du corps de quelqu'un. Ce quelque chose est un comportement, une action, une conception que l'individu n'aurait pas eu sans l'intervention de la personne exerçant ce pouvoir sur elle. Le moyen d'être sûr d'obtenir cette réponse particulière passe par le contrôle des moyens. Celui-ci est plus ou moins direct et franc, mais il est bien présent et ne se dissimule pas : depuis les bureaux vitrés des encadrants situés en hauteur au-dessus des ateliers afin de surveiller continuellement l'activité – illustrant l'idée du panoptique initialement envisagé, rappelons-le, dans l'architecture carcérale (Foucault, 1975) – jusqu'au système de contrôle de la présence des corps (pointeuses et badgeuses) en passant par les postes conçus pour limiter voire empêcher les déplacements, tous les moyens sont bons pour obliger le travailleur à rester concentré sur son travail et investir son énergie dans des *proportions optimales*. Tout étant formalisé et rationalisé, depuis le poste jusqu'au rapport que le travailleur doit entretenir avec les autres travailleurs et sa hiérarchie en passant par les récompenses et punitions pour chaque action et infraction, le contrôle est total et la marge de manœuvre la plus restreinte possible. Dans le même élan, les problématiques liées à cet exercice du pouvoir sont refoulées, niées, ou plus directement supposées résolues par la nouvelle organisation, puisque « la répartition et la combinaison des attributions ayant été menées de manière rationnelle, il n'existera pas de possibilités de conflits » (Enriquez, 2012, p. 88).

1.1.4. **Des communications strictement encadrées car non-nécessaires**

Cependant, le contrôle des corps et de leurs usages est à comprendre au sens large, puisqu'il passe également par le très strict encadrement des communications, qui sont elles aussi supposées être au centre des logiques collaboratives (Pollet et Egido, 2014), à plus forte raison dans une conception fondamentalement relationnelle du collaboratif. Celles-ci sont interdites ou limitées à leur strict minimum. Au-delà des nuisances sonores propres au travail dans le secteur industriel, qui limitent de fait les possibilités d'échanges, le travail n'est pas pensé pour nécessiter de communiquer. Plus précisément, la communication est elle aussi rationalisée. Les seules interactions acceptables sont celles qui sont prévues dans le protocole ou en cas de force majeure

CC BY NC ND

(panne, accident). Même les temps de pause se voient contrôlés, comme le rappelle Foucault (1975), citant un extrait du projet de règlement pour la fabrique d'Amboise :

> *On cherche aussi à assurer la qualité du temps employé : contrôle ininterrompu, pression des surveillants, annulation de tout ce qui peut troubler et distraire ; il s'agit de constituer un temps intégralement utile […] et même pendant l'interruption du repas : « il ne sera fait aucun discours d'histoire, d'aventure ou d'autres entretiens qui détournent les ouvriers de leur travail » (p. 177)*

Ce contrôle de la parole, qui fonde son origine dans le principe d'économie exposée précédemment, met au travail la notion de *pouvoir*. Parler, c'est exercer un certain pouvoir sur soi, sur son environnement, sur les autres. Le principe d'économie ne constitue que l'élément légitimant, autorisant l'exercice de ce pouvoir. À l'inverse, être privé de sa capacité à communiquer, c'est déjà le début de l'aliénation, c'est la forme la plus fondamentale – et aussi une des plus violentes – du contrôle, de la domination. Foucault (1971) avait déjà pointé de manière générale le lien que la parole et le discours entretient avec le désir et le pouvoir, constat confirmé dans la sphère professionnelle par la psychologie du travail (Gangloff, 2000, p. 250) :

> *Sachant en effet que « dans un groupe social, prendre la parole c'est déjà un peu prendre le pouvoir et [sachant que], pour ceux qui exercent actuellement celui-ci, laisser prendre la parole, c'est déjà abandonner partiellement le pouvoir » (Deconchy, 1971, p. 60), les hommes au pouvoir s'efforcent de bâillonner toute parole, toute pensée susceptibles de « répandre des idées pathogènes pour l'équilibre de la terreur innommée » (Léonardini, 1994, p. 160).*

D'un point de vue conceptuel, rappelons que la communication n'est à l'époque pas encore reconnue comme une discipline[6] ou une science sociale à part entière. Il faudra attendre la seconde partie du XXe siècle pour assister à ses premiers développements avec notamment les travaux de Lasswell (1927), Shannon et Weaver (1949) et Wiener (1984), et les travaux sur la façon dont la communication peut affecter la performance d'une équipe de travail seront eux aussi tardifs (Leavitt, 1951/1965).

Ce développement nous invite à considérer le second principe présidant à cette conception de l'organisation du travail : le *principe d'efficacité*. Si l'énergie physique, corporelle des travailleurs est contrôlée, c'est au nom de l'efficience. Nous définissons celle-ci comme un ensemble : si l'efficacité évalue uniquement la qualité du produit final, l'efficience renvoie à la fois à la qualité de la production et aux efforts engagés pour obtenir cette qualité. Objectifs et moyens engagés sont définis sur la base rationnelle du produit à obtenir. C'est ce type de

---

[6] En France et d'un point de vue universitaire, la section des sciences de l'information et de la communication ne sera pas créée avant 1975, témoin d'un développement et d'une reconnaissance conceptuelle ultérieurs.

raisonnement qui conduira à l'avènement des théories de l'administration (Fayol, 1918) et de la bureaucratie. Rappelons que les logiques administratives visent l'organisation rationalisée du travail selon 14 principes fondamentaux qui sont :

- La division du travail
- L'autorité
- La discipline
- L'unicité du commandement
- L'unité de direction
- La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général
- La rémunération
- La centralisation de la décision
- La hiérarchie
- L'ordre
- L'équité
- La stabilité du personnel
- L'initiative
- L'union du personnel

Ces principes sont pour la plupart, nous le constaterons, peu compatibles en l'état avec la conception collaborative de l'activité, notamment en matière de distribution du pouvoir. Les théories bureaucratiques comme administratives qui visent la rationalisation de la distribution du pouvoir dans les organisations afin de produire mieux et surtout plus, invitent à découper le pouvoir en micro-pouvoirs formels, fonctionnels, impersonnels et limités (Barus-Michel et Enriquez, 2006, p. 217) qui interdisent le collaboratif. Micro-pouvoir *formel*, car dans cette conception, c'est le poste qui donne le pouvoir, et non l'homme qui l'occupe et ses caractéristiques, là où les fonctionnements collaboratifs insistent au contraire beaucoup sur ce que chacun peut apporter au projet (Benkler, 2002). *Fonctionnel*, car le pouvoir est borné à la fonction, il ne peut agir sur les domaines voisins. À chacun son pouvoir, à chacun son poste. Tout comme le travail à la chaîne, chacun peut agir sur la chaîne de production, mais à son échelle, dans le domaine qui lui est attribué, ce qui est là-aussi anti-collaboratif. *Impersonnel*, car le pouvoir s'exprime de façon égalitaire, droite, descendante, il touche tout le monde de la même façon. *Limité*, car il n'est pas pensé pour fonctionner autrement que de la façon prévue par la procédure.

Cette distribution du pouvoir, rigide et impersonnelle, mais rationnelle et égalitaire, favorise donc le comment plutôt que le pourquoi, ce qui alimentera plus tard de très nombreuses critiques à son égard (notamment dans sa capacité à s'appliquer à des systèmes meurtriers et totalitaires). Nous reviendrons sur ces critiques, car elle constitue un des éléments permettant la bascule des logiques bureaucratiques aux logiques collaboratives en soutenant la recherche de nouveaux modèles organisationnels supposés plus humains (Boltanski et Chiapello,

1999). L'efficacité de ces systèmes n'est plus à démontrer, ses principes de fonctionnement se fondant sur l'économique et l'efficace, cependant cette efficacité se fait au coût de l'individu. Un tel fonctionnement ne lui laisse aucune place, sa volonté, ses désirs, ses motivations ne sont pas prises en compte – « la psychologie est absente des théories bureaucratique et administrative » (Tannenbaum, 1967, p. 11).

Max Weber désigne l'administration comme la forme la plus pure de domination en vertu d'une autorité (1914/2013). Tout au plus tient tient-on compte de ses besoins les plus élémentaires. Surtout, une telle rationalisation vient nier l'imaginaire du pouvoir :

> Le visage du pouvoir est associé, pour le commun des mortels, à celui de la mort : camps de concentration, génocide et ethnocide, peuples soumis à l'esclavage, individus traités comme des bêtes ou même, plus quotidiennement, individus exploités, considérés comme des machines, auxquels est retirée la prise en charge de leur destin et auxquels est affectée une existence sans saveur, sans sel, sans vie, parfaitement répétitive. Le pouvoir a le plus souvent le masque de l'oppression, de la répression, de la violence, aussi légitime soit-elle (Weber ne disait-il pas que le pouvoir était l'usage légitime de la violence ?). Avoir du pouvoir, c'est avoir du sang sur les mains. « On ne règne pas innocemment », écrivait Saint-Just. Ce sentiment existentiel se comprend fort bien. Car qui dit pouvoir, dit séparation instituée entre ceux qui dominent et contrôlent, et ceux qui exécutent les ordres. (Enriquez, 2006, p. 220-221)

Lorsque le pouvoir interdit la parole ou tout du moins se la réserve, lorsqu'il ajoute à ce monopole du discours le contrôle des corps, le caractère mortifère (au sens psychanalytique du terme) du pouvoir n'est pas loin.

1.2. Une conception positiviste

A présent que nous avons fait une synthèse des connaissances et notions majeures qui caractérisent les fonctionnements bureaucratiques (la question du *quoi*), reste à examiner la question du *comment*, et dans une certaine mesure, du *pourquoi*. Qui vient légitimer cette organisation et cette distribution du pouvoir ? Si cette rationalisation se fait sur la base des principes d'économie et d'efficience comme nous venons de le rappeler, il nous reste à examiner la question de la contribution de la psychologie à ces principes. Comment déterminer ce qu'est un effort *raisonnable* ou *optimal* ? Comment détecter objectivement les comportements souhaités et non souhaités, évaluer rationnellement leur place dans l'organisation ? À partir de quel instant peut-on considérer qu'il y a paresse, flânerie ? Sur quelles bases, quel critère peut-on s'appuyer pour organiser le travail des autres ?

1.2.1. **Une psychologie au service de la rationalisation**

En l'état la logique est fonctionnelle mais inapplicable concrètement : il est nécessaire de rendre objectifs les critères permettant de définir les seuils de performance. À quelle vitesse faut-il régler la chaîne pour que le travailleur adopte un rythme soutenu mais supportable ? Combien de pièces un salarié peut-il produire en une journée sans porter atteinte à sa capacité à produire la même quantité le lendemain ? Combien de pauses est-il nécessaire d'allouer à chaque travailleur et quelles sont les durées optimales de chacune ?

Ces critères sont dégagés avec le soutien d'une approche méthodique et scientifique, et les psychologues de l'époque seront sollicités pour établir ces critères (Aebischer et Oberlé, 1998). Puisqu'une organisation *approximative* n'est pas satisfaisante, et qu'on ne peut pas se fier à la subjectivité des travailleurs – il faudra attendre l'apparition d'approches cognitives et constructivistes de l'intervention psychologique couplées à une perspective positive du travailleur pour s'y autoriser –, il faut faire intervenir un tiers expert. Ce tiers sera personnifié par le scientifique. Grâce à une approche expérimentale pensée pour être stricte et méthodique, éliminant toutes les variables parasites de façon à objectiver uniquement le phénomène qui intéresse l'expérience, il est possible de mesurer objectivement les capacités réelles des travailleurs, et d'en tirer les leçons nécessaires à la bonne organisation de leur travail. Grâce aux approches psychométriques et comportementalistes, il est possible d'évaluer précisément les capacités physiques et intellectuelles des travailleurs afin de s'assurer de la bonne adéquation entre leur profil et le poste occupé.

La conception dominante en psychologie à ce moment est le *behaviorisme* (Muller, 1963), qui vise l'éloignement des méthodes introspectives issues de la philosophie au profit de méthodes scientifiques et objectives. Est appliqué un schéma explicatif simplifié pour rendre compte des comportements des personnes : chaque réaction (comportement) est la réponse causale à une stimulation : ici, l'homme travaille si on le contrôle et on le paye. Cette stimulation est donc extérieure à l'individu. À l'intérieur de cet individu les processus psychiques et cognitifs ne sont pas pris en compte, ils constituent une « voie de garage » (Nuttin, 1980, p. 18) qui suscite au mieux la méfiance. Les travaux portent donc sur la façon dont l'environnement, les stimulations extérieures influencent positivement ou négativement la productivité des individus. L'approche est donc analytique, expérimentale : quelles sont les variables indépendantes sur lesquels il me faut agir afin que la production (variable dépendante) se voit augmentée ? Les travaux de Triplett (1898) ou de Ringelmann (1913), des travaux princeps et classiques de la psychologie sociale, illustrent les conceptions de l'époque et découlent d'une conception de la psychologie sociale proche de ce qu'Auguste Comte (1830) nommait la *physique sociale* : quels sont les lois qui président aux relations humaines et aux processus sociaux en général ?

Ce qui donnera naissance plus tard à ce que nous appelons aujourd'hui *les* phénomènes de *facilitation sociale* et de *paresse sociale* sont à l'époque expliqués en des termes déshumanisants et mécanistes. Il suffit de relire la conclusion de Triplett (1898) sur les effets de la présence d'un tiers dans la performance pour s'en convaincre :

From the above facts regarding the laboratory races we infer that the bodily presence of another contestant participating simultaneously in the race serves to liberate latent energy not ordinarily available. This inference is further justified by the difference in time between the paced competition races and the paced races against time, amounting to an average of 5.15 seconds per mile up to 25 miles.

L'approche de l'époque est quantitative et démontre chiffres à l'appui que c'est la présence physique d'autres participants qui permet la libération de l'énergie latente, d'ordinaire non disponible. Appliqué au travail, cela signifie que le travailleur est avant tout considéré comme un réceptacle d'énergie, et qu'il est nécessaire de déterminer les conditions idéales permettant la libération de cette énergie. Le travailleur est déshumanisé. Ringelmann (1913) réduit même l'homme à une analogie : celle du moteur animé. Ces caractéristiques premières sont sa *puissance* et sa *consommation* :

Dans notre premier mémoire (Annales de l'Institut National Agronomique, 1907), nous avons vu que dans tout moteur, animé ou inanimé, il y a deux quantités intéressantes à observer : 1. La puissance utilisable ; 2. La consommation.

Et ce moteur est comparable dans son fonctionnement à n'importe quel autre moteur, comme nous le rappelle l'avant-propos :

Nous avons déjà eu l'occasion de donner un aperçu de nos recherches sur les Moteurs animés dans les Annales de l'Institut National Agronomique (2e série, tome VI, 1907), et nous avons insisté sur nos essais relatifs aux bœufs de travail effectués en 1905, à Limoges, sur des animaux de la race limousine, et en 1907, à Rodez, sur des animaux de la race d'Aubrac.

Homme, animal : même fonctionnement dans l'esprit de la littérature de l'époque, la logique applicable à des bœufs s'avère également applicable à des humains.

1.2.2. **Une perspective psychanalytique en rupture ?**

Il faut rappeler que le behavorisme et les approches expérimentales ne constituaient pas les seules approches de l'époque, et que la perspective psychanalytique était elle-même en plein développement. Cependant, elle n'a investi que tardivement la façon dont il était possible de penser « psychanalytiquement les formations intermédiaires entre les structures endopsychiques et les structures collectives, sociales et culturelles » (Kaës, 2006, p. 18). Il faudra attendre pour cela le développement et la structuration de la psychosociologie

CC BY NC ND

d'obédience psychanalytique durant la seconde moitié du vingtième siècle[7] pour obtenir un cadre de pensée psychanalytique applicable au travail.

Il nous semble que cette résistance peut notamment être comprise une fois mise en lien avec une vision dogmatique de la psychanalyse, invitant à considérer comme déviance toute volonté de se focaliser sur d'autres processus que ceux à l'œuvre dans une cure. A visée essentiellement psychothérapeutique, la psychanalyse postule pourtant également qu'une logique énergétique préside aux actions des hommes : la libido, l'inscrivant elle aussi dans le champ des approches psychodynamiques. Cette énergie vitale est investie dans différents objets : travail, amour, loisirs… Cependant, la façon dont elle est investie ou non dans le travail n'est pas la préoccupation première des écrits psychanalytiques : la perspective première est thérapeutique, elle vise à soigner, et non à faire travailler. C'est là une première différence avec la perspective *behavioriste* précédemment exposée.

De même, elle développe une vision pessimiste de l'homme et de son rapport à la société, à plus forte raison dans les écrits dits *sociologiques* de Freud (à partir de 1921), écrits dans lesquels celui-ci postule que ce sont la société, les renoncements, les frustrations qui sont à l'origine de « souffrance sociale » (1948, p. 29) engendrant des états névrotiques. Le vivre ensemble suppose un certain nombre de concessions, mais ce sont ces concessions qui éloignent l'homme du bonheur, Freud pensant en 1930 que « le prix à payer pour le progrès de la culture est une perte de bonheur » (1948, p. 77). Ainsi, si la théorie psychanalytique reconnaît bien des conséquences aux pressions et aux renoncements imputables – notamment – au travail, elle ne propose aucune alternative ou propositions pour organiser mieux ou différemment. Au mieux considère-t-elle le travail comme un moyen de sublimer certaines pulsions.

La question du rapport au travail mérite d'ailleurs elle-même d'être considérée avec prudence. En effet, si la psychologie industrielle, comportementaliste, psychométrique produit à cette époque de nombreux travaux et théorie pour mettre l'homme au travail, et potentiellement favoriser plus ou moins directement la domination d'une classe sur une autre, la psychanalyse quant à elle s'adresse en premier lieu aux classes sociales aisées, aux bourgeois, à des personnes pour qui le travail est radicalement différent de celui que l'on peut rencontrer en usine (voire dans les cas les plus extrêmes, dont le travail est de faire travailler les travailleurs en usine). En poursuivant la lecture en termes de luttes de pouvoir que nous avons initiée, le projet n'est donc pas si différent, et nuance de façon importante les différences en matière de savoirs et d'application de ces savoirs que nous pourrions relever. Certes, les travaux comportementalistes s'intéressent en premier lieu aux comportements, aux actions, à la productivité. L'enjeu est de déterminer le plus efficacement et objectivement possible les conditions nécessaires à un travail efficace. Ne sont considérées chez les travailleurs que les

[7] La première association – l'association pour la recherche et l'intervention psychosociologiques (ARIP) – sera fondée en 1959.

caractéristiques individuelles directement en lien avec l'activité professionnelle. À l'inverse, la psychanalyse s'intéresse au psychisme, à l'inconscient, à des états mentaux et psychiques inaccessibles à l'observation, à l'expérimentation. Surtout, elle postule que ce sont ces dynamiques et ces processus qui sont les plus importants pour rendre compte de l'avis de l'homme et de son rapport à son environnement, là où le béhaviorisme ne s'intéresse pas à cette « boîte noire ». Ce constat explique naturellement la légitimité des approches comportementalistes et l'absence à l'époque de travaux sur une approche psychanalytique du travail. La psychanalyse ne sera appliquée à l'analyse du travail et à des démarches d'interventions psychologiques et psychosociologiques que lorsque le psychisme, les états mentaux – en un mot : l'individu – seront considérés comme autant si ce n'est plus important que le travail.

Pour schématiser, les approches comportementalistes et expérimentales sont dominantes et viennent fournir le savoir nécessaire à l'organisation du travail. Nous proposons de représenter ces contributions sous la forme d'une rationalisation de la distribution du pouvoir au profit des dirigeants et des personnes en charge de l'organisation des organisations et des institutions. Les théories psychanalytiques, si elles fournissent certes un arsenal conceptuel propice à une autre vision de l'homme et du travail, présentent des applications sensiblement comparables dans leur projet.

1.2.3. **Relecture positiviste du mythe du bon pouvoir**

A présent que nous avons proposé un pivot dans ces conceptions – le pouvoir – il nous reste à en discuter le fonctionnement. En effet, il est nécessaire pour légitimer ces logiques et leur donner une portée opératoire de développer un imaginaire et un discours spécifique, idéologique, socio-historique, qui nous l'avons relevé viendrait donner un sens cohérent aux pratiques sociales (Enriquez, 1992). L'organisation dominante postule le nécessaire contrôle des corps dans l'optique de les exploiter au mieux. Ce choix s'explique par la volonté d'une productivité maîtrisée et fondée sur des critères scientifiques permettant d'établir « la » bonne méthode, soit une approche « cartésiano-positiviste » (Le Moigne, 2012, p. 7).

Cette approche peut être lue comme un mythe fondateur qui inaugure et légitime cette voie : c'est le mythe du « bon pouvoir » (Enriquez, 2012). Pour accepter ce pouvoir, il faut le considérer comme bon, et son caractère positif sera légitimé par la science. Ce glissement est caractéristique des épistémologies cartésiano-réalistes :

> *Le contrat social épistémologique qu'impliquent les épistémologies positivistes et réalistes se caractérise par un critère universel de légitimation des connaissances enseignables : celui de leur « vérité objective » : elles doivent exprimer en vérité et « expliquer » universellement en raison les perceptions de la réalité que les êtres humains tiennent pour connaissables. (Le Moigne, 2012, p. 36)*

Ainsi, ce qui est vrai est bon, et c'est la science qui définit ce qui est vrai, celle-ci se contentant de démontrer l'existence de principes universels supérieurs pré-existants aux hommes. Ici, nulle question de social, d'organisation à la fois instituante et instituée, faite par les hommes et faisant les hommes. Aucune possibilité d'instaurer des logiques collaboratives dans ce contexte.

1.3. Une distribution du pouvoir au profit de l'organisation

L'application des questions épistémologiques de Le Moigne (2012) proposées comme grille de lecture nous permet de dresser un tableau rendant impossible un fonctionnement collaboratif, un point de départ sur la base duquel les théories suivantes proposeront une rupture.

Si les conceptions théoriques de l'époque reconnaissent chez l'homme une aptitude à désirer, à éprouver, elles ne sont pourtant pas considérées et employées lorsqu'il s'agit d'organiser et rationaliser le travail. Comme nous l'avons rappelé, les modèles explicatifs du comportement humain sont essentiellement pulsionnels, instinctifs, anti-sociaux. Même si la complexité du travail humain commence à être mise en évidence grâce à des résultats parfois contradictoires ou des découvertes hasardeuses – rappelons les travaux de Triplett (1898) et Ringelmann (1913) qui pendant longtemps resteront opposés car aboutissant à des conclusions différentes – l'effort pour rationaliser le travail et l'activité sur des bases objectives et scientifiques est bien réel et premier.

Le pouvoir de l'organisation sur l'individu est total, puisque c'est elle qui décide à la fois des *moyens* et des *fins*, l'homme n'étant là que pour louer son énergie contre rémunération. Cet homme est réduit à un schéma simpliste, puisque seules sa motivation économique et ses aptitudes physiques sont prises en compte. La structure, le squelette de l'organisation est imposé, ce sont les dirigeants et les chercheurs qui décident de ce qu'il faut faire et de la façon dont il faut le faire : c'est une distribution du pouvoir qualifiée de pouvoir bureaucratique (Barus-Michel et Enriquez, 2006, p. 217) :

> *L'organisation se met à avoir besoin de personnes […] se conduisant non au flair mais à la rationalité, et surtout de nombreux individus ayant des compétences techniques précises leur permettant d'occuper leurs fonctions et de remplir leur rôle suivant des règles pensées logiquement.*

Le travailleur n'a aucun pouvoir, il ne peut pas même faire entendre sa voix. Sont dressés des dispositifs et des protocoles sur la façon optimale de parvenir au meilleur rendement, la *one best way*. Il n'existe qu'une façon d'obtenir les résultats escomptés, tout l'enjeu étant de la trouver. Deux façons de procéder ne peuvent pas co-exister, ou alors très difficilement : une telle situation demanderait à être résolue en tranchant et en décidant

CC BY NC ND

quelle méthode est la meilleure façon de procéder en fonction de la situation. Mais il n'est nullement question de demander au travailleur de résoudre ce problème.

Cette asymétrie dans l'organisation du travail est aussi le reflet d'une asymétrie statutaire alors particulièrement prononcée dans la société. La protection sociale – envisagée comme directement connectée au travail – est alors quasi inexistante (Castel, 2009). Au moment de l'industrialisation, le capital constitue la seule et unique protection civile et sociale, instaurant de fait un déséquilibre entre propriétaires et prolétaires. Si les propriétaires sont protégés par leurs ressources et leurs biens, par la possession des usines et des moyens de production, les travailleurs quant à eux dépendent directement de leur force de travail qui seule peut leur fournir les moyens de vivre. Point à l'époque de mutualisation des risques, de cotisations sociales, d'instances représentatives du personnel, d'assurance-chômage…

Sur le plan théorique, retenons enfin que comportementalisme et psychanalyse, bien que proposant des notions et méthodes très différentes, se rejoignent sur un point : ils s'adressent en premier lieu aux dirigeants des organisations, aux classes aisées. Bien entendu, des exceptions existent, des expériences et des mises en situation prouvent que des applications à destination des ouvriers, des classes sociales inférieures sont tout autant envisageables, mais elles restent minoritaires, voire même soupçonnées d'être volontairement oubliées ou décriées plus qu'elles ne le méritent (à ce sujet, Onfray (2013) rappelle le peu de considération pour les cures psychanalytiques proposées aux représentants des classes ouvrières et l'effort historiographique qui en a découlé).

1.4. Un modèle insuffisant pour organiser et surtout penser une logique collaborative

À ce stade, les points communs avec le travail collaboratif sont quasi-inexistants, et ne nous permettent de penser le collaboratif que par contraste. Nous décrivons une organisation du travail visant à *extraire* du travailleur la plus grande quantité d'énergie possible, par le biais d'une organisation rationalisée de son activité, d'un contrôle strict de son corps, d'une limitation des communications. L'homme est un moteur animé, capable de délivrer de l'énergie, à la condition de lui fournir les bonnes conditions de travail et le bon carburant (en l'occurrence, ici, l'argent). Ses capacités relationnelles et humaines ne sont ni exploitées ni considérées. Bref l'homme est traité comme une machine – c'est d'ailleurs l'analogie dominante de ce modèle : « dans l'optique "industrielle", comme dans l'optique technocratique ou bureaucratique, le souci du rendement et de la "bonne marche des services" a pour modèle avoué ou non, la *machine*. » (Mucchielli, 2011, p. 11).

Ce paradigme est peu exploitable directement lorsqu'il s'agit de rendre compte du travail collaboratif. Difficile d'expliquer pourquoi l'homme s'engagerait dans une activité ne comportant aucune motivation économique ou

hiérarchique avec ces travaux, puisqu'il fonde justement le travail sur ces deux aspects : contrôle et récompense. Un individu travaille parce qu'il y est obligé et parce qu'il obtient de l'argent en échange.

Ainsi, nous avons défini une figure anti-collaborative, dans le sens où elle incarne tout ce qui rend la collaboration impossible : ses caractéristiques sont fondamentalement incompatibles avec les logiques collaboratives.

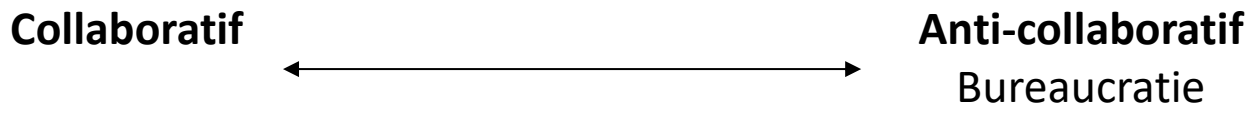


Figure 3. Première déclinaison du collaboratif

Malgré l'intérêt schématique d'une telle représentation qui permet de clarifier l'avancée de la pensée, rappelons qu'un point commun entre ces deux premiers pôles existe malgré tout : la volonté de rationalisation. Le travail collaboratif est en effet soupçonné d'être une rationalisation du travail intellectuel (Durand, 2009). Si durant la période industrielle, la rationalisation porte uniquement sur la production de biens matériels, nous verrons que ces logiques sont transposables dans une certaine mesure à la production de biens immatériels et de services. Cependant cette transposition ne peut se faire qu'au coût d'une transformation, notamment en ce qui concerne la distribution du pouvoir dans l'organisation. Comment penser le travail collectif, comment amener des dizaines, des centaines de personnes à contribuer dans un même élan à l'atteinte des objectifs de l'organisation, comment utiliser les connaissances scientifiques et techniques disponibles pour rendre le travail plus efficace ? Nous devons à présent examiner la façon dont les travaux scientifiques évoluent et nous mènent vers des réponses à ces questionnements sans pour autant abandonner l'idée de contrôle ou d'organisation. Ce faisant, nous pourrons alors dégager une troisième figure, qui viendra compléter celle de l'*anti-collaboratif* : le *non-collaboratif*.

CC BY NC ND

2. L'homme, un être social ?

Organisation scientifique du travail, puis l'école de relations humaines : la transition est classique, consacrée par de nombreux manuels et traités de psychologie sociale, psychologie du travail et sociologie. Il nous semble nécessaire de préciser que nous n'ambitionnons pas de répéter ce qui a déjà été développé de très nombreuses fois, mais de contextualiser rapidement l'école des relations humaines avant de nous intéresser à l'apparition de ce que nous considérons comme des travaux psychologiques *en rupture* (la *psychologie des groupes*, la *psychologie comme pratique du changement social* et la *psychologie humaniste*) car en opposition aux élans rationalistes et comportementalistes précédemment décrits. Nous verrons que ces travaux réhabilitant l'individu comme premier, postulant qu'il a lui aussi un pouvoir sur lui-même ainsi que sur son environnement, qu'une minorité active peut transformer une majorité, qu'un changement social est envisageable constituent des éléments idéologiques nécessaires à l'apparition des logiques collaboratives. Surtout, c'est cette rupture qui constituera un terreau fertile au collaboratif, en développant à la fois une certaine vision de l'homme et de son rapport à la société, et en proposant des travaux psychologiques et psychosociologiques légitimant cette approche.

Cette partie sera aussi l'occasion de poursuivre la lecture précédemment initiée en termes de pouvoir, et d'interroger une lecture idéalisée du passage de l'organisation scientifique du travail à l'école des relations humaines. En effet, si la prise en compte de l'importance des motivations sociales, de la communication, les différentes facettes de l'individu constituent un progrès humain indéniable, les problématiques de pouvoir, de contrôle, de rationalisation de l'activité ne se trouvent pas pour autant résolues, et la ligne de force que nous avons dégagée dans la partie précédente reste valable et fonctionnelle. Aussi, après avoir resitué rapidement l'école des relations humaines et ses apports, son contexte d'apparition et les travaux qu'elle inspire, nous examinerons : 1. En quoi la prise en compte du social ne constitue pas une rupture suffisante pour rompre avec les logiques rationalistes et économiques ; 2. En quoi il faudra attendre la seconde guerre mondiale et l'après-guerre pour réellement pouvoir parler de changement de paradigme, et rompre avec les logiques bureaucratiques.

2.1. Organiser le travail avec l'homme ou pour l'homme ?

L'école des relations humaines et habituellement présentée comme étant apparue par hasard (Beauvois, 1995), comme une découverte inopinée (Mayo, 1945). Bien que cette historiographie soit soupçonnée d'être un peu idéalisée, elle n'en est pas moins éclairante symboliquement sur le projet de ces théories émergentes : c'est par hasard que l'on découvre les limites de l'approche qui consiste à ne rien laisser au hasard. Cette découverte n'est de plus pas le fruit d'une action consciente, d'une volonté de dépasser le modèle existant.

Dans la continuité des travaux exposés précédemment, de nombreuses recherches étudient l'influence de l'environnement sur l'individu et sa performance. Il est important de souligner que la méthodologie déployée par Mayo (1945) est des plus classiques et figure dans la lignée des approches expérimentales et positivistes décrites précédemment : différentes intensités d'éclairage sont testées (variable indépendante), et la production (variable dépendante) est quantifiée pour chaque condition. La logique est causale, l'environnement (variable dépendante) est supposé avoir un effet sur la production générée par l'individu (variable indépendante). Les résultats bien que validant la logique testée, ne correspondent pas aux hypothèses formulées et au projet générale de la recherche : la production varie effectivement lors des tests, cependant la variable indépendante sur laquelle les expérimentateurs influent n'est pas celle qu'ils croient, puisque ce n'est pas la production de l'individu qui est influencée mais l'individu lui-même. En un mot, l'homme influence l'homme : c'est ce changement de regard porté sur le travailleur qui nous intéresse ici, car il constitue un élément important pour permettre le développement ultérieur du collaboratif. L'influence du chef sur le subordonné était connue et abondamment étudiée, mais l'influence d'un travailleur sur un autre travailleur, un d'un individu extérieur sur un travailleur n'avait encore jamais été autrement vue que comme une variable parasite, un effet indésirable à exclure à tout prix.

Même s'il faut relativiser cet apport et ne pas croire que les relations de pouvoir ne sont plus présentes au travail grâce aux apports de l'école des relations humaines (Morin, 1991), le premier enseignement tiré de ce constat peut être résumé de la façon suivante : *la rationalité économique n'est pas unique et première*, elle s'avère insuffisante pour expliquer le comportement de l'homme au travail. L'homme n'est pas animé uniquement par des motivations économiques, mais aussi par des motivations sociales. Le besoin de relations humaines, de communication, d'attention, le désir d'être en interaction avec l'autre sont aussi des éléments à prendre en compte pour expliquer et organiser l'activité. Ainsi, les communications ne sont donc pas des parasites, mais bien des variables influençant le travail. Si nous insistons sur ce point, c'est parce que les motivations sociales sont premières et centrales dans le collaboratif, à tel point qu'elles sont même supposées susceptibles de prendre l'ascendant sur les motivations économiques (Benkler, 2006/2009). Nous repérons ici un des premiers éléments conceptuels permettant de soutenir cette vision de l'organisation du travail : à tâche de nature égale, le sentiment de participer plus ou moins activement à « l'œuvre générale » offre des conséquences positives sur les états psychologiques des travailleurs (Fromm, 1956) et change de façon parfois radicale le rapport entretenu à l'activité.

Ce constat, sur lequel s'érigeront de futures recherches, constitue une des bases essentielles à l'élaboration des logiques collaboratives. Sans relation, sans communication – surtout, sans prise en compte de l'humain – impossible d'envisager des fonctionnements par projet, ou le sens de l'action prime sur l'action pure. Ce constat vient également critiquer et questionner la distribution du pouvoir jusqu'ici adoptée. Accorder de l'importance aux communications, redonner la parole aux travailleurs, c'est déjà leur concéder un certain pouvoir (Gangloff, 2000), et envisager un modèle plus complexe pour rendre compte de l'activité.

Si c'est à partir des années 1930/1940 que les travaux sur les relations humaines au travail, la communication se développent, ils n'en restent pas moins encore largement teintés par l'expérimentalisme[8], et ne se dégagent pas encore véritablement de la perspective positiviste précédemment décrite. Ainsi, s'il est vrai que cette période voit apparaître les premières théories susceptibles d'étayer un fonctionnement collaboratif, il serait trompeur de penser que c'est à cette époque que les efforts visant une rationalisation du travail s'interrompent. Si le modèle ancien dévoile ses limites et ses insuffisances techniques et conceptuelles pour rendre compte d'une réalité sociale et l'organiser, il n'en reste pas moins un modèle efficace et qui a fait ses preuves. Il est simplement imparfait, encore partiel, il ne prend pas en compte tous les aspects de la situation au travail. La rationalisation du travail est tout à fait compatible et articulable avec les travaux portants sur les motivations sociales et l'importance des communications. Révéler l'existence de structures informelles organisant le travail, l'importance des motivations sociales dans la réalisation du travail, l'influence que peut avoir l'observation d'une personne sur la production d'un travailleur ne sont pas fondamentalement incompatibles avec les efforts de compréhension, de rationalisation et d'action.

Ces travaux constituent l'avènement d'une approche psychosociale, mais dans un sens encore réduit : les études sont encore psychologisantes et mécanistes, et réduisent l'environnement à des variables qui influencent l'individu. Même si celui-ci reste premier et au centre de toutes les attentions – ce qui constitue déjà un progrès notable – une psychologie sociologisante ou une sociologie psychologisante ne constituent pas une psychologie sociale (Stoetzel, 1978). Le simple fait de distinguer encore strictement l'individuel et le collectif met en évidence le chemin qu'il reste à parcourir, même si l'effort pour les articuler est réel bien que très mécanique. Car si « tout serait si simple si l'on pouvait dire sans hésiter : il y a l'individu et il y a la société » (Moscovici, p. 5, 1984), cette opposition reste encore nettement présente. L'expression de *psychologie industrielle* restera longtemps en usage, témoin de l'héritage des méthodes appliquées jusque dans l'après-guerre.

D'ailleurs, la rationalisation de l'activité est toujours présente, elle est effectuée par le dirigeant ou l'expert mais pas par le salarié, et cet élan reste subordonné à une rationalité économique : le caractère social du travail est bien mis en évidence, mais afin d'être intégré dans le modèle pour servir le caractère avant tout économique du travail. Cependant, la volonté d'intégrer des facteurs humains complexes apparaissent.

> *Ecole des relations humaines et théorie des motivations se caractérisaient donc par une triple perspective : techniciste, car c'est l'organisateur qui pense des individus et non eux-mêmes,*

[8] Rappelons par exemple que les travaux de Shannon (1949), encore utilisés aujourd'hui dans le champ professionnel comme modèle de la communication, étaient avant tout les travaux d'un ingénieur en télécommunications, et visaient à expliquer la façon dont une information doit être codée et décodée pour transiter par le biais d'un fil électrique.

individualiste, car il s'agit de l'épanouissement des besoins de chacun, humaniste, car elles disent explicitement vouloir le bonheur et l'épanouissement de l'homme. (Bernoux, 1985, p. 94)

Si l'on compare avec l'organisation scientifique du travail présentée précédemment, nous pouvons pointer que l'organisation du travail va chercher à tenir compte des facteurs sociaux pour affiner le fonctionnement des structures, et valoriser la volonté d'humaniser le travail. Ce faisant, elle sera forcée de considérer les communications et les interactions comme importantes – ou au moins comme un mal nécessaire. Le contrôle et les limitations de la communication que nous avions relevés sont donc en transformation. Plutôt que d'interdire, il faut encadrer. Il faut autoriser la parole, mais en contrôler l'usage. Il faudra reconnaître la complexité et la diversité des motivations des travailleurs, sans perdre de vue la rationalité économique première.

Si sur la forme certaines pratiques organisationnelles changent, en matière de pouvoir la situation reste globalement inchangée. Le fonctionnement hiérarchique classique (c'est-à-dire, vertical et non horizontal comme dans le travail collaboratif) reste dominant, le travail n'étant négociable ni sur les moyens ni sur les fins. On ne parle pas de manager ou de chef d'équipe mais de contremaître, les services ressources humaines tels que nous les connaissons actuellement n'existent pas encore et la *gestion du personnel* se résume à une fonction essentiellement disciplinaire (Weiss, 2003, p. 14). Au-delà de la gestion comptable (paye, contrat, temps de travail…), les fonctions des services ressources humaines d'aujourd'hui sont encore absentes : gestion des relations internes (information, communication interne, relations sociales, intégration/ départ…), gestion des emplois et des compétences (employabilité, formation, évaluation, GPEC, conseil en évolution professionnelle…), gestion des conduites de travail (ergonomie, sécurité, santé, prévention, risques psychosociaux…), etc. La relation reste encore fondamentalement asymétrique : si les conventions collectives apparaissent dès le début du XXe siècle, il n'y a pas encore de dialogue social visant un véritable échange entre les strates de l'organisation – il faudra notamment attendre les lois Auroux et Aubry 2 dans les années 1980 (Sandeau et Lasserre, 2005, p.9) qui viennent le rendre obligatoire. Ainsi, nous assistons à l'avènement d'approches qui participent au même projet : produire au meilleur coût, mais avec des moyens plus diversifiés, moins mécanique, plus humain – même s'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir avant de pouvoir aboutir à des figures collaboratives, notamment en matière de distribution de pouvoir.

2.2. Des travaux psychologiques en rupture

Cette volonté de rationaliser et d'organiser le travail a priori de façon rationnelle et logique, si elle perdure encore aujourd'hui, entrera rapidement en concurrence avec d'autres modèles, à plus forte raison dans une période très méfiante vis-à-vis des doctrines totalitaires. Dans le prolongement des travaux de l'école des relations humaines, plusieurs courants de pensée psychologiques en vinrent rapidement à s'intéresser au fonctionnement des groupes et des équipes de travail, en les considérant non pas comme des ensembles de

personnes à faire travailler, mais comme des espaces dynamiques où l'énergie est aussi bien investie dans la production que dans la régulation, et où la question du sens ne peut – ni ne doit – être occultée. Surtout, les problèmes humains commencent à être reconnus, on s'éloigne progressivement du modèle mécanique où les problèmes humains seraient « des grains de sable dans la machine, des contingences irritantes dont il faut se débarrasser » (Mucchielli, 2011, p. 11). Si les problèmes humains et sociaux commencent à être reconnus comme ayant une existence dans les années 30, leur importance n'est vraiment détectée et prise en compte que dans les années 50.

Parmi les facteurs explicatifs de cette rupture, il nous semble important de pointer qu'un élément apparaît comme essentiel et fondateur des logiques collaboratives : le contexte socio-historique. La seconde guerre mondiale a en effet amené un large développement des sciences, y compris dans le domaine des sciences humaines et sociales (Lewin, 1951). Si les psychologues sociaux participent à l'effort de guerre (de nombreux travaux de recherche ont été subventionnés par l'armée et l'État) et produisent ce faisant un vaste panel de travaux sur les attitudes, les opinions, la communication, la propagande, d'autres travaux expliquent et aussi dénoncent les travers des systèmes autoritaires et des idéologies totalitaristes et viennent questionner les fondements du modèle du vivre ensemble et du travailler ensemble jusqu'ici appliqué. Cette prise de conscience progressive et cette dénonciation constituent un terrain fertile pour envisager de nouvelles conceptions de l'homme dans son rapport à l'activité, au travail et à la société.

Apparaissent aux Etats-Unis et en Europe des courants qui vont se développer dès les années 40-50 et proposer une approche de la psychologie en rupture avec les écoles précédemment installées (Maisonneuve, 1973). Nous en examinerons trois, qui présentent un intérêt pour notre entreprise épistémologique car elles fournissent à la fois des concepts permettant de penser le collaboratif et une vision de l'homme et de la société compatible avec le collaboratif :

- *Les travaux sur les groupes*, qui vont fournir un socle conceptuel essentiel pour expliquer et comprendre les groupes susceptibles de fonctionnement collaboratifs ;
- *La psychologie comme pratique du changement social*, qui va fournir le matériau nécessaire à une pensée susceptible de soutenir une redistribution du pouvoir dans les organisations du travail ;
- *La psychologie centrée sur la personne*, qui va réhabiliter la personne et surtout proposer une approche insistant sur des notions encore peu ou pas explorées par la psychologie : le développement, la santé, l'épanouissement…

2.2.1. **L'intérêt porté aux groupes**

Les logiques bureaucratiques n'accordent que peu d'importance au groupe, ou le réduit à des situations simples (réunion d'informations descendante, etc.) (Chevetzoff, 2016). C'est pourtant une des notions essentielles pour penser le collaboratif et son corollaire, les relations. Une littérature apparaît progressivement sur le sujet,

témoin d'une modification dans l'approche de l'homme au travail, et est repérable au volume des publications de l'époque sur le sujet :

> *Alors que les articles sur la psychologie des petits groupes, sur les comportements individuels dans les petits groupes, étaient de 1 par an en moyenne dans le monde entre 1900 et 1920, ils sont passés à 50 par an entre 1945 et 1950, puis à 150 par an de 1950 à 1960, pour se stabiliser depuis cette date à environ 200 par an. (Mucchielli, 2011, p. 13)*

Plus spécifiquement, les travaux sur la dynamique des groupes (entendue comme ensemble constitué de savoirs, mais aussi comme pratique) permettent de constituer un socle théorique d'importance sur les relations interpersonnelles et le fonctionnement des groupes. Ce domaine, introduit dès les années 30 par les travaux de Moreno sur les relations affectives dans un groupe et par la création du *Research Center of Groups Dynamics* par Kurt Lewin en 1945, ouvre un nouvel horizon de pratiques psychologiques en décalage avec le simple « faire travailler » : se former au travail en groupe, apprendre à repérer les phénomènes de groupe, mieux se connaître et comprendre son fonctionnement en situation de groupe, etc. L'objectif n'est plus d'adapter l'homme au travail d'une façon extérieure : il s'agit d'inviter l'homme à se positionner lui-même, à réfléchir à ses façons de fonctionner, de se placer, d'agir, de vivre au sein d'un groupe. Dans cette perspective, il est nécessaire de rendre l'homme participant de son travail et de son action, en l'invitant à se prendre comme propre objet d'étude.

Ces travaux et pratiques marquent *le passage d'une approche psychologique à une approche psychosociologique* : on ne s'intéresse plus uniquement à l'influence de l'environnement sur l'individu, mais au fonctionnement d'un ensemble de personnes, d'un groupe, considéré comme une entité dépassant la simple addition de ses membres. Il ne s'agit plus d'étudier le comportement de l'homme et la façon dont il est influencé par ses motivations et son environnement (l'équation de Lewin « $B = f(P, E)$ »[9]), mais des objets spécifiquement psychosociaux, qui lient de manière indissoluble le psychologique et le social, l'individuel et le collectif, qui dépassent l'opposition fondamentale des deux sphères : les normes, les représentations sociales, les relations interpersonnelles, la perspective psychosociale du concept de rôle, etc. Bref, des objets qui ne sont ni purement psychologiques, ni purement sociologiques, mais bien à l'interface entre les deux.

Au-delà des concepts nouveaux qui autorisent d'autres façons d'organiser sa pensée et son rapport au travail, il est important de relever dans ces évolutions l'émergence de l'intérêt pour les *moyens*. Si la rationalité économique reste encore prégnante et première, il apparaît comme de plus en plus évident que la fin n'est pas un prisme suffisant pour comprendre l'organisation du travail, et qu'il faut s'intéresser tout autant aux moyens,

---

[9] Le comportement (B) est fonction de la personnalité (P) et de l'environnement (E).

à la façon dont le travailleur, l'équipe, l'organisation vont procéder pour produire. Cet intérêt se concrétisera notamment par le biais de travaux sur la façon dont les groupes s'organisent afin d'atteindre collectivement une fin.

Considérons pour nous en convaincre une définition de Newcomb, Turner et Converse portant sur la compétition et la coopération considérés dans un même élan, usant d'un vocabulaire insistant sur les caractères psychosocial et intersubjectif de ces notions :

> *Un système de relation de rôles est coopératif dans la mesure où le comportement de l'un des individus en interaction, ou de plusieurs, influe de la même manière sur tous les membres en ce qui concerne l'action en direction du but. Par là-même, un système de rôle est compétitif dans la mesure où le comportement de la part d'un individu en interaction qui le rapproche de son but éloigne nécessairement un ou plusieurs autres du but qu'ils s'étaient fixés. (1970, p. 434)*

Ces deux modes de fonctionnement sont ainsi définis en termes de *systèmes*, de *relations*, de *rôles*. Ce vocabulaire, que l'on retrouve dans d'autres disciplines, mais qui est ici à comprendre dans son acceptation psychosociale, met l'accent sur des notions qui jusqu'ici étaient peu présentes dans les travaux décrits précédemment. Une relation de coopération suppose donc un but partagé, ce qui vient interroger le sens de la *fin* pour les membres du groupe. De la même façon, en mettant l'accent sur les rôles, elle met l'accent sur une conception intersubjective[10] de la distribution des places de chacun. Ce faisant, le rôle n'est plus à comprendre dans une conception sociologique avec une distribution descendante, verticale, hiérarchique des rôles ou dans une conception psychologique comme expression de la personnalité, mais dans une perspective psychosociale, avec une distribution *horizontale* des rôles. Bien entendu, ce n'est pas pour autant que la distribution du pouvoir se modifie, et que les organisations en viennent à modifier profondément le fonctionnement des équipes de travail et la répartition des tâches et des rôles de chacun, mais des concepts apparaissent et permettent de penser cette possibilité et ses manifestations concrètes.

Ce qui nous intéresse ici, c'est de noter l'évolution de la conception de l'homme au travail. Au-delà de la rationalité économique et scientifique, il apparaît comme de plus en plus évident que le facteur psychosocial est à prendre en compte, puisqu'il semble irréductible et qu'il influe de façon plus ou moins évidente sur la production et la performance. En cela, nous retrouvons l'importance accordée par le travail collaboratif aux

---

[10] Nous reprenons ici la distinction qu'opère Marie-Anne Rocheblave-Spenlé (1962), qui dans son travail de synthèse de la littérature sur les rôles, propose trois catégories et acceptations du terme : le niveau sociologique (le rôle est la face dynamique du statut), le niveau intersubjectif (le rôle est une négociation permanente entre la place que les personnes souhaitent prendre et celle que les autres membres du groupe souhaitent les voir prendre) et le niveau de la personnalité (qui renvoie à la constitution et l'entretien de la personnalité en fonction des différents rôles adoptés dans notre vie).

relations interpersonnelles, à la dynamique de groupe, à la qualité des interactions entre les membres d'une équipe de travail.

Surtout, s'intéresser au groupe, se poser la question du sens que revêt l'action pour les membres du groupe, sur la façon dont ils vont s'organiser (ou non) pour atteindre ce but, c'est aussi supposer au groupe et à ses membres un certain pouvoir. En effet, si le groupe peut s'organiser, décider en partie des moyens qu'il est prêt à mettre en œuvre pour atteindre les fins, s'il peut se considérer comme un système de rôles, alors il possède au moins un pouvoir : celui qu'il peut exercer sur lui-même.

La question de la distribution du pouvoir se pose alors en des termes différents, de même que la question de son encadrement : les travaux sur les influences interindividuelles sont complétés par les travaux sur les influences intra et intergroupe : pression à la conformité (pression du groupe sur ses membres), travaux sur le leadership (pouvoir plus importants d'un membre du groupe)… Il s'agira alors non pas de supprimer la hiérarchie, mais de la transformer et de l'enrichir. Son avatar, qui depuis a connu des transformations que nous examinerons plus loin et que nous désignons actuellement sous le terme de *management*, connaîtra durant cette période un essor important. Mucchielli (1982) en propose une définition insistant sur la transformation de la distribution du pouvoir :

> *Du vieux français ménager (administrer un domaine). Le management est issu de la séparation moderne des pouvoirs jusque-là confondus, celui du propriétaire de l'Entreprise et celui du Directeur général. Le management c'est la gestion seule, et de plus, entendue dans un sens plus complet que les actes d'administrer et de diriger ; elle comprend en outre l'esprit d'entreprise (innovations, créativité, dynamisme prospectif), le souci de promouvoir la participation, et le sens social (sens des relations humaines et souci de la fonction social de l'Entreprise, de ses objectifs autres que l'efficacité et le rendement). (p. 96)*

L'administration et la gestion jusqu'ici envisagées comme simple exercice de l'autorité se développent sur deux axes : d'une part, l'autorité qui « descend », horizontale, d'autre part un pouvoir qui se partage, vertical. Ainsi, les motivations sociales sont prises en compte et intégrées dans l'activité de gestion : il s'agit de s'intéresser aussi aux « objectifs autres que l'efficacité et le rendement », puisque les travailleurs ont à présent un pouvoir, et surtout ce pouvoir est *reconnu* et *légitime*.

Mais les travaux sur le pouvoir et les groupes n'en restent pas là, et ne se bornent pas à postuler un pouvoir du groupe sur lui-même. Raisonner ainsi reviendrait à se focaliser sur la question des connaissances et de leurs statuts (le « quoi »), sans considérer la question des méthodes et des pratiques (le « comment »). Apparaît également peu après ces théories une conception nouvelle de la psychologie qui se positionne comme *pratique*

du changement social, et qui propose d'envisager le groupe comme capable d'exercer un pouvoir, à la fois sur l'intérieur (soi-même) et sur l'extérieur (l'organisation, voire des ensembles plus grands comme la société).

2.2.2. **La psychologie comme pratique de (l'auto-)changement**

Si les travaux postulant le pouvoir du groupe sur lui-même commencent à apparaître et fournissent un cadre de pensée à la fois nouveau et fonctionnel pour penser le travail, une critique majeure n'en est pas moins formulée, et encourage à enrichir le modèle existant : le groupe a certes du pouvoir sur lui-même et sur ses membres, mais aussi sur son environnement. Ainsi, des individus isolés ou des groupes restreints pourraient de même influencer l'environnement, les groupes, organisations, institutions les entourant. Une branche de la psychologie sociale française investira cette approche (Moscovici, 1979), en travaillant sur le changement *par le bas*, par le biais de minorités dites *actives*. Au-delà de l'enrichissement théorique, ces travaux ont surtout pour intérêt d'être en opposition aux travaux nord-américains jusque-là dominants et s'intéressant principalement au poids des influences sociales sur l'individu. De plus, cette nouvelle orientation est intéressante pour notre réflexion dans le sens où elle constitue une rupture avec le courant expérimentaliste scientifique dominant, qui ne « connait pas » (Jeannet, 1985, p. 37) le changement – dans le sens où il ne dispose pas des outils conceptuels nécessaires pour rendre compte des processus de changement sociaux, notamment l'auto-réflexion et la réflexivité.

> *Il y a des époques majoritaires, où tout semble dépendre de la volonté du plus grand nombre, et des époques minoritaires, où l'obstination de quelques individus, de quelques groupes restreints, paraît suffire à créer l'évènement, et à décider du cours des choses. […] si on me demandait de définir le temps présent, je répondrais qu'un de ses caractères particuliers est le passage d'une époque majoritaire à une époque minoritaire. (Moscovici, 1979, p. 9)*

Cette mode du changement se constituera progressivement comme paradigme dans le début de la seconde moitié du XXe siècle, devenant progressivement une « référence obligée » (Boutinet, 1985, p. 185) en psychologie sociale. Surtout, la mécanique s'inverse et des psychologues investissent ce retournement, en considérant qu'ils sont là pour « faciliter des changements et que c'est le membre de l'entreprise qui est le véritable agent de changement » (Rouchy, 2009, p. 15). Ce faisant, le travailleur est mis non pas uniquement au centre de l'activité, mais aussi au centre de sa dynamique et de ses évolutions. La psychosociologie se développera en France en se définissant comme « pratique réfléchie du changement social » (Giust-Desprairies, 2012), engagée dans une pratique d'intervention favorisant les processus de coopération. L'apport fondamental sera de fournir des outils pour penser et intervenir : on ne se contente plus d'organiser, on interroge l'organisation : « Le contrôle (influence, pouvoir) donne un bon exemple de travail centré autour des questions portant sur la structure de l'organisation. » (Tannenbaum & Seashore, 1965, p. 230).

Ce développement des théories et pratiques concernant les groupes, avec la psychosociologie et la dynamique de groupe ; les travaux sur les minorités actives et les changements « ascendants » ; les avancées également dans le champ de la psychothérapie et des groupes de développement personnel considérant le groupe comme lieu de changement : tous attestent du développement d'une modification du regard sur le pouvoir que peut exercer l'individu sur lui, sur son environnement et sur les groupes et organisations auxquels il contribue. Ainsi, le changement revêt une double acception : changement de la société par les hommes, changement des hommes par la société. Le modèle descendant est interrogé.

2.2.3. **La psychologie humaniste**

Enfin, se développe dès les années 30 (Yalom, 1980/2008) la psychologie humaniste, une « troisième force » (Maslow, 1971/2006) proposant d'enrichir et de compléter les modèles psychanalytique et cognitivo-comportementaliste jusqu'ici dominants. Cette approche, centrée sur la personne (Rogers, 1968), s'intéresse à la question de la santé et aux conditions internes et externes les plus propices à son développement. Ce faisant, elle se présente comme en rupture avec les conceptions jusqu'ici d'usage. Au-delà des objets intéressants la psychologie humaniste – qui constituent un domaine jusqu'ici relativement peu exploré –, la rupture se caractérise surtout nous semble-t-il par l'introduction d'un nouveau projet psychologique :

> *J'éprouve une forte crainte que le développement des sciences du comportement puisse être employé pour contrôler l'individu ou pour aliéner sa personnalité. Toutefois, j'ai la conviction que ces sciences pourraient être utilisées pour rehausser la valeur de la personne. (Rogers, 1968, p. 241)*

Par exemple, la croyance en la tendance naturelle et humaine à se développer et s'épanouir si les conditions (internes comme externes) le permettent : à l'inverse des travaux psychologiques centrés sur la pathologie, les travaux humanistes rendent compte de la façon dont l'être humain se réalise, atteint son plein potentiel humain, tend vers la santé. Ce faisant, ils se positionnent différemment de la vision pessimiste de l'homme jusqu'ici véhiculée. Le collaboratif étant supposé résonner avec des motivations à l'épanouissement et des valeurs fortes et supposer une vision positive de l'homme (Benkler, 2011), ce regard spécifique vient fournir à la fois le matériau théorique et conceptuel pour penser des fonctionnements collaboratifs, mais aussi les légitimer grâce à des travaux scientifiques.

Cette centration sur la tendance actualisante (Rogers, 1959/2016) accorde une place à celles qui sont considérées comme des caractéristiques majeures de la personnalité humaine qui jusqu'ici étaient restées peu explorées et conceptualisées par la psychologie : « le choix, les valeurs, l'amour, la créativité, la conscience de soi, le potentiel humain » (Yalom, 1980/2008, p. 29). Plus largement, est développée en paradigme une attitude générale vers soi tout autant que vers l'autre qui doit être positive pour être signe de santé (Maslow, 2010). La vision de l'homme change, en proposant une lecture positive, optimiste, confiante de l'homme en sa

capacité à se développer et à développer une société différente et fonctionnelle, en rupture avec la vision psychanalytique d'un homme fondamentalement en opposition avec la société car en « une situation névrotique permanente qui est la condition de sa santé » (Morin, 1965, p. 24) nécessaire à sa bonne intégration dans un tissu organisationnel et institutionnel. Sont ainsi contredites les théories de Freud et Lorenz postulant une agressivité innée chez l'homme (Fromm, 1973/1975), en proposant une lecture psychosociale des passions et comportements agressifs et destructifs : si l'homme se comporte *mal*, ce n'est pas parce qu'il est fondamentalement mauvais, mais parce qu'il est bloqué dans son développement, rendu malade par un environnement qui le contraint à des comportements déviants et défensifs.

Cet intérêt pour la personne fait écho et peut être mis en perspective nous semble-t-il avec le développement des travaux sur l'identité dès les années 50 (Mucchielli, 1986), travaux qui prennent de l'ampleur à partir des années 70 alors qu'ils intéressaient jusqu'ici très peu la psychologie (Massonnat, Hurtig et Lecacheur, 1990). Alors que les déterminismes externes perdent de leur importance et que les formes internes et nouvelles d'identification des individus se développent, les questions identitaires et existentielles sont exacerbées (Dubar, 2000). Cette augmentation du volume de travaux sur le sujet et leur diffusion s'accompagne d'une difficulté à définir l'objet (De Gaulejac, 2006 ; Mucchielli, 1986). Cette difficulté s'explique notamment par la multiplicité des approches, des disciplines, des auteurs. L'identité en psychologie n'est pas la même que l'identité en géographie ou en philosophie, et ce pour des raisons épistémologiques : on ne peut pas envisager la question du « quoi » sans celles du « comment » et du « pourquoi ». Chaque discipline développe une ou plusieurs définitions *utiles*, c'est-à-dire connectées à des contextes et des domaines d'application spécifiques.

Dans le champ de la psychologie, c'est l'interprétation subjective, constructiviste, complexe qui nous semble dominante. Se rapprochant des définitions du soi comme « collection de représentations que l'individu a de lui-même » (Gosling, 1996, p. 6), l'identité vient insister sur l'importance de la réalité extérieure dans la construction du sentiment d'exister, et sur la façon dont dont chacun donne un sens à lui-même (Mucchielli, 1986). L'identité propose ainsi un modèle conceptuel invitant à concilier individu et société, alimentée par le monde et alimentant le monde, à la fois notion objective et subjective :

> *L'identité a une existence « objective », puisqu'elle est définie à partir de critères juridiques, sociaux et physiques qui s'imposent au sujet et, simultanément, elle s'étaye sur des intentions, des perceptions, des sentiments, donc une subjectivité dont on sait qu'elle est « sujette à caution », donc vulnérable et parfois éphémère. (De Gaulejac, 2006, p. 175)*

Ce développement des approches centrées sur la personne et des concepts correspondants témoigne de la réhabilitation du sujet, et viennent fournir le matériau essentiel aux logiques collaboratives, en reconnaissant à la fois l'importance primordiale de l'individu, en le resituant au centre de toutes les préoccupations, en lui

reconnaissant une capacité à agir sur lui et sur le monde ; et aussi en invitant à penser la façon dont on devient soi-même, dont on s'épanouit, dont on se développe.

2.3. L'apparition des premiers cadres de pensée propices au collaboratif

2.3.1. Un point commun : l'apparition d'approches constructivistes

Un des points communs que l'on peut repérer dans ces trois courants brièvement présentés est leur affinité avec les perspectives constructivistes, en rupture avec la logique positiviste (au sens de Le Moigne (2012)) jusqu'ici observée. Qu'il s'agisse de travaux sur le développement de l'intelligence et la faculté à se construire une représentation fonctionnelle de son environnement (Piaget, 1950) ; sur le fonctionnement des groupes ; sur la façon dont le groupe peut s'organiser par lui-même pour atteindre son but ; de la façon dont un être humain peut se développer et atteindre la santé ; le postulat est le même. A chaque fois est consacrée une logique maïeuticienne. Ce n'est pas le chef, l'expert, le scientifique qui sait pour les autres, ce sont aux principaux intéressés de comprendre leur situation, de l'analyser par l'échange et le dialogue, afin de construire un cadre de pensée propice à l'action. Ce faisant, la logique s'inverse : « le réel connaissable peut être construit par ses observateurs qui sont dès lors ses constructeurs » (Le Moigne, 2012, p. 43), on reconnaît une capacité à penser, à comprendre et à agir aux travailleurs. Au-delà de la question de la nature et du contenu des connaissances psychologiques développées (la question du « quoi »), ce sont les domaines d'application et les projets de ces méthodes qui viennent constituer le premier sous-bassement théorique et méthodologique au collaboratif (la question du « comment »). Surtout, la philosophie change, le regard porté sur l'homme et la société se modifie (la question du « pourquoi ») : l'homme connait le réel, mais aussi le construit en l'observant, lui reconnaissant un pouvoir sur le monde. Si son environnement l'influence, il influence lui aussi son environnement.

Ce retournement est d'importance : passer aux approches constructivistes c'est réhabiliter le sujet, faire de lui un primat absolu. On autorise les travailleurs à penser, à concevoir, à réfléchir par eux-mêmes et pour eux-mêmes, pour leur travail. Surtout, on en vient à penser que cette approche n'est pas une approche coûteuse, luxueuse ou secondaire, qu'elle a toute sa légitimité, qu'elle est même potentiellement supérieure à des approches expertes « supposées savoir », puisque « la connaissance implique un sujet connaissant et n'a de sens ou de valeur en dehors de lui » (Le Moigne, 2012, p. 68). L'expert ne peut pas savoir mieux que le sujet concerné par la situation, puisqu'il n'est pas le sujet. Celui-ci est nécessairement le premier expert de sa vie professionnelle, le mieux placé pour la voir, la comprendre, l'expliquer. L'enjeu se transforme : il s'agit d'accompagner le travailleur dans la conscientisation de ce qu'il est, de ce qu'il fait, plutôt que de lui suggérer des conseils, des pistes, des idées, car on ne peut pas connaître à la place de l'autre puisque la connaissance

s'élabore par l'expérience, l'action, l'interaction avec l'environnement. Impossible de connaître pour l'autre, il faut connaître pour soi. Et cette faculté passe par la faculté de se connaître construisant une connaissance.

> *« J. Piaget perçoit l'inséparabilité entre l'acte de connaître un « objet » et l'acte de « se » connaître qu'exerce le sujet connaissant […] la connaissance que construit le sujet par son expérience organise simultanément le mode de construction de cette connaissance » (Le Moigne, 2012, p. 72)*

2.3.2. **Un modèle qui permet de penser l'homme comme central**

Ces évolutions théoriques ont deux conséquences majeures :

- Elles viennent d'une part réhabiliter l'homme, le remettre au centre des dispositifs, le penser comme un élément important et non comme un grain de sable gênant.
- Elles viennent pousser la logique encore plus loin en invitant l'homme à penser l'homme.

En appliquant la grille de lecture proposée, nous pouvons faire les observations suivantes :

- La question du statut des connaissances (le quoi) : le socle de connaissances sur l'homme au travail et sur la façon d'organiser son activité évolue, en accordant de plus en plus d'intérêt au caractère social et humain de l'activité. Le travailleur est reconnu progressivement comme capable de penser par lui-même, comme capable d'exercer à la fois un pouvoir sur lui-même et un pouvoir sur les autres.
- La question de la méthode (le comment) : si ces savoirs apparaissent, c'est aussi parce que de nouvelles pratiques font leur apparition : intervention psychosociologique, groupe de développement… Des méthodes permettant de changer l'homme par l'homme ou des ensembles sociaux constitués par l'homme se développent et trouvent une légitimité dans les nouveaux courants psychologiques.
- La valeur de la connaissance (le pourquoi) : les projets de la psychologie évoluent. Ceux-ci seuls permettent de bien appréhender et comprendre un courant de pensée ou une discipline (Guerra, 2010, p. 30, citant Canguilhem, 1956). Ces courants sont en rupture dans le sens où ce n'est pas l'objet qui change, et même parfois pas la méthode, mais la visée, le but de l'intervention. Le bénéficiaire premier de ces approches est l'homme, et non son travail.

Cela ne constitue pas pour autant une véritable sortie des logiques bureaucratiques et administratives dès les années 30. Nous pouvons le constater aujourd'hui, les systèmes bureaucratiques et administratifs existent encore, il ne s'agit pas de les transformer radicalement ou de les remplacer, mais de proposer d'autres modèles parallèles. Il faudra attendre l'après seconde-guerre mondiale pour que des transformations importantes s'opèrent et permettent d'envisager un autre paradigme de l'organisation du travail.

3. Conclusions du premier chapitre

Nous pouvons représenter cette évolution en enrichissant notre représentation des déclinaisons du collaboratif.

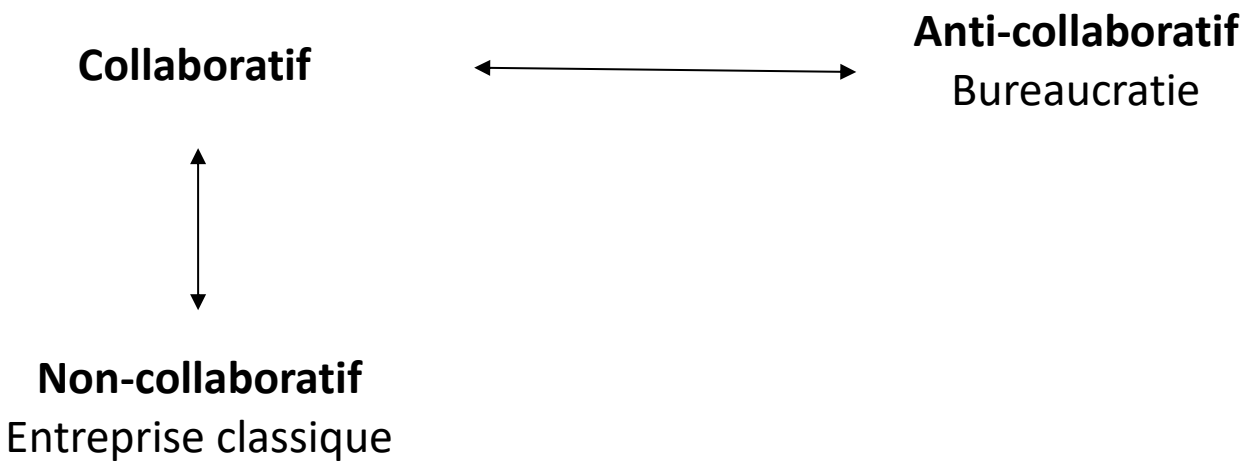


Figure 4. Seconde déclinaison du collaboratif

Contrairement à la figure *anti-collaborative* décrite dans la première partie, la figure *non-collaborative* correspond potentiellement à une figure collaborative dans le sens où elle connaît et tient compte des éléments nécessaires à une collaboration : importance des relations interpersonnelles, pertinence de la prise en compte de l'épanouissement des travailleurs, enrichissement des modèles mécanistes et purement économiques au profit de modèles plus humains… Cependant, elle n'est pas encore pleinement collaborative. Elle peut l'être comme elle peut ne pas l'être : son modèle organisationnel est compatible, mais il ne cherche pas activement et volontairement à adopter une logique collaborative.

Ainsi, des éléments manquent à notre réflexion, notamment l'identification claire d'un type d'organisation susceptible d'intégrer et de mettre en œuvre les changements de posture repérés dans cette partie, et une adhésion franche à un projet organisationnel soucieux d'investir pleinement des logiques collaboratives. C'est ce que nous allons développer dans le chapitre 2.

Chapitre 2 : L'avènement des logiques collaboratives

1. L'homme, un être de projet ?

Fruit d'une double volonté de dépasser les modèles autoritaristes et bureaucratiques (Mintzberg, 1982 ; Boltanksi & Chiapello, 1999) dénoncés dès les années 50 (Arendt, 1951), mais aussi de trouver un modèle organisationnel satisfaisant sur le plan de la productivité et de la rentabilité, les *entreprise(s) en réseau(x)*, *libérées*, *agiles*, *adhocratiques* – bref, toutes les nouvelles organisations à géométrie variable fondées sur le fonctionnement par projet – sont présentées dans la seconde partie du XXe siècle comme une alternative viable et humaine aux fonctionnements rigides et inhumains. Leur mode opératoire, la gestion par projet, est présenté comme « une façon de lutter contre le fonctionnement bureaucratique des organisations ; c'est aussi une manière de développer le capital de motivation et de créativité du potentiel humain desdites organisations » (Boutinet, 1990, p. 107). C'est sur la base de ces modèles organisationnels alternatifs que pourront se constituer les logiques collaboratives.

Cependant la volonté de proposer des modèles moins bureaucratiques ne suffit pas à expliquer l'apparition de ces organisations flexibles. En parallèle de cela, le contexte économique, florissant dans l'après-guerre, se transformera radicalement dans le courant des années 70, et rendra nécessaire la conception de nouveaux modèles managériaux et organisationnels (Peters et Waterman, 2012/1982) susceptibles de s'adapter rapidement et efficacement aux nouvelles injonctions d'une économie mondialisée.

Dans cette dernière partie, nous commencerons par examiner les contributions des sciences humaines et sociales aux critiques des logiques bureaucratiques et des distributions verticales du pouvoir dès les années 50. Nous examinerons ensuite le développement et les caractéristiques des nouveaux modèles d'organisation qui postulent la possibilité de participer, déléguer, donner du pouvoir (Tannenbaum et Seashore, 1965) tout en s'adaptant aux nouvelles exigences du marché. Nous verrons que nous pourrons ainsi dégager les ancêtres des logiques collaboratives et des organisations du travail fondées sur ces logiques, et pourrons mettre en évidence les premières éléments qui nous permettrons dans la seconde partie de valider notre hypothèse postulant un lien positif entre modèle organisationnel et exigences socio-économiques, tout en complétant notre déclinaison du collaboratif.

CC BY NC ND

1.1. Une critique des logiques bureaucratiques

1.1.1. Un modèle qui atteint ses limites

Nous avons pu mettre en évidence le développement durant les années 30-50 d'un intérêt croissant pour les relations, la communication, l'humain, intérêt matérialisé en psychologie par des approches constructivistes, maïeuticiennes, centrées sur la personne. Nous avons également pu mettre en évidence le fait que les projets scientifiques évoluent et se modifient : de l'organisation du travail de façon rationnelle et optimale, le tout au service de la productivité, jusqu'à l'organisation du travail en tenant compte de l'homme, voire au service de l'homme : « après avoir considéré l'exécutant "comme une main", on le considéra "comme un cœur" (époque des "relations humaines") et on en arrive lentement à le considérer comme "une tête" ». (Mucchielli, 1982, p. 66)

Insistons sur le fait que l'élément central, fondateur n'est pas tant le contenu de ces travaux ou les méthodes que la raison du développement de ces travaux, le projet : le « pourquoi » est plus important que le « quoi » ou le « comment ». En nous basant sur les travaux de l'époque en psychologie sociale, nous avons déjà rappelé combien la science de l'époque devait à la guerre, et inversement combien la guerre devait à la science. Nous avons insisté sur l'effort de compréhension d'après-guerre, mais rappelons que cet effort est aussi le reflet plus global d'une volonté de dépassement, dont on retrouve l'expression dans d'autres disciplines. Dans le domaine de la psychologie sociale, les travaux sur l'autorité et l'obéissance se développent rapidement après la seconde guerre mondiale, notamment avec Milgram (1974) et Zimbardo (1971) sur le poids des facteurs environnementaux dans les mécanismes de soumission à l'autorité et d'abus de pouvoir, ou les travaux d'Ardono sur la personnalité autoritaire (1950). En philosophie, Poché (1998) nous rappelle la contribution précoce (dès 1951) et majeure d'Hannah Arendt concernant la compréhension des systèmes totalitaires et la question qui anime tous ses travaux et qu'il résume ainsi : « quelles faiblesses de la démocratie peuvent ouvrir de nouveau la porte du totalitarisme ? » (p. 24). Dans le domaine de la sociologie, Boltanski et Chiapello (1999) constatent également cette volonté de dépasser le modèle autoritariste dans les théories du management et dans le discours portant sur les modèles organisationnels de la littérature des années 70 à 90. Dans tous les cas, un point commun émerge et s'obstine : le fonctionnement bureaucratique serait l'expression la plus formelle et la mieux huilée de la mécanique totalitaire.

> *L'un des mythes les plus durables quant à l'avenir de l'humanité fait de l'homme un rouage impuissant dans la machine immense de quelque organisation. Dans ce tableau de cauchemar, chaque être est cloué à l'intérieur d'une niche étroite et immuable dans une cage à lapins bureaucratique. (Toffler, 1970, p. 128).*

Face à cette vision noire, l'élan le plus logique et le plus sain est de s'en éloigner et de trouver une autre issue.

1.1.2. **Un modèle inhumain**

En substance, la logique est simple : les fonctionnements rationalisés et mécanisés développés par les théories de l'organisation du travail ont fait leurs preuves en soutenant l'effort de guerre, mais ont aussi permis l'extermination organisée et systématique pratiquée par les Nazis. S'il est possible de rationaliser et d'optimiser le fonctionnement des entreprises pour maximiser le rendement, cette pensée et cette rationalisation sont aussi applicables aux efforts d'extermination, consacrant ce qui était jusqu'ici implicite : la rationalisation n'est pas que *déshumanisante*, elle est aussi *anti-humanisante*.

Déshumanisante car comme Arendt (1951) ou Milgram (1974) le soulignent, ces obéissances aveugles supposent à un moment ou un autre l'abandon d'une part de ce qui fait de nous des hommes : l'obéissance suppose de perdre son humanité. C'est ce que Milgram appelle l'*état agentique*, en référence au phénomène de suspension des capacités cognitives supérieures comme la décision, l'évaluation ou le jugement afin de supporter l'obéissance. Ainsi, dans une perspective psychologique, l'état agentique suppose la perte des facultés psychologiques supérieures, un nécessaire abandon d'une partie de son humanité.

Anti-humanisante car cette logique contribuera de façon importante à la mise en place de l'annihilation d'une frange de la population. Cela s'est effectué par de nombreuses voies sur lesquelles nous ne reviendrons pas : au-delà des efforts concrets pour tuer purement et simplement un maximum de personnes, rappelons simplement les multiples efforts pour tuer la personne juridique, la personne morale et l'individualité psychique (Poché, 1998), mécanismes commentés et expliqués par la suite par les témoignages des survivants (Levi, 1947, Antelme, 1947). Nous nous intéresserons pour notre part à l'organisation de ces missions, désignée sous l'appellation de *bureaucratie*, qui cristallise les débats sur la rationalisation du travail et la place laissée à l'homme :

> *D'un côté, la plupart des auteurs pensent que le développement des organisations bureaucratiques correspond à l'avènement de la rationalité dans le monde moderne, et que la bureaucratie est de ce fait intrinsèquement supérieure à toute autre forme possible d'organisation. De l'autre, beaucoup d'auteurs, souvent les mêmes, considèrent les organisations comme des sortes de Léviathans à travers lesquels se prépare la mise en esclavage de la race humaine. (Crozier, 1964, p. 216)*

Mintzberg (citant Worthy, 1959) rappelle les paroles de Taylor : « dans le passé, l'homme venait en premier ; dans le futur, c'est le système qui doit prévaloir » (1982, p. 299). Le caractère potentiellement inhumain de la bureaucratie suscite la méfiance : l'homme est au service de l'organisation qu'il a créé, mais il peut se trouver pris au piège par sa propre création, la voir devenir première et non rester à son service. L'hypothèse inverse, qui invite à penser un système au service de l'homme, ou tout du moins lui accordant une place première, fonde les modèles organisationnels que nous allons commenter. Surtout, ils pousseront la logique plus loin, en

CC BY NC ND

envisageant une interaction constante entre ces deux hypothèses, en considérant que c'est l'homme qui fait l'organisation, qui elle-même fait l'homme, qui en retour fait l'organisation… Faisant ainsi écho aux idéaux de la psychosociologie décrits dans la partie précédente, qui considèrent que c'est tout à la fois l'organisation qui fait l'homme et l'homme qui fait l'organisation, dans une boucle itérative.

1.1.3. **Vers une nouvelle organisation où l'homme retrouve sa place ?**

Nous avons déjà rappelé que pour penser un modèle organisationnel permettant à l'homme de retrouver une place plus importante, il faut tout d'abord adapter sa vision de l'homme, et accepter l'idée qu'il puisse être dans une disposition positive vis-à-vis du travail. Ce changement de perspective est une condition essentielle au travail collaboratif. Comme le rappelle McGregor concernant la collaboration entre hiérarchie et services : « les changements nécessaires ne peuvent tout simplement pas se produire tant que les assomptions sous-jacentes sont celles de la théorie X » (1960, p. 126).

Mais en admettant que ces réserves soient levées, il reste encore à prouver qu'une telle confiance constitue un modèle économiquement viable, c'est-à-dire performant. En effet, replacer l'homme au centre de l'organisation est certes plus humain, mais la qualité des résultats reste à examiner. D'un point de vue économique – et c'est en cela que nous retrouvons une perspective idéologique – est-il « efficace » de donner du pouvoir à l'homme, travaille-t-il mieux ou plus ? Pour être *efficace*, ce modèle doit en effet se révéler au moins aussi *productif*.

Des travaux prouveront que cette approche est aussi pertinente que les précédentes, car présentant des niveaux de productivité comparables (Tannenbaum, 1967) ou prouvant une supériorité d'un modèle *démocratique* sur le long terme (Lipitt et White, 1965) grâce à un degré de satisfaction nettement supérieur ou un changement plus durable dans le temps (Lewin, 1947) qui favorisent une production de qualité sur le long terme. Cependant, si ces travaux sont effectivement porteurs d'une volonté de prouver la viabilité de ce modèle, ils sont *teintés* dans le sens où « l'idéal démocratique qui sous-tend les travaux de Lewin était aussi celui de nombreux psychologues qui ont étudié la participation en laboratoire et « sur le terrain » (Tannenbaum, 1967, p. 77). De manière générale, ce qui ressort des travaux visant à démontrer la légitimité de cette vision est que finalement, moins que la satisfaction au travail ou la motivation, ce serait le volume général d'influence accordé au travailleur qui influera sur sa productivité. Soit un retournement complet du paradigme jusqu'ici adopté : si on veut obtenir du travailleur un certain rendement, une certaine productivité, il n'est pas uniquement question de jouer sur des variables économiques (salaire) et sociales (reconnaissance). Il faut paradoxalement lui donner la capacité d'influencer pour pouvoir l'influencer.

C'est à peu près à la même période que sont publiés les travaux de Julian Rotter (1966) sur la notion de *locus of control*, qui viennent enrichir les travaux déjà existants sur les théories de l'attribution causale, et inviter à examiner la façon dont nous expliquons nos propres comportements et renforcements. La mise en évidence du biais cognitif de l'erreur fondamentale d'attribution (tendance à l'internalité) par Jones et Harris en 1967 et de

la norme d'internalité en 1984 (Beauvois) participent au double élan de mise en évidence et de consécration de la valorisation sociale de la surestimation du poids des causes internes par rapport aux déterminismes externes (Camus, 2002), contribuant à la mise en place d'un système de pouvoir libéral (Dubois, 1994, cité par Camus, 2002). Autant les travaux sur l'attribution causale sont connus depuis les années 1940 (grâce notamment à Heider et ses travaux sur la *psychologie naïve*), autant ceux qui pointent la valorisation d'un locus de contrôle interne sont beaucoup plus tardifs et apparaissent durant la seconde partie du XXe siècle, en parallèle justement du développement des modèles organisationnels valorisant l'individu *acteur*.

Schématiquement, nous pouvons donc constater une double tendance : d'un côté des travaux qui insistent sur la qualité d'un fonctionnement accordant de la place aux individus, de l'autre des travaux qui pointent la valorisation des individus acceptant de tenir cette place. En bref, non pas une disparition des relations de pouvoir, mais leur transformation. Dans tous les cas, un point commun subsiste : quel que soit le modèle, il est nécessaire d' « exclure les travailleurs de leur travail » (Linhart, 2015, p. 50), ce qui revient à entretenir un rapport de forces, un jeu de pouvoir, mais sous une forme différente de ce qu'était la norme jusqu'ici.

A cela s'ajoute une autre lecture possible, en termes d'obligation de délégation face à la complexité croissante du travail. L'activité devenant de moins en moins prévisible et standardisable pour des raisons de flexibilité et d'adaptation rapide à des demandes nouvelles, il devient nécessaire de laisser plus d'autonomie et de marge de manœuvre aux travailleurs :

> *Le travail collaboratif tient de la nécessaire construction, dans et par les directions d'entreprise, d'une réponse appropriée, en termes de structuration du contenu et des actes de travail, face à la question inédite, dans la production, d'une complexité qui échappe aux possibilités de maîtrise a priori des processus et de constitution des prescriptions opératives, qui formaient le cœur de la pratique managériale de l'ère industrielle.* (Le Roux, 2009, p. 100)

Face à des organisations du travail de plus en plus importantes en termes de nombres de salariés ; face aux implantations géographiques multiples ; face à l'émergence de nouvelles modalités de travail à distance, asynchrone ; face à un marché économique de plus en plus changeant ; il devient nécessaire de *faire confiance* au travailleur pour organiser et effectuer son travail avec compétence. Le modèle organisationnel du réseau, supposé répondre favorablement à ces exigences, constitue le dénominateur commun de ces nouvelles façons d'envisager l'organisation du travail.

1.2. Le développement de nouveaux modèles d'organisation : de la pyramide au réseau

De manière générale, l'organisation du travail s'est progressivement reconfigurée pour sortir du modèle bureaucratique et rationalisé scientifiquement pour aller vers des formes plus souples d'organisation (Castel, 2009), intégrant dans sa gestion les relations avec d'autres entités contribuant à la production :

> *Ces bastions de la grande industrie où autrefois les grandes chaînes de montage assuraient l'hégémonie de la division taylorienne du travail sont complètement reconfigurées par ces nouvelles exigences : le travail s'organise en petites unités autogérant leur production, les entreprises font largement appel aux intermittents et aux contractuels, elles pratiquent la sous-traitance sur une large échelle. (p. 24)*

Cette approche, qui prône plus de souplesse, plus de flexibilité, est présentée comme plus propice à la réactivité, comme plus adaptée pour réagir à un environnement considéré comme évoluant de plus en plus vite, de plus en plus souvent. Surtout, elle est considérée comme une nécessité impérieuse – bien que cette nécessité soit probablement à dominante idéologique – un choix de survie logique, qui « oblige à réorienter les organisations, les styles de management et les hommes vers un mode de fonctionnement agile[11] » (Barrand, 2009).

Alors que durant les Trente Glorieuses c'est la stabilité qui était valorisée, dans le nouveau modèle c'est l'adaptabilité qui est première (Thionville et Gilbert, 2000), adaptabilité qui touche tout à la fois les travailleurs et les structures dans lesquelles ils travaillent. Ce faisant, la logique d'organisation se transforme :

> *Le travail, plus immatériel, plus abstrait, plus collectif aussi, implique une réelle coopération et non une simple coordination des tâches. Il ne s'agit plus alors d'agencer un ensemble de postes de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise. Il s'agit de mobiliser des compétences s'exprimant au sein des collectifs de travail. Ce n'est pas pour rien si les structures projets, si les groupes autonomes de production, quel que soit le nom qu'on leur donne, se sont si fortement développés. (p. 140)*

---

[11] La *méthode agile* – parfois contractée en *agilité* – est une organisation spécifique du travail en équipe provenant initialement du secteur informatique. Elle s'applique aujourd'hui à d'autres domaines professionnels, et présente des similitudes nombreuses avec les idéologies collaboratives : fonctionnement par projet, implication maximum du client dans le travail, volonté de s'adapter rapidement aux imprévus, valoriser le sens…

Les métaphores du *réseau* et de la *pyramide* sont utilisées pour opposer schématiquement « l'ancien » et le « nouveau » modèle. Ces métaphores mettent l'accent sur la distribution du pouvoir – notamment en opposant un *pouvoir horizontal* à un *pouvoir vertical*. Même si ce n'est pas le seul paradigme envisageable, il a notre préférence, car il s'articule de façon fonctionnelle avec la lecture en termes de pouvoir proposée dans la partie précédente.

> *Sous la triple influence de l'élévation du niveau de compétence et de qualification (et l'élévation des niveaux d'autonomie professionnelle des travailleurs qui en découle, indépendamment de la subordination contractuelle), de la pression croissante de la concurrence sur des marchés plus ouvertes, et de l'accélération du progrès technique (en particulier dans le domaine de l'information et de la communication), d'autres modèles d'organisation du travail se sont développés, et avec eux d'autres conceptions du pouvoir dans l'entreprise. (Supiot, 2000, p. 134)*

Nous reviendrons sur cette distinction effectuée entre des modèles dits *horizontaux* et des modèles dits *verticaux*. Remarquons simplement le caractère symbolique de ces appellations. Dans le modèle vertical, l'asymétrie dans l'exercice du pouvoir est marquée. Il y a des personnes qui sont *en haut*, *au-dessus*, *au sommet*. A l'inverse, il y a des personnes qui sont *en bas*, *à la base*, *sous*, *en dessous de*. L'imaginaire négatif du pouvoir (Enriquez, 2006) trouve facilement son expression et son chemin : il y a des personnes qui exercent un pouvoir, et des personnes qui le subissent. Surtout, ce pouvoir n'est pas uniquement un fait relationnel, il tend à être présenté comme un objet, une possession, son lien avec le statut est nettement marqué.

A l'inverse, le modèle horizontal va symboliquement illustrer la notion d'égalité. Les participants du groupe sont présentés comme étant *au même niveau*. Aucun n'est naturellement placé dans une position de supériorité et d'autorité. La légitimité de l'exercice du pouvoir n'est pas rattachée à une position dominante, mais à d'autres facteurs comme des facteurs personnels et psychologiques (compétence, charisme…) et des facteurs psychosociaux (sens de l'action). La distribution du pouvoir se veut démocratique dans le sens où chacun est susceptible d'exercer une influence s'il le souhaite.

Examinons à présent ces modèles plus en détail pour en commenter les formes-types.

Le modèle de la pyramide est un modèle *vertical* – au sens d'une distribution du pouvoir vertical, et d'un exercice de celui-ci descendant : c'est le chef « en haut » qui donne des ordres à ceux « en dessous » de lui, qui eux-mêmes ordonnent aux personnes « en dessous » d'elles, etc. Les travailleurs à la base ne peuvent qu'obéir, et non ordonner ou même décider.

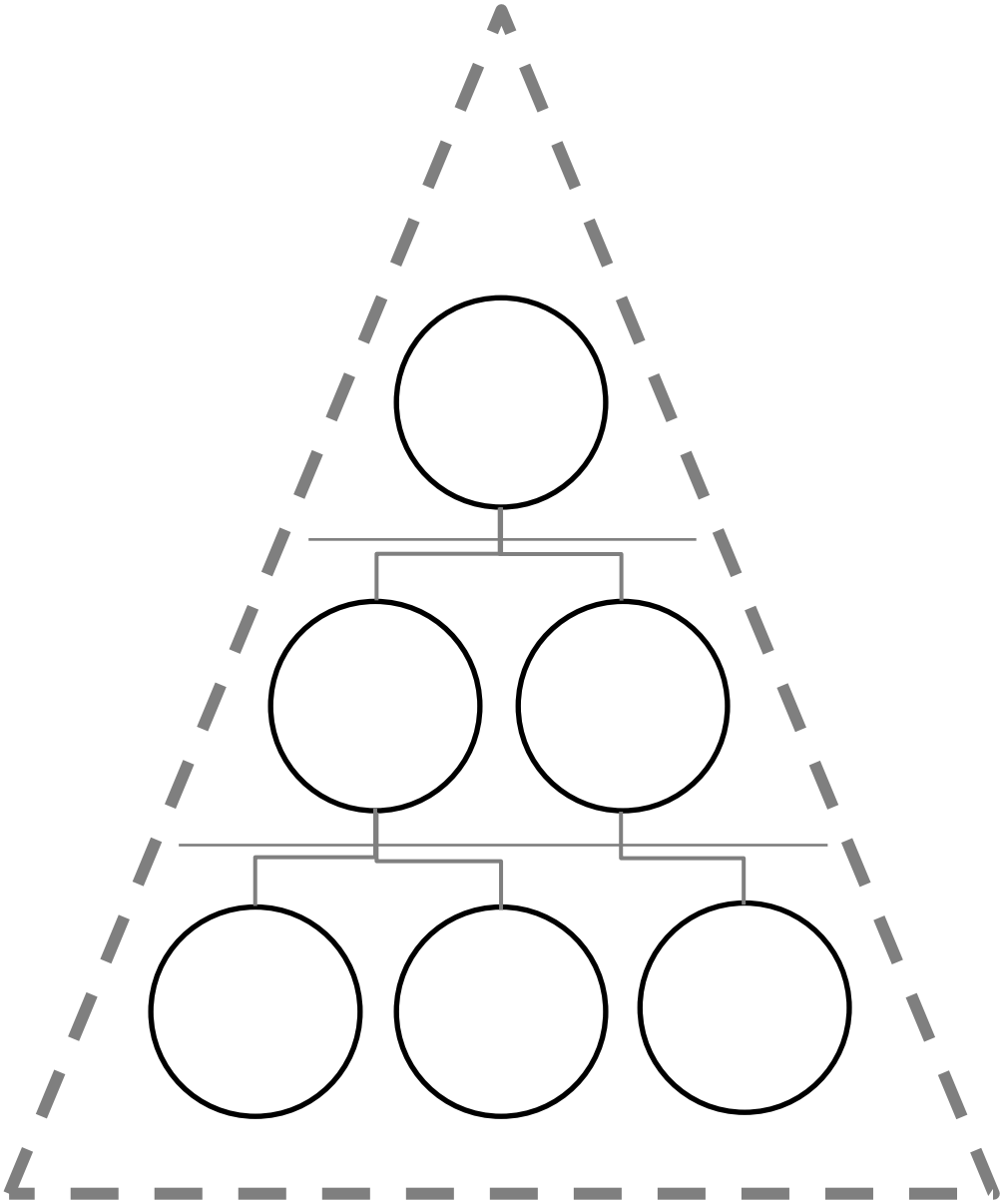


Figure 5. Modèle organisationnel de la pyramide

Est notamment suggérée par cette représentation la différence hiérarchique : les travailleurs à la base de la pyramide sont plus nombreux, et reçoivent des ordres des individus des strates supérieures, qui eux-mêmes

reçoivent des ordres des responsables des strates les surmontant, etc. Plus l'individu est représenté haut dans la pyramide, plus son statut – en termes de position objective dans l'organisation et de prestige – est important. De même, plus il est haut et plus la probabilité qu'il soit décideur est importante. A l'inverse, plus l'individu est bas et plus la probabilité qu'il soit un simple exécutant est importante. De la même façon, il est supposé que la base soit plus large, et la pointe plus restreinte : il y a nécessairement moins de décisionnaires que d'exécutants. La situation des autres personnes de l'organisation est ainsi définie par leur position relative à l'individu, exprimée en niveau : N+1, N+2, N-1…

Le modèle réticulaire se présente quant à lui comme étant en rupture avec cette représentation traditionnelle de l'organisation. Deux lectures sont possibles : chaque entité peut être un composant de l'organisation, mais on peut aussi voir chaque entité comme une organisation en réseau avec d'autres organisations. Il s'applique ainsi aussi bien à des organisations en réseaux qu'à des réseaux d'organisation.

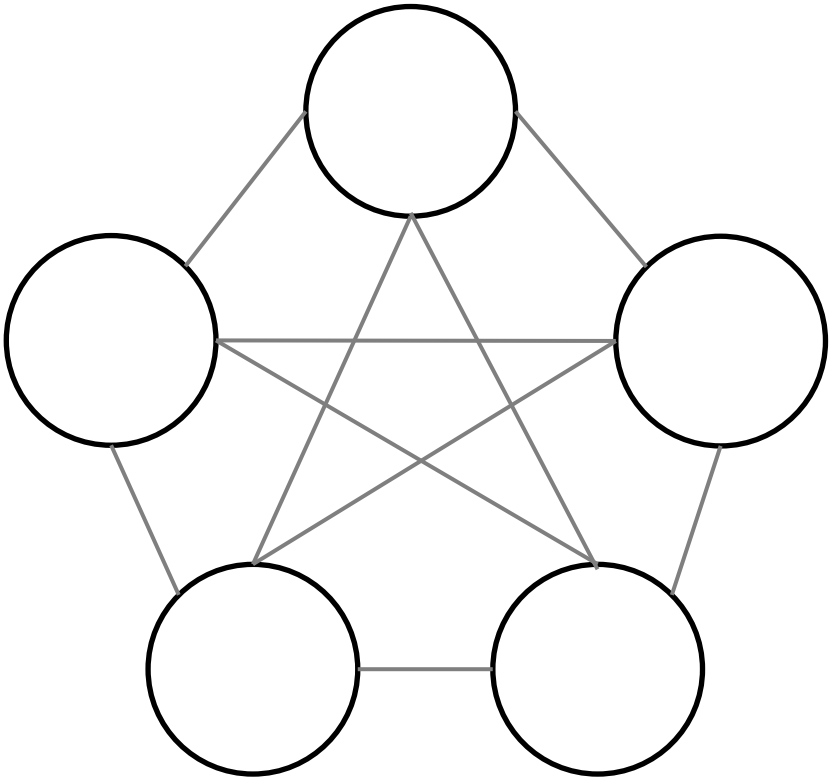


Figure 6. Modèle organisationnel du réseau

Celui-ci propose une distribution horizontale du pouvoir, dans le sens où aucun individu n'est identifié comme étant *au-dessus* : soit ils ont tous un statut sensiblement équivalent (à l'exception près qu'un coordinateur est

habituellement nommé) ; soit ils ont tous un statut différent mais d'un point de vue pluridisciplinaire : ils ne sont pas « plus » ou « moins », ils sont « différents ».

Contrairement au modèle pyramidal, la distribution est donc plus égalitaire, et la différenciation des individus se fait sur la base des compétences et de ce qu'il peut apporter au réseau, et non sur la base de son statut hiérarchique.

Nous souhaitons bien insister sur un point : cette représentation est simplificatrice, même si le collaboratif est parfois présenté comme « la fin des hiérarchies » (Filippova, 2015) – comprendre, la fin des distributions pyramidales du pouvoir. En effet, une structure en réseau n'est pas nécessairement exempte de figures d'autorité. La sociométrie nous rappelle qu'une « éminence grise » peut tout à fait se tenir dans un groupe et l'influencer de façon importante (ce qui fait d'elle un *leader* au sens de la psychologie sociale). Plus largement, les structures en réseau présentent souvent des responsables, des animateurs, des coordinateurs… qui incarnent des figures d'autorité d'une nature différente. A ce propos, Durand parle de « tête de réseau » (2009, p. 17) pour désigner « l'illusion de l'horizontalité, au plus grand bénéfice de l'organisateur du réseau, qu'il s'agisse d'un bénéfice économique ou symbolique ». La différence provient des sources de légitimité de l'exercice du pouvoir : ce n'est plus la position, le statut qui rendent possible l'exercice du pouvoir, il faut trouver d'autres sources que nous allons bientôt présenter et commenter.

Avant d'examiner plus en détail les caractéristiques de ces structures réticulaires, nous présenterons deux modèles d'organisation qui constituent des avatars classiques et contribuent de manière importante au travail collaboratif : l'adhocratie et l'entreprise en réseau. Nous nous appuierons ensuite sur la critique proposée par Boltanski et Chiapello (1999) de l'entreprise collaborative par excellence : l'*entreprise libérée* (Getz et Carney, 2012/2009), avant de finir par dresser le portrait du travailleur collaboratif type – à savoir, le travailleur présentant à la fois les caractéristiques personnelles les plus à même de correspondre aux attentes de ce type d'organisation et les motivations les plus susceptibles d'être satisfaites dans ce modèle.

1.3. L'adhocratie, anti-thèse de la bureaucratie

Pour présenter l'adhocratie, nous nous appuierons sur les travaux de Mintzberg (1982) pour décrire ce modèle organisationnel, lui-même reprenant pour partie les travaux de Toffler (1970). C'est ce dernier qui le premier proposa l'expression « adhocratie » pour désigner à la fois une organisation souple capable de s'adapter et une organisation capable de répondre positivement aux craintes éprouvées par les personnes vis-à-vis des dérives – réelles ou supposées – des systèmes bureaucratiques :

> *Nous sommes en fait les témoins de l'apparition d'un nouveau système d'organisation qui va peu à peu contester le pouvoir de la bureaucratie avant de la supplanter définitivement. Ce régime du futur, je l'appellerai l' « ad-hocratie ». L'homme rencontrera bien des difficultés pour s'adapter à ce type d'organisation d'un style nouveau. Mais au lieu d'être prisonnier d'une niche qui broierait sa personnalité, il sera libéré et entrera dans un monde inconnu, sans forme fixe, d'organisations mouvantes. Sa position dans ce paysage étrange sera sans cesse changeante, fluide et mobile. Et ses liens avec les institutions, tout comme ses liens avec les choses, les lieux et les gens, se renouvelleront à une allure frénétique et toujours plus rapide.* (Toffler, 1970, p. 129)

Ainsi, *l'ad-hocratie* – qui deviendra par la suite un mot unique et non composé – désigne une organisation générale, fluide, mouvante, qui apparaît en réponse à une attente sociale en tout premier lieu. Ses caractéristiques premières sont à la fois le mouvement et la liberté, en opposition avec les caractères statiques et aliénants des bureaucraties. Une définition plus actuelle de Poulingue (2007) complète en insistant sur l'importance de l'activité :

> *Organisation temporaire dotée de différentes expertises métiers et capable de se coordonner par un consensus émergent. Cette structure flexible se manage par objectifs négociés en s'appuyant sur des équipes multifonctionnelles. Ces dernières permettent d'adapter l'organisation à un environnement changeant et complexe. (p. 92)*

Cette définition est très proche de celle proposée par Durand concernant le travail collaboratif, qu'il définit comme « une mise en convergence contrôlée des activités individuelles » (2009, p. 16). Dans ces perspectives, le noyau de l'adhocratie, c'est l'activité et non la façon dont elle est organisée. Cette activité pouvant varier, il est alors nécessaire de pouvoir s'organiser et se réorganiser continuellement de façon à pouvoir assurer l'activité. Cette capacité fait d'elle une organisation complexe, car c'est à la fois une organisation capable de se structurer et se restructurer régulièrement et rapidement, et en même temps la structure organisationnelle la moins structurée (Mintzberg, 1982). Sa complexité prend sa source dans sa capacité à tolérer un degré d'organisation initiale très faible tout en conservant une faculté à s'auto-organiser et se transformer régulièrement et par elle-même.

Ainsi ce n'est pas l'organisation qui dicte l'activité, mais l'activité qui dicte l'organisation. Pour qu'une telle organisation soit si adaptable et souple, il faut que ses caractéristiques particulières de fonctionnement accordent une grande importance à l'ajustement mutuel et à la souplesse. A l'origine de ce modèle

organisationnel d'un point de vue économique[12], la volonté de pouvoir répondre de la façon la plus efficace et personnalisée aux demandes et sollicitations des clients et mener à bien les projets qui lui sont confiées. Le cabinet conseil constitue l'exemple type de cette façon de fonctionner, mais elle sera plus tard reprise par d'autres secteurs (la santé notamment, qui parle de « travail en réseau ») également soucieux de proposer un cadre souple et adaptable susceptible de permettre une prise en charge personnalisée des clients / bénéficiaires / patients, etc.

1.3.1. **La capacité à s'auto-organiser**

Un fonctionnement peu structuré ne signifie pas pour autant un fonctionnement désorganisé ou anarchique : il y a une intelligence et une logique derrière le mouvement permanent et peu lisible pour l'observateur extérieur. Le contraire de l'organisation n'est pas la désorganisation, il existe bien des principes qui régissent l'existence des structures adhocratiques, mais ils sont très différents de ceux jusqu'ici employés. Les travaux présentés précédemment insistaient tous sur la nécessaire rationalisation de l'activité. Cette rationalisation était plus ou moins compliquée, faisait intervenir un nombre plus ou moins important de variables, accordait plus ou moins de latitude à ses travailleurs, mais dans tous les cas la séparation entre les décideurs/concepteurs et les opérateurs étaient toujours stricts, et elle s'opérait toujours en amont. Dans l'adhocratie, il n'est pas possible de rationaliser l'organisation d'avance, puisque chaque projet sera différent. L'organisation doit donc passer par la capacité des équipes à s'auto-organiser autour du projet, et au responsable du projet à canaliser et coordonner les actions des équipiers.

Si ce type de fonctionnement trouve bien une légitimité économique, c'est surtout son soubassement théorique qui va nous intéresser ici : en effet, pour qu'une équipe s'auto-organise, il faut disposer du cadre de pensée théorique comme méthodologique permettant de croire en cette possibilité, de la penser. Comme le résume Mucchielli (1984, p. 73) :

> *Celui qui s'imagine qu'en disant à des ateliers « vous devez vous auto-organiser » ou en disant à des groupes « vous êtes en auto-gestion », il va voir se réaliser des équipes fonctionnant de façon harmonieuse, coopérative, efficace et capables de s'auto-structurer… celui-là a une vision utopique de la réalité humaine. Utopie généreuse, mais utopie quand même.*

Cette organisation nécessite une « transformation des structures de l'organisation sociale concernée » (p. 74) : pour qu'un tel mode de fonctionnement soit envisageable, il faut avant tout que l'environnement, la structure accueillant cette organisation soit propice, qu'elle accepte de ne pas chercher à rationaliser en amont le

[12] Rappelons que les années 70 seront le théâtre de deux chocs pétroliers qui dégraderont la situation et les perspectives économiques et amèneront un remaniement progressif de la façon d'envisager l'activité économique dans les organisations.

processus et bien qu'elle accepte de laisser le soin à l'équipe d'affronter par elle-même la complexité du projet. Comme le résume Lerbet-Sereni (citant Le Moigne) : « plutôt qu'appliquer des modèles, s'appliquer à modéliser » (2012, p. 322). C'est-à-dire : laisser le soin aux acteurs du projet de réfléchir et comprendre leur action, pour ensuite dans une boucle réflexive continue agir et concevoir, concevoir et agir, dans un même mouvement d'action et d'apprentissage continu.

Surtout, il faut qu'elle accepte le caractère fondamentalement humain du travail, y compris ses manques, ses limites, ses différences.

> *Pas de prétention au savoir total dont les relents totalitaires nous sont familiers, pas d'illusion non plus sur la vanité d'un homme-machine à traiter de l'information c'est-à-dire des quantités, mais un savoir d'humain exigeant et limité, qui n'est pas effrayé par les contradictions, et qui tente de penser et agir avec elles et par elles, de modéliser aussi cette complexité-là. (p. 322)*

Ce paradigme, qui correspond à la volonté de ré-humaniser le travail, vient accepter deux choses : l'erreur, et le fait que c'est le travailleur qui est le plus à même d'organiser son travail. L'*erreur*, car en acceptant d'humaniser le travail, on accepte aussi que plusieurs possibilités d'action sont envisageables, que certaines sont peut-être plus efficaces que d'autres, que le projet connaîtra peut-être des ratés, des cahots – voire le chaos ? –, ou au contraire des découvertes hasardeuses, des accélérations formidables. Le fait que *c'est le travailleur qui est le plus à même d'organiser son travail*, car, moins que le chef, c'est surtout l'homme qui organise son activité car il connaît son activité et sait s'organiser selon les contraintes spécifiques de son travail.

Ainsi, l'homme organise son travail, et le travail organise l'homme : nous sommes en présence d'une perspective systémique en rupture avec les logiques causales bureaucratiques. D'un point de vue conceptuel, cette approche est rapidement rapprochée et intégrée à la psychologie sociale par le biais de l'homomorphisme entre les paradigmes de *groupe* et de *système* (Anzieu et Martin, 2004, p. 161) ; en psychosociologie, où les psychosociologues repèrent rapidement les parallèles entre l'intervention psychosociologique fondée sur la mise en réflexion de situations professionnelles par ses acteurs et les approches plurielles et maïeuticiennes, à tel point que la complexité bénéficie de son entrée dans le *vocabulaire de psychosociologie* (Pagès, 2006, p. 84) :

> *La démarche complexe est donc loin de se satisfaire du fouillis du réel, du foisonnement des déterminants, pas plus que d'un ordre arbitraire qui lui serait imposé de force ou d'une synthèse englobante réduisant sa diversité. Elle recherche de nouveaux principes d'ordre tenant compte de la diversité des parties et de leurs rapports, des formes de connaissances moins mutilantes et illusoires. Elle ne renonce, ni à la clarté et à la précision du travail scientifique, ni à la science elle-même, bien au contraire, mais à un idéal scientifique mégalomaniaque, habité par la volonté de*

toute-puissance : « la pensée complexe est animée par une tension permanente entre l'aspiration à un savoir non parcellaire, non cloisonné, non réducteur, et la reconnaissance de l'inachèvement et de l'incomplétude de toute connaissance » (Morin, 1990)

Les perspectives qu'ouvrent ces champs sont d'importance, et permettent l'étude de processus relationnels susceptibles d'être observés dans les fonctionnements adhocratiques (et plus tard… collaboratifs), par exemple :

- L'influence de la forme des réseaux de communication sur la performance (Leavitt, 1951) ;
- Les facteurs et inhibiteurs de l'auto-organisation (Leavitt, 1960) ;
- Les décisions interdépendantes (Watzlawick, 1976/1978) ;
- La norme de réciprocité (Gouldner, 1960) ;
- La prise de décision interdépendante et les processus de coopération (Axelrod, 1984) qui expliquent les processus de coopération dans un monde « égoïste » (p. 3) malgré l'absence d'une « autorité centrale » (p. 3) ?).

Cette liberté accordée à l'auto-organisation donne naissance à des alternatives à l'organisation du travail, « fondées sur des valeurs assez radicalement différentes [des modèles bureaucratiques], issues des utopistes du XIXe siècle » (Chevetzoff, 2016, p. 32) comme le travail en autogestion ou par équipes semi-autonomes, définies comme « composées de membres interdépendants et collectivement responsables d'au moins la planification, l'exécution et le contrôle du travail tout en étant assistés par un coordonnateur qui les soutient et assure la liaison avec l'organisation » (Savoie et Brunet, 2000, p. 176, s'appuyant sur les travaux de Savoie et Beaudin, 1995) ; ou encore la direction participative par objectifs, qui se présente comme s'opposant aux systèmes jusqu'ici observés de *direction par contraintes* et qui vise « l'amplification des énergies humaines » (Gélinier, 1968, p. 8). Ces modèles, s'ils sont d'une gestion complexe, favorisent l'autorégulation et véhiculent une certaine horizontalité, voire « des tendances à l'indifférenciation [qui] ont tendance à délégitimer les fonctions de la conduite au nom de l'égalité et de l'autonomie : 'On n'a pas besoin de chef' » (Chevetzoff, 2016, p. 33), rappelant en cela les logiques collaboratives revendiquant un fonctionnement ne reposant pas sur un système hiérarchique mais sur un projet.

1.3.2. **Le fonctionnement par projet**

L'autre caractéristique majeure de l'adhocratie est le projet. L'organisation « permano-temporaire » (Poulingue, 2007, p. 91) qu'elle constitue est structurée autour du projet, qui représente un élément *premier* et même *vital* : « l'adhocratie opérationnelle ne survit que si elle trouve des projets » (Mintzberg, 1982, p. 389). *Premier*, car l'activité est centrée sur le projet, et l'organisation est toute entière adaptée à ce type de travail : sans projet, pas d'activité. *Vital*, car c'est une organisation qui est temporaire, ponctuelle, perpétuellement en lutte pour se maintenir et se développer (c'est-à-dire, trouver de nouveaux projets, et donc générer de l'activité au sens économique du terme).

CC BY NC ND

Le projet est donc à la fois un outil (fonctionnement par projet, management par projet) et une organisation. Les conséquences de ce type de fonctionnement sont les suivantes, et nous allons les commenter :

- Les projets sont multiples, parfois menés de front et/ou en concurrence.
- Chaque projet étant différent, il n'est pas possible de standardiser le processus.
- Les phases de conception et de réalisation sont dans la plupart des cas confondues.
- Le pouvoir de décision est plus largement distribué, et les responsables se multiplient.
- Chaque projet est mené par un groupe projet plus ou moins autonome.

Les projets sont multiples, parfois menés de front et/ou en concurrence.

Il serait en effet plus juste de dire que l'adhocratie fonctionne *par projets* plutôt que *par projet*, ou même *par projet(s)* pour intégrer le projet comme outil et organisation. Il ne s'agit donc pas d'une organisation s'auto-organisant pour travailler sur un projet, mais de plusieurs groupes auto-organisés travaillant chacun sur un ou plusieurs projets différents, au sein d'une organisation plus grande, qui se reconfigure constamment alors que les projets se présentent et sont investis.

> *Cela [le management par projet] consiste à former des équipes à court terme chargées de résoudre des problèmes précis. On les dissout ensuite, comme on démonte les terrains de jeu mobiles, et on redistribue différemment les composantes humaines. On les rassemble parfois à la hâte pour une durée de quelques jours, parfois elles sont prévues pour plusieurs années. Mais à la différence des services ou des secteurs d'une affaire bureaucratique traditionnelle, qui sont censés être stables, l'équipe de projet ou d'intervention est temporaire par principe. (Toffler, 1970, p. 135)*

L'hypothèse d'un groupe travaillant sur plusieurs projets est également envisageable : là encore, nous pouvons voir en quoi cette organisation préfigure ce que sera plus tard le travail collaboratif, qui revendique les mêmes caractéristiques. Cette multiplication s'explique pour des raisons *économiques* et *humaines* : *économique*, car multiplier les projets, c'est s'assurer une plus grande stabilité financière, et limiter la probabilité d'une période sans projet – qui serait une période mortifère. *Humaine*, car elle s'explique aussi par la volonté supposée d'une partie au moins des acteurs de ne pas toujours travailler sur le même objet, ou dans la même organisation, voire les deux (Toffler, 1970).

Chaque projet étant différent, il n'est pas possible de standardiser le processus.

Chaque projet étant a priori unique, l'adhocratie est par nécessité une « structure très organique avec peu de formalisation du comportement » (Mintzberg, 1982, p. 376). Cette volonté d'adaptation n'est pas considérée comme un mal nécessaire comme cela pourrait être le cas dans des organisations plus traditionnelles, mais comme une force, une capacité à inventer et s'inventer continuellement : « innover signifie se placer en rupture

avec les routines établies. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités » (p. 377).

Ici, point de chaînes de montage (physiques comme intellectuelles), le projet comme la façon de le concevoir et de le mettre en œuvre est nécessairement nouveau puisque le projet est unique et singulier. S'il est parfois possible de recycler ou de s'inspirer de projets passés, il n'en reste pas moins que presque tout est à refaire depuis le début. La standardisation est à éviter, car elle viendrait potentiellement limiter le processus créatif. En effet, c'est cette volonté de ne pas standardiser et répéter les mêmes processus de conception et de mise en œuvre qui permet l'innovation : innover c'est avant tout s'interdire de répéter. Comme le rappelle March et Simon (1964, p. 179-180), standardisation et créativité sont à opposer :

> *« la loi de Graham implique que si toutes les ressources d'une organisation sont employées à la mise en œuvre des programmes existants, la procédure de l'innovation de nouveaux programmes sera, au mieux, lente et intermittente.*

L'innovation n'est possible qu'en sortant des processus préétablis. Appliquer systématiquement les mêmes modèles ne permet pas de découvrir de nouvelles choses, ou au mieux de les découvrir par sérendipité, ce qui n'est ni fiable, ni rentable, ni sûr comme façon de procéder. L'originalité de l'adhocratie est de considérer la nouveauté et la nécessaire innovation comme faisant partie du fonctionnement normal de la structure, contrairement aux logiques administratives et bureaucratiques qui doivent impérativement respecter les process établis, et donc transformer la nouveauté en procédure avant de pouvoir la considérer positivement et la mettre en œuvre – même si cette transformation lui fait bien souvent perdre son caractère novateur.

Les phases de conception et de réalisation sont dans la plupart des cas confondues.

Nous retrouvons une partie des prémisses de la méthodologie du projet telle que Boutinet (1990) la propose, notamment lorsqu'il parle de la nécessaire « singularité d'une situation à aménager » (p. 253), de « la gestion de la complexité et de l'incertitude » (p. 254) et de « l'exploration d'opportunités dans un environnement ouvert » (p. 254). Un *vrai* projet ne peut être considéré que comme une production unique, singulière, en réponse à une situation elle-même particulière et sans équivalent. L'adhocratie se propose donc d'être une organisation apte à encadrer ce processus de création et d'innovation autour de la mise en œuvre d'un projet. On observe dans les faits une remarquable porosité entre les phases de conception et les phases de réalisation, porosité repérée et commentée par Mintzberg :

> *Une caractéristique essentielle de l'Adhocratie Opérationnelle est que les activités administratives et opérationnelles tendent à y être confondues dans un seul effort : dans le cadre d'un projet, la planification et la conception du travail sont difficiles à distinguer de l'exécution. (1982, p. 381)*

Cette confusion ne signifie pas désorganisation : les concepteurs (qui conçoivent la façon dont le travail doit être effectué) et les opérateurs (qui mettent en œuvre le travail) restent formellement définis et repérables, cependant, dans les faits, les essais-erreurs et les allers retours nécessaires amènent souvent les opérateurs à expérimenter – et se faisant, participer à l'élaboration –, et les concepteurs à envisager leur travail sous un angle très pratique et concret – et se faisant, à opérer. Nous retrouvons dans cette logique itérative un des prémisses de la méthodologie du projet de Boutinet (1990) lorsqu'il parle de « l'unicité de l'élaboration et de la réalisation » (p. 252). La division entre l'organisation du travail et sa mise en œuvre n'est pas aussi stricte que dans les modèles industriels et bureaucratiques.

De ce fonctionnement spécifique, dicté par la pratique et le bon sens, se dégage un fonctionnement horizontal spécifique.

Le pouvoir de décision est plus largement distribué, et les responsables se multiplient.
De cette organisation découle deux conséquences : l'importance des relations interpersonnelles, et l'exercice d'un pouvoir particulier. Si l'organisation des groupes est fondée sur le critère d'efficacité, d'utilité, alors les groupes se font et se défont au gré des projets, parfois à un rythme important :

> *Elles [les équipes] « changent actuellement de structure interne avec une fréquence – et parfois avec une brutalité – qui fait valser les têtes. Les titres changent de semaine en semaine. Les postes sont transformés. Les responsabilités changent de mains. Des vastes structures organisationnelles sont démantelées, remontées sous de nouvelles formes, puis arrangées de nouveau. Des départements et des divisions apparaissent en un jour pour disparaître le lendemain » (Mintzberg, 1982, p. 377, citant Toffler, 1970).*

Cette aptitude à la réorganisation est parfois qualifiée d'organique, mais le terme reste impropre. S'il rend bien compte du potentiel évolutif de l'organisation, il ne rend pas correctement compte de son rythme ou de sa fréquence, parfois terrible comme le relève Toffler : très peu d'organismes peuvent se faire pousser des membres ou des têtes à volonté. En réalité, charge aux travailleurs de l'organisation de rendre cette adaptation possible, en se reconfigurant en bonne intelligence : c'est ce que Mintzberg qualifie d'*ajustement mutuel*. Mais plutôt que de raisonner à l'échelle des individus ou des relations interindividuelles, nous préférons raisonner en termes de groupes et d'équipes.

Chaque projet est mené par un groupe projet plus ou moins autonome.
La dernière caractéristique de l'*adhocratie* sur laquelle nous souhaitons mettre l'accent est la notion de *groupe de projet* ou *groupe-projet*. Elle est très intéressante pour le collaboratif car elle lie de façon indissoluble le groupe et le projet. Si nous avons vu qu'il n'y avait pas de groupe sans projet, la réciproque est tout aussi vraie. La constitution, la vie et la mort du groupe sont directement liées à celle du projet : pas de projet, pas de

CC BY NC ND

groupe. En cela, c'est une différence importante par rapport à l'organisation traditionnelle du travail, dans laquelle les équipes de travail se voient confiées des tâches. Ici, c'est l'inverse, puisque ce sont des tâches (les projets) qui se voient confiées des équipes. Le trait d'union du groupe-projet lie irrémédiablement le destin des deux entités.

Ces groupes sont souvent pluridisciplinaires, et constitués de différents experts et spécialistes. Ils se voient confiés la conception du projet et sa mise en œuvre, ainsi que la régulation de l'équipe, le tout par le biais d'un *ajustement mutuel* permanent : puisqu'il est question d'un travail souvent expert et peu ou pas standardisé, il est difficile voire impossible de l'encadrer ou de le contrôler de la façon classique, aussi c'est à l'équipe que sont confiées les fonctions de régulation et de facilitation. Ce faisant, on assiste à l'avènement d'une équipe auto-animée (en référence aux trois fonctions d'animation (Mucchielli, 1969) qui sont la *production* (capacité à réaliser l'action), la *régulation* (capacité à fonctionner en bonne intelligence) et la *facilitation* (capacité à progresser)).
L'adhocratie, dont le modèle est théorisé dans les années 70-80, apparaît donc comme un modèle pertinent pour le travail collaboratif, une forme d'ancêtre fondée en opposition aux logiques bureaucratiques. Nous retrouvons une large part de la définition que nous avions proposée en introduction : nous sommes bien en présence d'une organisation particulière du travail, qui mobilise des acteurs autour de projets complexes et collectifs ; qui suppose une bonne gestion de l'information, de la communication et du savoir (puisque le principe organisateur est l'ajustement mutuel). Mais qu'en est-il du *sens* et des *motivations personnelles* ? Des outils spécifiques et numériques ? Concernant les motivations individuelles, Benkler constatait en 2002 que cette question restait encore à explorer. Concernant le numérique, nous voyons bien que le travail collaboratif n'est pas complètement dépendant et conditionné par sa présence, puisque ce type d'organisation est apparue bien avant que le tout numérique fasse son apparition.

1.4. L'entreprise en réseau

La seconde figure que nous souhaitons examiner pour mieux éclairer les racines du collaboratif est celle de l'*entreprise en réseau*, une organisation visant le dépassement des figures pyramidales au profit d'une « structure en réseau où chaque élément aura un pouvoir de décision et de réaction » (Mouillet et Colin, 2000, p. 39). Derrière cette expression se dissimule de nombreuses formes d'organisation :

> *Les solutions proposées par la littérature de management des années 90 aux deux questions qui, par-dessus tout, la travaillent, d'une part l'anti-autoritarisme, d'autre part l'obsession de la souplesse et de la réactivité, se trouvent commodément rassemblées par les auteurs sous la métaphore du réseau, mobilisée dans tous les contextes, qu'il s'agisse de la généralisation du travail en équipe autonome sans unité de lieu ni de temps travaillant elles-mêmes « en réseau »*

CC BY NC ND

[…], du développement de relations de partenariats où la confiance joue un grand rôle […], de l'analyse des possibilités du travail à distance qu'offrent les « réseaux informatiques » ou encore de l'instauration de « réseaux d'entreprises ». (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 141)

L'entreprise en réseau apparaît donc comme une organisation ayant adopté une structure réticulaire, moins verticale, capable de s'inscrire elle-même dans un réseau plus vaste. Cette tendance est consacrée par l'expression d'*entreprises en réseau*, qui désignent des « ensembles équipés et organisés d'entreprises indépendantes concourant à la production d'un même produit et/ou service » (Mariotti, 2005, p. 10). Une des contributions d'importance de cette vision est de considérer que l'objectif n'est pas uniquement de rendre l'organisation plus souple et réactive : il s'agit de l'inscrire dans un contexte plus large lui-même demandeur de souplesse et de réactivité, notamment en faisant appel à des partenaires extérieurs. Cette tendance mènera à de profondes transformations des relations au travail, consacrant la double tension entre l'augmentation de l'autonomie des salariés d'une part et la création de nouvelles formes de relations et de dépendance entre les entreprises partenaires et des travailleurs indépendants d'autre part.

Le travailleur salarié n'est plus nécessairement un simple rouage dépourvu d'initiative dans une organisation fortement hiérarchisée. Et le travailleur indépendant n'est plus nécessairement un entrepreneur libre d'œuvrer comme bon lui semble. (Supiot, 2000, p. 133)

Au-delà des similitudes sur les principes de fonctionnement, cette entreprise en réseau a cela de commun avec l'adhocratie qu'elle se dresse comme une alternative voire comme un possible dépassement, fruit de la critique du modèle bureaucratique. De même, elle se présente comme réduite à une structure la plus légère et souple possible, la plupart des fonctions étant assurée par des entreprises partenaires, des prestataires extérieurs, des intervenants ponctuels[13]… Bref, une entreprise volontairement « amaigrie »[14], débarrassée des organes et fonctions non vitales et susceptibles d'être assurées par des prestataires extérieurs. Une des différences avec l'adhocratie est l'importance accordée aux relations avec ces partenaires extérieurs, qui le temps d'un projet se regroupent pour contribuer à la même vision.

Des entreprises maigres, travaillant en réseau avec une multitude d'intervenants, une organisation du travail en équipe, ou par projets, orientée vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des travailleurs grâce aux visions de leurs leaders. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 124)

---

[13] Externalisation qui soulève aujourd'hui de nombreux débats juridiques – et aussi éthiques –, notamment sur la pertinence de faire appel à des partenaires extérieurs plutôt qu'à des salariés, ainsi que la possibilité d'exercer une activité d'appoint. La création en 2008 du régime des auto-entrepreneurs condensera la plupart des débats sur ce que nous appelons aujourd'hui l'*uberisation* de l'économie.

[14] Une théorie de l'amaigrissement volontaire des entreprises apparaîtra dans le début des années 70, notamment dans le système de production de Toyota : le *lean management*.

Si le modèle du réseau est largement plébiscité pour des raisons idéologiques, il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une organisation qui sur le principe pose des questions nouvelles en matière de fonctionnement, questions auxquelles la conception adhocratique de l'organisation de Mintzberg a déjà partiellement répondu. Cependant, deux problématiques spécifiques à ce mode organisationnel apparaissent, et viennent fournir les éléments théoriques et conceptuels nécessaires pour penser et organiser l'activité spécifique des entreprises en réseau et des réseaux d'entreprise.

- Le premier point est une problématique de pouvoir puisqu'il s'agit de la question du contrôle et de l'encadrement du réseau. Dépasser l'organisation verticale classique pour une organisation horizontale pose la question de la direction et du contrôle du réseau : « qui gouverne l'entreprise en réseau ? » (Mariotti, 2005). Contrairement à un organigramme pyramidal bureaucratique, la forme pure du réseau est caractérisée par l'absence de position dominante. Cependant, cela ne signifie pas pour autant que les problématiques spécifiques au pouvoir sont absentes de ces organisations.
- Le second point est celui de l'intérêt porté au sens que le travail peut revêtir pour les travailleurs, au discours et propositions « censés enthousiasmer ceux dont il convient de stimuler l'engagement » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 150) : importance des relations et de la confiance (p. 141), de l'épanouissement personnel (p. 150), du projet comme nouvelle façon d'envisager sa carrière (p. 155), de l'employabilité comme nouvelle sécurité (p. 156)… Bref, la question des motivations individuelles à participer à ces modes de fonctionnement (Benkler, 2002). Les intérêts individuels dans un réseau suffisent-ils et peuvent-ils se substituer au but commun d'une équipe ?

1.4.1. **Diriger, manager, coordonner ?**

Pour diriger une entreprise en réseau, nous retrouvons dans la littérature des explications différentes mais complémentaires, prenant naissance dans le constat suivant : si le réseau raisonne en termes horizontaux et non-hiérarchiques, qui en est à sa tête (Mariotti, 2005) ? Dans l'adhocratie, nous avons vu que c'est l'exigence d'efficacité, et donc le marché, qui d'une certaine façon dictait l'organisation[15]. Il en va de même pour le paradigme du réseau, mais avec un discours plus contrasté et varié. Ainsi pour certains, il doit idéalement ne pas y avoir de tête, tout est négocié, auto-organisé par ajustement mutuel permanent, ni le marché ni la hiérarchie organisant le travail (Filippova, 2015). C'est notamment la position de Benkler (2002), défenseur du travail collaboratif « pur ». Dans cette conception, le travail n'est dicté ni par des exigences de rentabilité (d'ailleurs, la plupart des projets collaboratifs d'envergure sont à but non-lucratifs), ni par des injonctions hiérarchiques : c'est le sens que prend le projet pour chacun, et la façon dont ce projet collectif s'articule aux projets individuels, qui dicte l'engagement des travailleurs.

[15] Ce qui ne signifie pas que l'adhocratie est dépourvue de tête, loin de là. Henri Mintzberg (1982) remarque simplement que cette tête se voit confier une mission supplémentaire en plus de ses fonctions décisionnaires et stratégiques : la fonction commerciale.

Cependant, cette conception n'est pas envisageable dans une entreprise, qui habituellement est dirigée par une personne (qu'elle soit physique ou morale). Ainsi, pour d'autres, la tête est invisible, mais bien présente, et dirige indirectement le réseau non pas grâce à son statut, mais par la vision qu'elle porte en elle. L'autorité puise sa légitimité dans une source nouvelle : le sens. Renouant avec une vision du pouvoir comme *pouvoir charismatique* (Enriquez, 2006), cette « vision du leader » (ce que nous appellerons plus tard *le projet de l'organisation*) propose un sens commun et partagé de tous :

> *Grâce à ce sens partagé auquel tous adhèrent, chacun sait ce qu'il a à faire sans qu'on ait à le lui commander. Une direction est fermement imprimée sans avoir recours à des ordres et le personnel peut continuer à s'auto-organiser. Rien ne lui est imposé puisqu'il adhère au projet. Le point clé de ce dispositif est le leader qui est précisément celui qui sait avoir une vision, la transmettre et y faire adhérer les autres. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 128)*

Tout l'enjeu pour l'organisation est alors de mettre correctement au travail cette question de la vision du leader, et surtout d'en faire une *vision partagée*, d'amener les travailleurs à adhérer plus ou moins consciemment à cette vision. « Le management fondé sur le contrôle et le positionnement hiérarchique ne suffit plus. […] Le sens et les processus sont premiers par rapport aux contenus » (Lenhardt, 2012, p. 16). Pour cela, plusieurs approches sont possibles, mais se déclinent la plupart du temps autour de trois archétypes (Beauvois, 1985) : l'analyse, la persuasion et l'engagement.

Cette approche n'est pas exempte de critique bien entendu. Une des interprétations dominantes en psychosociologie de cet investissement personnel dans le projet est une lecture en termes de manipulation, ce que Vincent de Gaulejac (2005) appelle le *pouvoir managérial* : les gens déclarés libres exercent une liberté illusoire en méconnaissant les déterminismes de la situation (Beauvois, 2013). Pour cela, il faut proposer un cadre, un idéal, une « éthique » à laquelle les travailleurs peuvent s'identifier, de façon à obtenir d'eux librement un engagement. Ainsi pris au piège de leurs propres désirs (Enriquez, 1997), ils adhèrent sans limite au sens de leur travail et n'économisent pas leur investissement.

Une autre caractéristique de ce modèle est l'usage parfois important de partenaires extérieurs, de travailleurs salariés ou indépendants le temps du projet. Dans cette perspective, le lien de subordination n'est pas aussi franc que d'ordinaire. Comme le remarque Supiot (2000), une forme d'*autonomie dans la subordination* se développe pour les salariés, alors que pour les travailleurs indépendants et prestataires extérieurs une limitation de leur autonomie nécessaire à l'accomplissement du projet est observée.

Enfin, une autre alternative à l'utopie du réseau (Mariotti, 2005) est le mécanisme de *coopétition* (contraction des termes *coopération* et *compétition*). Mariotti, partant lui aussi de la hiérarchie et du marché pour expliquer

l'organisation du travail, nous rappelle que si dans la structure du réseau, la hiérarchie n'est plus envisageable, le marché en revanche est une entrée compatible avec les exigences de fonctionnement négocié du réseau :

> *Une première lecture des transformations des modes de gestion fait apparaître une tendance incontestable à l'entrée de la sphère marchande dans les régulations internes des entreprises. La référence au marché, associée aux thématiques du réseau, participe à définir la dynamique de ces transformations. Dès lors se pose la question de l'articulation de ces deux logiques, ces deux rhétoriques. (Mariotti, 2005, p. 67).*

Ainsi, une logique de *coopétition* serait la clef pour articuler *marché* et *réseau*. Compétition en interne, au service de la coopération car facteur de développement des savoirs et des compétences (et non de l'élimination des plus faibles ou de la sélection des plus forts), entretien des relations avec les concurrents, peut-être partenaires de demain… « Loin d'être incompatibles, le marché et le réseau entreraient en *synergie* » (Mariotti, 2005, p. 68).

Les deux entrées dominantes sont alors les suivantes : soit je m'investis dans mon travail car je suis sincèrement convaincu de l'intérêt qu'il revêt, et m'investis non pas parce qu'un chef m'y oblige mais parce que je crois en l'intérêt de le réaliser (donnant ce faisant raison à la lecture d'un réseau dépourvu - au moins en apparence – de système de pouvoir vertical) ; soit je m'investis dans mon travail car je m'inscris dans une logique de développement professionnel en relation mais aussi paradoxalement en compétition avec mes collègues et partenaires : si je m'investis, c'est pour apprendre, me développer, et rester compétitif. Ce n'est là encore pas une hiérarchie qui dicte mon travail ou mon investissement, mais une forme dévolue de *bon sens* : c'est le(s) marché(s) (à comprendre dans une logique économique classique, mais aussi comme marché de l'emploi : suis-je employable ?) qui dicte(nt) mes comportements. Ce faisant, nous pouvons conclure dans une perspective psychosociale à l'émergence d'un nouveau déterminisme d'importance : le marché devient une évidence qui n'est plus interrogée. Il faut faire ce que le marché dicte, il faut nécessairement s'adapter à lui. Philippe Bernoux rappelle que cette logique du : « que peut-on faire contre les lois économiques du marché et de l'évolution technologique, sinon essayer de s'y adapter ? et d'y adapter les hommes de l'entreprise ? » (1985, p. 105) n'est pas sans rappeler la perspective taylorienne.

1.4.2. Avoir confiance, s'épanouir, gérer sa propre vie par projet en développant son employabilité

Dans le cadre de ce paradigme où tout est plus ouvert et moins formalisé, fondé sur a. une orientation marché ; b. une hiérarchie discrète (mais présente), c'est une certaine liberté – et pour certains même, une libération puisqu'on parle d'*entreprise libérée* – qui est proposée, même s'il ne faut pas méconnaître la présence bien réelle de déterminismes, simplement moins présents et visibles, et dont les tensions sont attribuées aux

CC BY NC ND

individus : « l'entreprise conserve tout son pouvoir et ses moyens de coercition. Elle renvoie à l'individu les contradictions du système » (Mouillet et Colin, 2000, p. 48).

Cette libération paradoxale fondée sur une sorte d'*autonomie responsabilisante* a une condition : le projet. Le discours managérial est fondé en grande partie sur ce point (Boltanski et Chiapello, 1999). Pour l'individu, accepter de jouer le jeu du projet, c'est s'assurer de certaines récompenses et conditions positives de travail :

- Avant tout, c'est la certitude de travailler sur des objets différents, souvent renouvelés, rompant ainsi avec les schémas traditionnels de travail fragmenté et répétitif au service d'une productivité quantifiée. Le fonctionnement par projet suppose de travailler sur plusieurs projets différents, et de passer au fil du temps d'un projet à l'autre au fur et à mesure de leur complétion. Travailler par projet, c'est donc s'assurer d'une variété importante dans l'activité.
- C'est aussi travailler avec une pression hiérarchique faible ou nulle, puisque « chacun sait ce qu'il a à faire sans qu'on ait à le lui commander » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 128).
- C'est travailler non pas seul, mais à plusieurs, et surtout dans le cadre d'une vision commune. L'équipe de travail trouve sa motivation la plus importante dans l'engagement dans le sens que revêt le projet.
- Enfin, c'est la possibilité de progresser dans son parcours, en passant d'un projet à l'autre, et en cas de succès d'importance, d'un projet mineur à un projet majeur.

Mais jouer le jeu du projet, c'est aussi prendre des risques. Ainsi, pour le travailleur concerné par ces logiques, il y a un risque de ne pas correspondre aux attentes, ne pas avoir détecté et développé les compétences attendues, de rater le jeu des mises en relation, et finalement de se trouver instable, peu sécurisé, incertain sur le lendemain. En acceptant de faire le deuil du hiérarchique et de ne jouer que le jeu du marché, c'est aussi le statut qui est menacé. Ce que nous sommes n'est plus conditionné par notre poste, comme dans le système bureaucratique, mais par le projet sur lequel nous travaillons, et sur les projets précédents. Dans une perspective adhocratique, le projet est vital, mais remarquons qu'il est à la fois vital pour l'organisation et vital pour le travailleur. Là où le fonctionnement bureaucratique envisageait le poste comme à vie, l'entreprise en réseau ne peut plus garantir la sécurité de l'emploi dans ces conditions puisqu'elle ne peut jamais être sûre elle-même de continuer à trouver des projets. La sécurité proposée alors aux salariés est d'un ordre différent, typique du fonctionnement en réseau : la sécurité de l'emploi est remplacée par l'assurance du développement de l'employabilité, c'est-à-dire de la capacité à rester compétitif sur le marché de l'emploi. Ainsi, l'organisation ne peut pas garantir au travailleur qu'elle aura des missions à lui confier, mais elle peut « garantir « l'employabilité », c'est-à-dire un niveau de compétences et de flexibilité permettant à chaque individu de trouver un nouvel emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 156, citant Aubrey, 1993).

L'historique de la notion d'employabilité nous apprend sa progressive transformation (Gauthier et Pollet, 2013), dont nous rappelons ici les caractéristiques principales dans une perspective épistémologique : nous sommes en

effet passé d'une conception de l'employabilité présentée comme « espérance objective ou probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un » (Gazier, 1990, p. 576, citant Ledru, 1966) à une définition en termes de responsabilité : « l'individu doit assumer la responsabilité de sa qualification, de sa santé, de sa mobilité, bref, de son employabilité » (Gorz, 2001, p. 64). L'employabilité n'est plus une variable statistique, une probabilité de trouver ou non du travail, c'est devenu une forme d'attitude vis-à-vis de son activité professionnelle, et même plus largement de sa vie professionnelle, une injonction à la responsabilité.

La liberté accordée au travailleur semble donc avoir un prix : il est effectivement plus libre dans le sens où il est délivré de certaines entraves. Cependant, ces entraves étaient également des ancrages, et le travailleur se trouve aussi susceptible d'être sorti plus facilement de l'organisation, ou maintenu à sa frange tout au long de sa vie professionnelle par le biais des logiques de sous-traitances ou de recours à des prestataires extérieurs. Nous retrouvons ici la conception pure de la liberté, celle de l'absence de cadre, de limites, d'entraves, liberté qui est à la fois une aspiration puissante, motrice, profondément humaine, et en même temps une source d'angoisse (Yalom, 1980/2008). Avec la liberté vient l'instabilité, et la sécurité vient dans la capacité à gérer cette instabilité, à construire et co-construire un cadre susceptible d'apporter la stabilité nécessaire. Ainsi, c'est également l'entreprise qui est « libérée » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 135, citant Peters, 1993), puisqu'en libérant ses travailleurs elle se libère en retour d'eux.

Ce changement dans la façon d'envisager la sécurité de l'emploi, la gestion de son parcours professionnel et les responsabilités incombant aux individus et aux organisations professionnelles se prouve et se retrouve dans les évolutions législatives de ces dernières décennies, nous permettant de nous convaincre de la grande actualité de cette conception du travail, de sa progressive structuration et de son ancrage constamment réaffirmé et affermi : la reconnaissance des acquis professionnels (1984), le bilan de compétences (1986), la reconnaissance acquis de l'expérience (2002), l'obligation de négociation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les grandes entreprises (2005), etc. Tous ces dispositifs attestent et encadrent ces nouvelles injonctions.

Plus récemment encore, nous pouvons constater de rapides transformations à ce sujet, ancrant encore plus cette conception de l'organisation du travail fondée sur un fonctionnement souple, par projet, respectant avant tout les logiques de marché et invitant les individus à prendre la responsabilité de leur parcours en échange d'une liberté plus grande :

- La gestion en autonomie et par les salariés de leurs propres droits à la formation avec le compte personnel de formation (CPF), actif depuis le 1er janvier 2015, et qui concerne toutes les professions (à l'exception des travailleurs indépendants et des fonctionnaires du service public). Cet objet sera encore transformé en 2017 avec sa fusion avec le compte personnel de prévention de la pénibilité et le compte d'engagement citoyen de façon à renforcer la sécurisation des parcours professionnels.

- La proposition depuis la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 d'associer les sous-traitants aux dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (reconnaissant par là d'un point de vue administratif leur contribution aux entreprises en réseau), invitant à faire des GPEC non plus uniquement d'organisation mais aussi de réseau.
- L'obligation pour l'employeur depuis la réforme de la formation professionnelle (loi du 5 mars 2014) de conduire des entretiens professionnels tous les deux ans, et de pouvoir justifier après six ans et pour chaque salarié de deux mesures parmi les trois suivantes : accès à une certification de validation des acquis de l'expérience ; revalorisation professionnelle ou salariale ; accès à une formation éligible.
- L'accès à tous les salariés et gratuitement au conseil en évolution professionnelle, un droit à l'orientation tout au long de la vie. (loi du 5 mars 2014 sur la réforme de la formation professionnelle).

Nous allons à présent faire la synthèse de ces différents apports, et récapituler ce qu'est aujourd'hui « l'entreprise libérée » en examinant sept caractéristiques que nous opposerons au modèle « classique » pour mieux définir par contraste la nouvelle organisation du travail, et achever notre entreprise épistémologique :

- Les nouvelles figures d'autorité ;
- Les nouveaux leviers managériaux ;
- Le contrôle des résultats ;
- Le fonctionnement par projet ;
- La distribution horizontale du pouvoir ;
- La gestion par compétences ;
- Les frontières souples et adaptables.

2. Vers une entreprise « libérée » ?

2.1. La figure d'autorité comme animateur et accompagnateur

Une des conséquences de ce nouveau mode de fonctionnement est la place particulière accordée aux représentants de l'autorité. Nous avons déjà évoqué leur place ambivalente, à la fois présent et absent, soucieux d'influencer et de faire partager et en même temps dans l'obligation d'exercer un pouvoir moins direct, plus subtil. Les coachs et les managers constituent les figures clefs de ce modèle (Boltanski et Chiapello, 1999). Les managers auraient essentiellement un rôle d'animation (Balmisse et al., 2009, p. 45), et seraient ce faisant non pas *au-dessus*, mais *au milieu* : « le propre de la posture d'animation est d'être au service de la production, sans pourtant y participer directement » (Le Bouëdec, 2007, p. 176). Pour cela, le manager remplit au moins deux fonctions, à savoir « l'organisation du groupe » et « la régulation de sa dynamique psychoaffective » (p. 176) : s'assurer que le groupe fonctionne correctement et produit effectivement ce qu'il est supposé produire, et ce dans un climat psychosocial satisfaisant et propre au développement professionnel des salariés. Reconnaissant là deux des trois fonctions de l'animateur selon Mucchielli (2011), nous proposons d'ajouter une troisième fonction, celle de facilitation, qui renvoie à la capacité à accompagner la progression du groupe. Cet accompagnement porte aussi bien sur le plan de la progression vers les objectifs (ce qui doit être produit) que sur le plan du développement du groupe (atteinte de la maturité). Les logiques de gestion de projet, de tableau de suivi des objectifs, d'accompagnement et de contrôle des performances illustrent d'ailleurs cette troisième fonction et prouvent sa présence effective.

L'enjeu est alors différent, la fonction d'encadrement transformée. Il ne s'agit plus de contrôler, mais d'accompagner, d'être au service de son équipe, ce qui constitue une inversion radicale. De Gaulejac (2005) rappelle que cette nouvelle forme de management par projet (qu'il nomme d'ailleurs *pouvoir managérial*, nous rappelant le rôle central des managers dans cette approche de l'autorité) n'est pourtant pas incompatible avec la notion de contrôle :

> *L'efficacité du système disciplinaire voulait que l'ordre soit exécuté sans discussion, sans explication et sans délai. Il sollicitait de la part des agents une soumission totale au règlement et une docilité obéissante à la hiérarchie. Le système managérial est en rupture par rapport à ce modèle. On passe d'un gouvernement par les ordres à un management par la réalisation de projets, d'une surveillance hiérarchique à la mise en œuvre d'une autonomie contrôlée. L'objet du contrôle tend à se déplacer de l'activité physique à l'activité mentale. Plutôt que d'encadrer les corps, on cherche à canaliser les pulsions et à mobiliser les esprits. (p. 119)*

En effet, l'exigence d'autonomie ne peut se comprendre qu'adossée à l'exigence de responsabilité (Gauthier et Pollet, 2013), notamment grâce à la norme d'internalité (Beauvois, 1984), qui présente une forte utilité sociale, en favorisant l'internalisation de certains comportements et normes évaluatives. Ainsi, l'individu se trouve « coincé », pris au piège par sa propre adhésion au système managérial, et il devient son meilleur bourreau, aboutissant à une forme paradoxale de contrôle (ou pourrait-on dire, d'*hétéro-contrôle* déguisé en d'*auto-contrôle*).

Mais la figure des coachs est encore plus atypique et intéressante dans ce modèle. Ils forment une catégorie plus récente de professionnels de l'accompagnement, visant « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » (société française de coaching). Angel et Amar insistent sur le coaching comme création d' « un espace où la personne peut évacuer ce qui fait obstacle à son développement, exprimer ses désirs et ses aspirations, développer ses atouts, acquérir de nouvelles compétences et savoirs et mettre en œuvre un plan d'amélioration de sa performance » (2005, p. 7), mettant ainsi l'accent sur un développement au sens large de l'homme au travail, par le travail, pour le travail.

Le lien entre coaching et accompagnement renvoie à « deux enjeux culturels caractéristiques, celui de la performance adaptative, [et] celui de l'aide providentielle » (Boutinet, 2007, p. 6). Ce double élan, caractéristique de la posture du coach, entre conseil et relation d'aide (Angel et Amar, 2005), illustre les critiques et méfiances vis-à-vis du coach : est-il là pour aider ou est-il là pour faire travailler ? Pourtant, il démontre et personnifie l'ambiguïté de l'entreprise libérée, qui navigue dans son discours entre nécessité de respecter des logiques économiques et de marché perçues comme non-interrogeables, comme des déterminismes insurmontables et non-questionnables d'une part, et volonté de s'épanouir et se développer au travail d'autre part (Gori et Le Coz, 2006).

2.2. Des frontières fluides et adaptables

Les limites de l'organisation se sont vues redéfinies progressivement avec le temps, ou plutôt, se sont assouplies. Là où auparavant il était relativement simple de déterminer ce qui était dans l'organisation et ce qui était hors-organisation (en s'appuyant tout simplement sur les murs, les locaux, le physique), la question se complexifie avec les entreprises en réseau, les réseaux d'entreprise, les réseaux de franchisés, les organisations faisant appel à des vacataires, etc. Entre les externalisations, les délocalisations, le travail à distance, le travail asynchrone, les salariés itinérants, les apports ponctuels de main d'œuvre sur des contrats saisonniers, à durée déterminée, intérimaires, les bénévoles, les volontaires… la forme de l'organisation et ses effectifs varient plus souvent, et plus vite.

Cette possibilité de variation importante s'explique par le critère d'efficacité : l'entreprise libérée est une *adhocratie*, dans le sens où sa forme est déterminée par son usage. Elle est pensée pour répondre de la façon la plus efficace aux demandes et sollicitations des clients, mener à bien les missions qui lui sont confiées, et va jusqu'à modifier sa forme pour satisfaire la demande. Cette modification est possible grâce à la répartition des travailleurs en équipe de projets, dans des petites structures, semi-permanentes, et à l'usage parfois massif de partenariats avec des structures extérieures afin d'aller chercher si nécessaire des savoir-faire nécessaires mais non-détenus par l'organisation, et qu'il serait trop coûteux ou peu rentable à long-terme d'acquérir pour un seul projet. Ce type de fonctionnement consacre la notion de compétence : un bon salarié est un salarié compétent, c'est-à-dire qu'il est utile à l'organisation. Indirectement, il consacre également l'importance de la formation et du savoir (Le Boterf, 2008).

> *« Il s'agit de rendre à l'homme au travail une autonomie qui lui permette d'exprimer son talent propre, tout en sauvegardant l'essentiel, c'est-à-dire la maîtrise de l'employeur sur les fruits de ce travail » (Supiot, 2000, p. 134)*

Il est donc nécessaire de gérer le salarié non pas en le contrôlant et en surveillant sa façon de travailler, mais en le laissant exprimer sa compétence et en surveillant le produit de son activité : la question passe du « fait-il ce qu'il est supposé faire ? » à la question du « obtient-il ce qu'il est supposé obtenir ? ».

2.3. Un contrôle du résultat

Si l'évaluation des compétences accepte trois entrées (Le Boterf, 2008) : l'entrée par les performances (qu'est-ce qui est obtenu ?), l'entrée par le processus (comment est-ce obtenu ?) et l'entrée par les ressources (à partir de quoi est-ce obtenu ?) ; l'entreprise libérée investit particulièrement l'entrée par la performance et l'entrée par les ressources, là où l'organisation bureaucratique investissait majoritairement l'entrée par le processus.

En effet, accepter l'auto-organisation des équipes, encourager les salariés à se former, à se soucier de leurs compétences, c'est laisser une certaine marge de manœuvre en termes de façon de procéder, de faire son travail, d'organiser son activité. Le contrôle portera non pas sur le processus, mais sur le produit, ainsi que sur la capacité de l'individu à rassembler et mettre en œuvre les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs. Là où l'ancien modèle encourageait le contrôle et la rationalisation de la façon de travailler sur la base de critères scientifiques, le nouveau modèle laisse le travailleur libre concernant l'organisation de son travail. Le contrôle portera sur la performance, c'est-à-dire l'écart entre l'objectif annoncé et le résultat obtenu.

CC BY NC ND

2.4. Une nécessaire gestion par compétences

Cette gestion par la capacité à obtenir les résultats attendus, à savoir-agir, ne peut être traitée sans la question de la compétence. Celle-ci est d'une définition complexe, car « chacun donne sa définition et défend son intérêt » puisque « les enjeux de pouvoir et de domination ne sont pas absents de ces débats » (Mouillet et Colin, 2000, p. 55-56). Cette multiplicité des définitions d'un auteur à l'autre n'est pas l'indice d'un concept mal défini ou creux, mais bien l'indice d'un débat épistémologique de fond sur l'apparition, la définition et l'usage des compétences. Au-delà de la question de ce qu'est la compétence et de la façon dont cette notion est utilisée, la question la plus importante est de savoir à quoi elle sert et pourquoi elle apparaît maintenant, et est définie de telle ou telle façon. Le Boterf envisage une approche à la fois efficace et symptomatique en résumant cette question épistémologique de la façon suivante : « de quel concept de compétence les entreprises et les organisations ont-elles besoin ? » (2008, p. 53).

Dans cette perspective, la question n'est pas de savoir *qu'est-ce que la compétence*, mais de savoir quelle est *la conception la plus utile pour l'organisation et les travailleurs*, menant vers une conception *adhocratique* et *utilitariste* de la compétence : la meilleure définition, c'est celle qui sert. Ce faisant, c'est encore une fois la subjectivité – et dans une moindre mesure la réflexivité – qui est consacrée, l'autonomie également, mais aussi le pouvoir : à la question de savoir *quelle* conception de la compétence sert, il faut ajouter la question de savoir *qui* elle sert. La question de la gestion pose alors un problème : comment gérer les compétences, et qui doit les gérer ? Il faut envisager des systèmes de gestion des emplois et des compétences, mais l'identification des compétences est complexe puisque les compétences ne sont compréhensibles que dans un contexte d'emploi et en lien avec d'autres savoirs et compétences mobilisés par les autres acteurs de l'organisation : « l'importance accrue accordée à l'information, la culture, l'apprentissage, l'innovation, conçus comme des ressources stratégiques, a mené à porter attention à la « cognition collective » en organisation ». (Dortier, 2006, p. 37). Reste alors à envisager l'organisation comme un tout, un ensemble pensant capable non pas d'appliquer les protocoles (et d'être récompensé ou puni suivant la qualité de cette mise en œuvre), mais de réfléchir, de créer, d'innover, de sortir des cadres lorsque c'est nécessaire… Et donc d'envisager des systèmes de gestion de ces compétences et savoirs. Cette gestion des savoirs est aujourd'hui désignée sous l'expression de *knowledge management*, dont un des enjeux est « de favoriser le travail collaboratif voire coopératif pour passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, afin de favoriser la créativité et l'innovation. » (Dudezert et Boughzala, 2008, p. 17). La gestion des compétences est donc à la fois solution et symptôme des difficultés que rencontre l'entreprise libérée amenée à envisager des fonctionnements collaboratifs :

> *La collaboration, notamment lorsqu'elle est médiatisée par les technologies, représente aujourd'hui un nouveau levier de réactivité, de productivité, de performance et d'innovation pour les organisations dans un contexte économique et social de plus en plus complexe marqué par la globalisation, la mondialisation, l'externalisation/délocalisation, les fusions-acquisitions… et dans*

un contexte organisationnel marqué par le développement accéléré et la démocratisation des TIC (Internet haut-débit, technologies mobiles, multimédia, géolocalisation, etc.), les nouveaux modes de management et d'organisation (mode projet, communautés, entreprise centrée-réseau, entreprise étendue, etc.), la mobilité des salariés (volontaire ou contrainte), le nomadisme (télétravail et téléservices), la dispersion des compétences et des connaissances entre les différents sites et filiales, etc. (Boughzala, 2008, p. 21)

Et les organisations ne sont pas les seules en charge de cette gestion : autre indice de l'évolution et du développement de cette logique compétence, nous assistons au développement de démarches compétences individuelles. Bilan de compétences (1986), validation des acquis universitaires / professionnels (1984) / de l'expérience (2002), démarche portfolio incitent les individus à gérer par eux-mêmes leurs compétences. La loi du 14 juin 2013 vient introduire les premiers éléments rendant obligatoire un service de *conseil en évolution professionnelle* accessible à tous les salariés, de façon à accompagner des salariés et demandeurs d'emploi dans l'examen de leurs questions d'*employabilité* (que sais-je faire, que veux-je faire, et qui pourrait être intéressé par un tel profil ?). En complément de cette gestion et de ce conseil, la formation tout au long de la vie contribue également à ces logiques, puisqu'elle tend de plus en plus à devenir un outil individuel au service du pilotage de sa carrière afin de résister ou anticiper les secousses de la conjoncture économique. Grâce aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), chaque travailleur bénéficie de droits à la formation (congé individuel de formation (CIF) et compte personnel de formation (CPF : successeur du droit individuel à la formation (DIF)).

Tous les moyens évoqués jusqu'ici ne peuvent cependant être correctement compris et intégrés que directement connectés à la notion de projet, véritable *idéologie* de l'*entreprise libérée* : « le projet fait partie de cette catégorie de concepts, tel celui d'identité, qui abondent dans notre culture langagière, auréolée de positivité » (Boutinet, 1990, p. 4).

2.5. Un fonctionnement par projet

Ce mode particulier de fonctionnement présente deux facettes à discuter et à contextualiser : le fonctionnement par projet de l'entreprise, et le fonctionnement par projet de l'homme, ainsi que leurs conséquences (importance des relations, délitement paradoxal des collectifs professionnels, mobilités professionnelles…).

Le projet est au centre de l'*entreprise libérée*, il contribue au dépassement des anciens modèles d'organisation bureaucratique du travail : « la gestion par projet est une façon de lutter contre le fonctionnement bureaucratique des organisations ; c'est aussi une manière de développer le capital de motivation et de

créativité du potentiel humain desdites organisations » (Boutinet, 1990, p. 107). Cette « organisation à projet » peut être comprise de deux façons différentes : soit comme une organisation qui a un projet, renvoyant au cadre de pensée, aux valeurs, aux objectifs globaux de l'entreprise, bref, à ce que nous avons désigné comme la *vision du leader* ou la *vision partagée* ; soit comme une organisation qui fonctionne par projet, renvoyant à sa façon d'organiser le travail et de le faire. Ces deux acceptions sont liées : le projet d'entreprise dicte dans une certaine mesure les projets mis en œuvre, et vice-versa, ce qui explique la non-différenciation. Surtout, ces projets collectifs trouvent dans une certaine mesure une résonnance avec les projets individuels.

Nous pourrions schématiser les relations entre ces différents projets de la manière suivante, pour illustrer la façon dont 1. Le projet de l'entreprise se concrétise dans les projets menés par les groupes-projets ; 2. Les projets individuels sont invités à entrer en résonnance avec les projets d'équipe et le projet de l'entreprise ; 3. Le projet de l'entreprise n'est pas remis en cause par les projets individuels et de groupe.

2.6. Une distribution horizontale du pouvoir

Dans le modèle « classique », l'organisation est caractérisée par les éléments suivants (Bernoux, 1985, p. 108) :

- Division des tâches : division importante des tâches, fixe et non-négociable, décidée en amont par les supérieurs et les experts.
- Distribution des rôles : les rôles sont à comprendre dans une perspective sociologique (Roche-Blave Spenlé, 1962) : la négociation du rôle, l'initiative ne sont pas acceptées, les rôles sont essentiellement prescrits.
- Système d'autorité : les figures d'autorité sont clairement identifiées, et exercent un contrôle permanent et total aussi bien sur les moyens que les fins : comment le travail est-il organisé, et pourquoi il est organisé ainsi.
- Système de communication : les communications sont bannies, perçues la plupart du temps comme parasites.
- Système de contribution / rétribution : les motivations du travailleur sont essentiellement économiques, il loue ses forces physiques et intellectuelles contre une rémunération.

Nous sommes donc en présence d'un modèle organisationnel non-négocié, décidé en amont. L'organisation influence de façon importante le travailleur, mais la réciproque n'est pas vraie.

Dans la conception de l'entreprise libérée, l'organisation est à la fois *instituante* et *instituée*. Nous passons de l'*organisation scientifique du travail* à l'organisation comme *système social*. Pour permettre la mise en place de logiques d'auto-organisation, il faut accepter de dépasser le clivage entre caractère structural et caractère

CC BY NC ND

dynamique de l'organisation, et reconnaître que l'organisation est à la fois un ensemble de principes qui règle l'activité humaine et un ensemble arbitraire de règles créé par des hommes.

Ainsi, nous pouvons observer les caractéristiques suivantes dans le modèle de l'entreprise libérée :

- Division des tâches : dictée par le projet, négociée par les travailleurs. La division est moins importante que dans le modèle classique, puisqu'il est possible d'intervenir à la fois dans la conception et dans la réalisation pour satisfaire au caractère dynamique d'un projet.
- Distribution des rôles : les rôles sont à considérer dans une perspective psychosociale, comme négociation constante entre les attentes de rôles et la volonté d'occuper telle ou telle place.
- Système d'autorité : plus discret, il se caractérise par une distribution du pouvoir présentée comme horizontalisée, avec des figures d'autorité moins présentes, au service de l'équipe (manager ou coach interne), voire extérieures à l'organisation (coach externe), ou non-interrogeables (marché).
- Système de communication : la communication revêt une importance stratégique capitale.
- Système de contribution / rétribution : au-delà des motivations économiques et sociales au travail, c'est l'adhésion à la vision partagée, au projet, et les connexions entre le projet de l'entreprise et le projet du travailleur qui permettent d'expliquer l'essentiel du système de contribution / rétribution.

Ainsi, les leviers managériaux sont différents : le projet étant au cœur de l'entreprise libérée, il va falloir travailler les notions de développement, de sens, de qualité des relations interpersonnelles plutôt que d'agir sur des motivations économiques, en surveillant et en contrôlant l'activité.

2.7. Tableau récapitulatif des caractéristiques

Pyramide : organisation classique, structurée, verticale et hiérarchique		Réseau : organisation réticulaire, horizontale et peu structurée
Stable	VS	Adaptable
Contrôle du processus	VS	Contrôle des résultats
Fonctionne par plan (travail organisé en amont)	VS	Fonctionne par projet (travail organisé avant et pendant)
Répartition verticale du pouvoir	VS	Distribution horizontale du pouvoir
Frontières fixes	VS	Frontières fluides
Gestion par poste	VS	Gestion par compétences
« Leviers » managériaux : contrôle, surveillance, rémunération	VS	« Leviers » managériaux : développement, sens, qualité des relations interpersonnelles

Tableau 1. Tableau récapitulatif des caractéristiques et différences des entreprises en réseau et en pyramide

Il nous semble possible de résumer les grandes différences entre le modèle pyramidal et le modèle réticulaire grâce à ce tableau récapitulatif. Retenons cependant qu'il s'agit d'une présentation volontairement polarisée, où les différences sont accentuées. Dans les faits, il est rare de rencontrer une entreprise appartenant pleinement à un type ou à un autre : il s'agit ici de définir un idéal-type pour des raisons de clarté de la pensée, même si cet idéal est bien peu susceptible d'être rencontré concrètement.

Ainsi, nous avons présenté en détail la figure-type de l'entreprise collaborative, une entreprise adhocratique, en réseau, *libérée*. Reste à discuter l'élément supposé majeur de cette organisation, supposé lui donner tout son sens et sa valeur : le travailleur.

CC BY NC ND

3. Le travailleur « type » des organisations adhocratiques

Si nous avons décrit les caractéristiques des nouveaux modèles organisationnels, il nous reste à examiner les caractéristiques des travailleurs de ce type d'organisation. En effet, un travailleur « bureaucrate » n'est pas un travailleur « adhocrate ».

> *Les acquis les plus certains de l'ère industrielle deviendront des handicaps. La technologie de demain n'aura que faire des millions d'hommes peu qualifiés qui savent travailler à la chaîne, qui obéissent aveuglément aux ordres et qui savent que le prix du pain quotidien, c'est la soumission totale à l'autorité ; elle aura besoin d'hommes capables d'émettre des jugements critiques, qui sauront trouver leur voie dans des environnements nouveaux et qui pourront suivre le rythme rapide de l'évolution. Elle aura besoin d'hommes enfin qui, selon la formule expressive de C. P. Snow, « ont le futur dans le sang ». (Toffler, 1970, p. 381).*

Une des premières caractéristiques importantes est la notion de projet. Ces projets individuels peuvent être traités sous l'angle des « injonctions au projet professionnel », en retenant leurs caractères *précoce*, *insistant* et *persistant* (Gauthier et Pollet, 2013, p. 43-44), tout en admettant leur connexion plus large à des projets personnels, renvoyant à des problématiques existentielles : que souhaite-je faire, à quoi souhaite-je contribuer ? Le travail est ici vu comme une activité permettant le développement, l'épanouissement, et non une contrainte aliénante. Charge à la personne de s'orienter selon ses projets, c'est-à-dire de se diriger et trouver sa voie en fonction d'une construction plus ou moins personnelle – mais qui tout du moins lui est propre – et qui lui sert de boussole. Ce projet est un construit, et c'est selon ce construit que la personne s'oriente et se projette. En d'autres termes, elle progresse par rapport aux repères qu'elle s'est elle-même fixés par le biais de l'élaboration d'un projet. En somme, elle met au travail la question du *sens*, une notion qui connaîtra justement un important développement des publications en psychologie au début du XXIe siècle (Bernaud et al., 2015). L'accent mis sur ces caractères *précoce*, *persistant* et *insistant* souligne le caractère injonctif : dans la société d'aujourd'hui, malheur aux sans-projets ou aux hors-projets, nouveaux vagabonds, marginaux des temps hypermodernes, incapables de trouver un sens, de donner du sens, de savoir dans quel sens aller. Derrière cette injonction se profile un modèle qui incite au projet, une sorte de norme (dans sa double composante *comportementale* – ce qu'il faut faire – et *évaluative* – ce qu'il faut penser de ce que l'on voit, de ce que les autres font) du citoyen en projet. Nous assistons alors à l'émergence d'un travailleur archétype, que Boltanski et Chiapello (1999) nomment *le grand de la cité par projet* :

> *Dans un monde réticulaire, elle [l'activité professionnelle] est faite dorénavant d'une multiplication de rencontres et de connexions temporaires, mais réactivables, à des groupes divers, opérées à des distances sociales, professionnelles, géographiques, culturelles éventuellement très grandes. Le projet est l'occasion et le prétexte de la connexion. (p. 170)*

Connectée à ce projet apparaît la notion de relations interpersonnelles, et surtout de capacité à gérer sainement et efficacement ces relations. Ainsi, cet individu par projet présente des qualités particulières, notamment en ce qui concerne sa capacité à fonctionner de la sorte, en s'y investissant et en nouant des liens interpersonnels d'une qualité suffisante pour porter le projet :

> *Savoir s'engager dans un projet, s'y impliquer pleinement, est la marque de l'état de grand. Pour s'engager, il faut être capable d'enthousiasme, et aussi, le projet étant un processus complexe et incertain qui ne peut être contenu dans les limites de contrats toujours incomplets, savoir faire confiance à ceux avec qui se nouent des liens destinés à évoluer au fur et à mesure du développement des projets. (p. 182)*

Cependant, cette capacité à s'engager ne peut être comprise paradoxalement qu'en lien avec sa capacité à se détacher, à ne pas se figer dans un projet, par nature temporaire, et à constamment être capable de détecter et s'engager dans de nouveaux projets, respectant ce faisant les logiques de mobilité et de reconfiguration constante :

> *Les projets étant par nature temporaires, l'aptitude à se dégager d'un projet de façon à être disponible pour de nouveaux liens, compte autant que la capacité d'engagement. […] Loin d'être attaché à un métier ou agrippé à une qualification, le grand se révèle adaptable, flexible. […] La flexibilité et l'adaptabilité sont ici des qualités qui ne relèvent pas de la docilité. Le grand dans un monde connexionniste est actif et autonome. (p. 182-183)*

Cette nécessité à être un *homme à projet* suppose donc une capacité à se déconnecter/reconnecter (Castel, 2009, p. 23), et donc des qualités relationnelles et communicationnelles particulières :

> *Dans un monde en réseau, l'importance du capital social et du capital d'information sont corrélés. L'information est à la fois le résultat et la condition de la multiplication des connexions en sorte que les inégalités d'information sont cumulatives. […] Mais le grand de la cité par projets ne fait pas qu'identifier des connexions. Il doit aussi se montrer capable de s'y établir, en forgeant des liens aussi durables qu'il est nécessaire. […] Il considère que tout contact est possible, naturel, et traite sur un même pied les gens connus et les gens inconnus. Il a tendance à ignorer les différences entre les sphères séparées, celles, par exemple, des univers privés, professionnels, médiatiques, etc. Le monde est pour lui un réseau de connexions potentielles. […] Pour s'adapter aux situations qui s'offrent à lui, tout en conservant quelque chose d'étranger qui le rend intéressant, l'homme connexionniste s'appuie sur ses qualités communicationnelles, son tempérament convivial, son esprit ouvert et curieux. (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 183-184)*

L'émergence et le développement de ce type de fonctionnement individualiste se trouve confirmé et soutenu par des évolutions légales – nous avons précédemment récapitulé les dispositifs légaux allant dans ce sens apparus au cœur de ces dernières années – mais aussi sociales. Cette mobilité constante n'étant pas sans risque, il faut prévoir des dispositifs de protection adaptée. Rappelons qu'une des transformations majeures du rapport au travail durant le XXe siècle fut l'instauration d'un droit à la protection sociale, une forme mutualisée de partage des risques, droit gagné grâce au travail. Cette sécurité *sociale* – au sens large du terme – présente des fondements collectifs : c'est en partageant, en se regroupant, en échangeant et mutualisant qu'il est possible de se protéger tous. Concrètement, ces aspects collectifs se traduisent par la création ou le développement d'organismes de professionnels (syndicats), de capitalisation et de distribution des ressources collectées (assurance maladie ; retraite ; chômage ; droit à la formation…). Grâce à l'existence de ces dispositifs, il devient possible d'envisager de gérer sa carrière, ou tout du moins de la sécuriser, étant en théorie soutenu (même à minima) et protégé des aléas de la vie professionnelle moderne. D'ailleurs, ces organismes et dispositifs perdurent et se modifient – la dernièrement modification majeure en date (la loi du 14 juin 2013) vient traiter des problèmes de « sécurisation des parcours » – et sont sans cesse sollicités pour faire face aux modifications du travail.

Mais de quelles modifications du travail parlons-nous ? Et bien des formes de travail « plus souples […], davantage en phase avec les demandes des entreprises et avec la quête de sens et d'autonomie de chacun » (Hanai, 2013). Bref, des formes… *collaboratives*. Portage salarial, groupement d'employeurs, auto-entrepreneurs… Les possibilités et les offres se multiplient, et l'engagement, même s'il reste minoritaire statistiquement parlant, concerne tout de même un volume important de travailleurs[16], qui adoptent avec plus ou moins de succès le mode de travail du *grand de la cité par projet*.

Pointons pour terminer que ces qualités ne l'amènent pas nécessairement pour autant à tomber dans piège du cynisme ou de l'opportunisme, bien au contraire. Il s'agit au contraire de 'mettre les puissances dévoilées dans l'épreuve au service du bien commun » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 186). Ce libre investissement individuel dans le « bien commun » nous montre comment la configuration de départ (un individu contraint à s'investir dans le bien commun, investissement motivé contre la garantie de la satisfaction de besoins individuels) est changée, presque inversée dans le discours présentant cette conception de l'organisation du travail. Cet investissement libre, voire nécessaire, n'est pas sans rappeler ce que Maslow avait théorisé sous l'expression de *love identification* (1987), et qu'il considérait comme un indice de santé, un indicateur permettant de juger d'un certain développement humain.

---

[16] Selon la fédération des auto-entrepreneurs, les auto-entrepreneurs – figure collaborative par excellence - administrativement actifs étaient dénombrés à 801.838 par la caisse nationale des URSSAF fin mai 2012 (soit 1,2% de la population).

Le travailleur collaboratif, un *individu sain*, sur le chemin du plein développement de son *potentiel humain*, rayonnant indirectement et positivement sur son environnement et la société ? Si pour certains défenseurs du travail collaboratif c'est le cas, les critiques et les lectures sceptiques abondent également. Si ces deux visions opposées se retrouvent dans la littérature scientifique, c'est bien parce qu'elles renvoient à des réalités : il est naturel de penser que certains trouvent dans ces logiques de fonctionnement par projet une opportunité pour se développer et se réaliser, tandis que d'autres pourraient se trouver coincés et pris au piège, incapables de répondre favorablement aux exigences de production de soi (Gorz, 2004) et de développement de son capital professionnel et humain, constituant ce que Robert Castel (2010) appelle les *individus par défaut*. Ainsi, il nous faut à nouveau considérer ces deux conceptions, et toute la richesse potentielle de leur affrontement, en nous gardant bien de trancher.

4. Conclusions du deuxième chapitre

Afin de comprendre l'arrière-plan théorique et méthodologique du collaboratif, nous avons mis en évidence les courants psychologiques et psychosociologiques permettant de poser les premières bases conceptuelles de ce rapport particulier à l'activité. Nous avons ainsi pu identifier des « racines » dès les années 30 avec un intérêt et surtout une centration sur l'homme et les relations interpersonnelles dans le champ professionnel et extra-professionnel. Cet intérêt se matérialisera plus concrètement dans des pratiques dès les années 40-50 avec une psychologie centrée sur la personne, proposant des méthodes de changement personnel comme social, et fournissant un cadre intellectuel et scientifique permettant de penser la constitution et l'existence de groupes plus ou moins auto-organisés, fonctionnant sur la base d'intérêts communs et valorisant le sens que revêtent les formes organisées de la réalité sociale pour ses acteurs. Nous avons enfin décrit comment les organisations adhocratiques, agiles, en réseau qui se développent dès les années 70 constituaient des avatars de cette conception particulière de l'homme et de la société, nous permettant ce faisant d'identifier le modèle de l'organisation collaborative qui nous faisait défaut dans notre dernière tentative de déclinaison du collaboratif. Nous pouvons ainsi compléter notre schéma de la façon suivante :

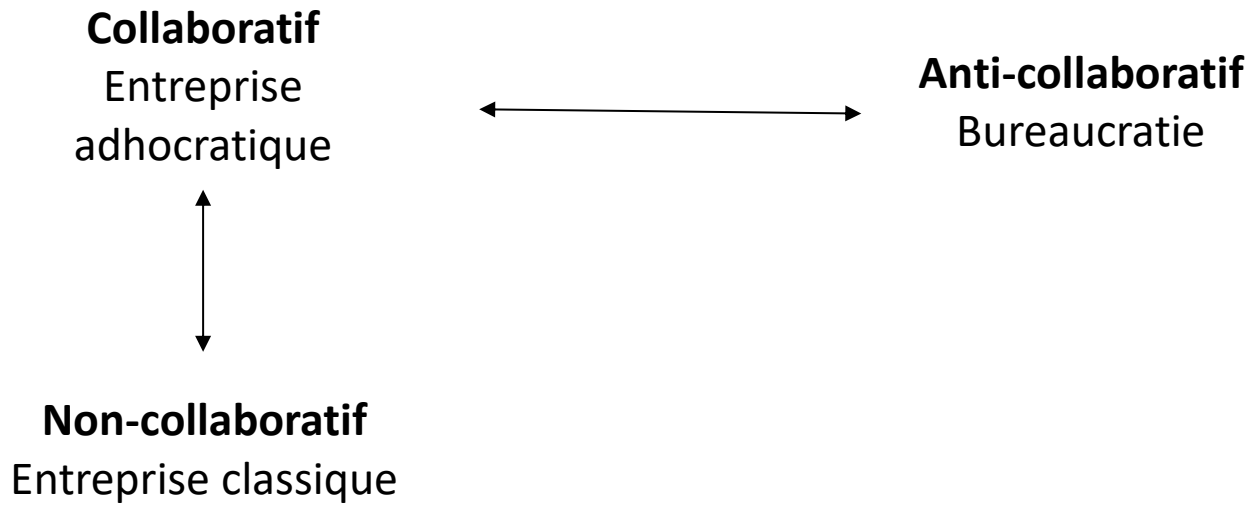


Figure 7. Troisième déclinaison du collaboratif

Nous préférons retenir l'adjectif « adhocratique » pour caractériser le modèle collaboratif, l'adjectif « libéré » nous semblant trop teinté idéologiquement pour être conservé ici[17].

[17] Même s'il autorise un questionnement qui a été relevé par une des personnes interrogées dans notre dernier chapitre, questionnement qui nous semble fécond : finalement, qui est libéré, et de quoi ? Le salarié libéré de l'entreprise ? L'entreprise libérée du salarié ?

Surtout, nous avons rappelé la façon dont ces travaux et ces paradigmes ne pouvaient se lire et se comprendre qu'en lien avec un contexte socio-économique. Ces transitions vers de nouvelles approches psychosociologiques enrichissant les perspectives déjà existantes sont corrélés avec des mouvements économiques et sociaux d'importance : les crises économiques de 1929, 1973 et 1979, les guerres, les mouvements sociaux et contre-culturels des années 60-70 (mai 68, mouvements hippie, punk…). En cela, nous inscrivons notre argumentation sur les développements de la psychologie dans une perspective épistémologique et politique qui aboutissent à une lecture idéologique : sur quelles idées et valeurs fortes se construit progressivement la mouvance collaborative que nous observons aujourd'hui ?

La lecture de cette progression peut se faire de différentes manières. Nous avons pour notre part retenu trois grands axes autour desquels nous avons structuré notre démonstration visant à prouver que le collaboratif pouvait être considéré comme une réponse adéquate[18] aux injonctions économiques et sociales puisque s'étant construit sur ce double versant :

- Le passage d'une conception positiviste à une conception socio-constructiviste
- L'évolution de la notion d'autorité et de pouvoir
- Le passage de la production de bien à la production de soi

Le premier élément que nous avons souhaité valoriser dans ce travail est la mise en évidence du passage d'une conception positiviste à une conception constructiviste de l'organisation du travail dans le champ de la psychologie. Cette perspective constructiviste, et même pour être plus précis socio-constructiviste est essentielle pour l'établissement des logiques collaboratives : sans la croyance en la capacité légitime du social à s'auto-instituer et sans la conviction d'une possible construction par soi-même et en interaction avec le monde d'une pensée singulière et fonctionnelle, aucun paradigme collaboratif ne pourrait voir le jour. Cela ne signifie pas pour autant la disparition, le déclin ou même le non-intérêt des perspectives positivistes en psychologie, et même dans les travaux sur le collaboratif, notamment dans le champ du collaboratif assisté par ordinateur et des nouveaux enjeux que pose le numérique. Navarro (2001) par exemple relève que le travail collaboratif à distance est facilité lorsque les systèmes de communication à distance permettent de suivre la situation et son évolution, de coordonner les actions en cours, d'être en contact permanent avec l'autre, d'avoir le choix dans les modes de communication, de pouvoir travailler de façon synchrone ou asynchrone… Ce qui constitue des apports d'importance pour soutenir les efforts collaboratifs actuellement consentis par certaines organisations. Cependant, les résultats de ces types de recherche restent encore à notre sens peu satisfaisants dans le sens où ils se cantonnent à des données analytiques et descriptives parfois contradictoires (Foulon-Molenda, 2000). Une hypothèse pour expliquer ces limites et la raison de l'intérêt d'une approche constructiviste serait que la

[18] Par « adéquate », nous entendons une vision pragmatique désignant une réponse susceptible de satisfaire aux exigences et attentes. Bien sûr, cette réponse et sa qualité peuvent être critiquées.

grande majorité des travaux existants ne teste qu'un versant de la communication – le contenu – sans se soucier de son pendant relationnel (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972). Dans la lignée des travaux des pionniers des théories de la communication (Shannon et Weaver, 1949), l'accent est souvent mis sur la transmission d'informations. Différence entre l'audio et la vidéo (Daly-Jones, Monk et Watts, 1998), influence du genre dans les activités de recherche de solution en face-à-face ou par ordinateurs interposés (Adrianson, 1991), capacité à l'innovation (Ziegler, Diehl et Zijlstra, 2000), variations entre coopération en présence et coopération médiée par le biais de collecticiels (Gronier, 2006), différence entre communications téléphoniques et « face-à-face » (Doherty-Sneddon *et al* 1997), satisfaction au travail grâce aux TIC (Colombier, 2007), organisation et gestion des ressources d'une entreprise (Mohellebi et Dou, 2008)… Des études ont déjà été menées, mais elles restent descriptives et expérimentalistes : elles décrivent des situations et rendent compte des différences obtenues en faisant varier une variable, mais a) peu d'éléments sont fournis sur ce qui se passe dans la situation et peut expliquer ces variations ; b) le contexte est rarement pris en compte : que se passe-t-il autour de la situation testée ? Actuellement, peu de travaux examinent ce qui se joue au niveau de la relation instaurée durant la communication, à tel point que certains en viennent à refuser le statut de « communication » aux interactions numériques, arguant que la simple transmission d'information n'est pas communication.

La contribution de la sociologie clinique permet nous semble-t-il de mieux comprendre ce qui se joue dans les situations collaboratives en adoptant une lecture en termes de pouvoir. Dans le domaine du travail, de nouvelles formes d'organisation des équipes apparaissent certes, où les équipiers disposent d'une latitude décisionnelle plus importante pour tout ce qui concerne les modes d'organisation de la production. Ce faisant, ce sont les décisions portant sur les *moyens* qui sont mis à disposition des équipes. Les *fins,* elles, restent en revanche hors d'atteinte comme le rappelle Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux (1998, p. 50) : les décisions salariales et les choix stratégiques du département ou de l'unité ne relèvent jamais de l'aire de décision des équipes semi-autonomes. Il est alors envisagé de laisser aux salariés du pouvoir, la possibilité de prendre des décisions et de les appliquer, et surtout, de considérer que c'est un mode de fonctionnement viable et sain. Plus largement, il s'avère que l'équipe de travail en elle-même devient progressivement une équipe semi-autonome de fait. Même si ce n'est pas toujours acté et institutionnalisé, il s'avère qu'une « bonne » équipe est avant tout une équipe capable de s'organiser par elle-même dans une certaine mesure. Présenté autrement, une équipe totalement dépendante de sa hiérarchie, et incapable d'agir et de faire face à une situation nouvelle et non-protocolisée ne sera pas considérée comme étant une *bonne* équipe.

Cependant, cette plus grande liberté est encore soupçonnée de n'être qu'une liberté de façade. Beauvois considère par exemple que « ce serait une *illusion structurelle* que de penser que dans notre mode capitaliste de production un ouvrier peut *décider* de l'apport qu'il va faire à l'entreprise qui l'a acheté et qui le paye » (2013, p. 100), rappelant qu'une *liberté de moyens* n'est pas équivalente à une *liberté de fins*. Si la distribution du pouvoir se modifie progressivement avec le temps et perd graduellement sa forme verticale, il semble

difficile de pouvoir dire que l'horizontalité est aujourd'hui de mise. Le pouvoir est exercé différemment, les coachs et les managers ont remplacé les dirigeants et contre-maîtres, et ils véhiculent une influence d'une nature différente, fondée sur l'adhésion à une vision partagée et à une volonté de progresser et de s'épanouir (tout en permettant à l'entreprise de s'épanouir également sur le versant économique). Cependant l'épanouissement économique de l'organisation reste la finalité première, et l'épanouissement du travailleur un effet secondaire souhaitable mais non premier.

En cela, nous avons montré comment nous sommes passés de la *production de bien* à la *production de soi* pour enfin envisager avec le collaboratif une *production du social*. Une des acceptions du collaboratif insiste sur son utilité sociale. C'est d'ailleurs en cela que le numérique y occupe une place importante, non pas pour les capacités techniques qu'il permet, mais pour sa capacité à véhiculer des idées, à partager des informations et des opinions et surtout à co-construire (Benkler, 2006/2009). Dans cette perspective, est collaboratif ce qui sort des systèmes et schémas de production classique, pour proposer une sorte d'alternative, un modèle de production par soi, pour soi (de soi ?), et pour les autres. L'évolution est perceptible si l'on considère l'évolution de la conception de ce que doit être l'organisation du travail que nous venons de retracer. A l'origine, les modèles dominants insistent sur la façon d'obtenir plus et mieux. La logique sous-jacente est positiviste, directement inspirée des perspectives humanistes des lumières : le progrès scientifique et le progrès social peuvent avancer conjointement. Ainsi, produire plus, c'est équiper la société de biens nécessaires, c'est sortir de la misère ou de l'inconfort de la vie pré-moderne, et surtout c'est encourager le développement d'une boucle vertueuse : produire plus, pour payer plus ses travailleurs, qui pourront acheter plus, ce qui viendra légitimer la volonté de produire plus, etc. Pourtant, en parallèle se développe une pensée en termes de pouvoir dénonçant les inégalités entre propriétaires et travailleurs. L'homme travailleur est fondamentalement assujetti, il ne décide pas du sens. Surtout, il est soupçonné de ne pas s'investir à son maximum, d'une certaine façon de reconnaître cette asymétrie et de lutter avec les moyens à sa disposition.

> *Le travail salarié est aliéné, selon Marx, puisque les résultats du travail n'appartiennent pas à son producteur, mais à autrui, détenteur des moyens de travail. Or, le salarié sera d'autant plus efficace qu'il aura l'impression de travailler pour lui et au non au bénéfice d'un autre.* (Durand, 2009, p. 19)

En parallèle se développent les apports de l'école des relations humaines, puis plus tard les modèles organisationnels soucieux de dépasser les logiques monolithiques soupçonnées d'avoir mené à des génocides, jusqu'à voir apparaître progressivement l'idée que l'homme peut également se « produire » lui-même grâce au travail, qu'il peut s'épanouir, se plaire dans son travail, trouver des motivations autres que les motivations purement économiques. Les théories X et Y de McGregor illustrent cette tension, et nous rappellent qu'encore aujourd'hui se pose la question de la double exigence de la production au sens de la productivité d'une part, et de la production au sens de l'épanouissement d'autre part. La production est ici à comprendre dans une

acception simple : un processus qui aboutit à la création d'un produit. Le travail est le processus, et celui-ci peut avoir plusieurs conséquences, plusieurs produits. La recherche de modèles permettant de maximiser ces deux types de production constituera la majeure partie des travaux dans le domaine des théories des organisations. Le collaboratif envisage de pousser la logique encore plus loin en nous menant aux définitions en termes d'utilité sociale. Si les notions d'influence de l'autre, de pouvoir sur l'autre, de compétition ne disparaissent pas, elles deviennent progressivement moins prégnantes, plus subtiles. Les avis divergent sur cette transformation : pour certains, il s'agit d'une manipulation, la disparation n'est qu'un effet de langage, une volonté de continuer à influencer, mais de façon souterraine, moins visible. Pour d'autres, il s'agit d'une volonté sincère de dépasser les modèles inhumains pour aller vers des modèles plus respectueux, et les travaux sur la viabilité de la coopération en témoignent. Il ne nous apparaît pas pertinent de chercher à trancher concernant cette question : les arguments en faveur de chaque vision sont pertinents et trouvent un écho dans les situations de terrain. En revanche, il est intéressant pour notre entreprise de définition de remarquer cette volonté de dépassement qui vise à proposer un modèle plus transparent, où la production est envisagée ensemble, et où la coopération est centrale.

Partie 2 - Logiques collaboratives et vie professionnelle : symbolique, discours et représentations

Nous sommes dans une première partie revenus sur la façon dont durant le XXe siècle l'organisation du travail avait progressivement intégré les théories et concepts nécessaires à la mise en place concrète du travail collaboratif et des logiques collaboratives dans le domaine professionnel. Nous avons mis en évidence le fait que les notions permettant de penser et de comprendre le travail collaboratif étaient déjà en grande partie disponibles, ou tout du moins que les apports des sciences humaines et sociales et de la psychologie en particulier nous fournissaient d'ores-et-déjà un cadre de pensée fonctionnel.

En revanche, nous avons pu arriver à la conclusion que la différence se situait à un niveau épistémologique supérieur. En appliquant la grille de questionnement proposée par Le Moigne (2012), nous pouvons constater que la question du « quoi » – qui renvoie à la question du statut de la connaissance – est déjà traitée : nous savons déjà ce qu'est le travail et les travaux portant sur les caractéristiques spécifiques du travail dit aujourd'hui collaboratif remontent à 20, 30, 40 années voire plus. Nous avons pu faire l'inventaire des travaux scientifiques ayant permis d'accumuler les différentes composantes théoriques permettant de comprendre et penser le travail collaboratif. Nous nous sommes limités pour cela aux théories et approches les plus représentées aujourd'hui en psychologie.

Le même constat a été fait concernant la question du « comment » qui renvoie aux applications méthodologiques, pratiques des travaux : les fonctionnements en groupe, par projet, favorisant le sens, insistant sur l'importance des relations interpersonnelles, bénéficient déjà d'une littérature ancienne et d'importance qui a fait la preuve de ses applications concrètes.

C'est la question du « pourquoi » qui s'est révélée la plus riche à traiter et qui offre les perspectives les plus riches pour la suite de cette recherche. Nous avons en effet postulé que les théories en sciences humaines et sociales ne naissaient pas par hasard, mais bien qu'elles répondaient à des enjeux sociétaux spécifiques, que d'une certaine façon elles constituaient un symptôme, un reflet, une manière de réfléchir à ce qui est considéré comme important dans le monde du travail à cette époque, et indirectement de nous renseigner sur le rapport au travail. Bref, que « les théories du comportement social sont principalement des reflets de l'histoire contemporaine » (Gergen, 2007, document non paginé).

Nous allons à présent prolonger cette étude en examinant les contributions supposées des logiques collaboratives au domaine de l'activité professionnelle d'aujourd'hui.

Pour cela, nous nous appuierons sur deux recueils de données effectués en 2014 et 2015. Nous pourrons ainsi examiner et valider nos hypothèses :

- *H1* Les pratiques collaboratives dans le domaine professionnel sont devenues un modèle stratégique de développement car susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale.
- *H2 - Le modèle classique de l'organisation du travail a absorbé et intégré le modèle collaboratif*.

Nous ne reviendrons pas ici sur la première hypothèse qui a déjà été commentée dans la première partie. Rappelons simplement que nous avons mis en évidence une progression épistémologique qui nous laisse soupçonner un intérêt récent pour les logiques collaboratives, intérêt que nous allons chercher à mettre en évidence grâce aux recueils de données de cette partie.

Concernant la seconde hypothèse, nous doutons en effet que nous soyons pleinement entrés dans une *ère collaborative* au sens de l'idéal-type. Les modèles organisationnels décrits comme supposés dépassés par les modèles collaboratifs semblent toujours d'actualité, et nous doutons qu'ils soient remplacés dans un futur proche. En revanche, nous pensons qu'il n'est pas pertinent de raisonner en termes de stades, en des termes binaires où une proposition invalide mécaniquement et nécessairement une autre proposition. Nous pensons plus probable que le collaboratif viendra hybrider les modèles organisationnels actuels. Pour vérifier cela, nous allons :

- Commencer par caractériser plus finement le collaboratif en complétant notre effort de définition. Pour cela, nous nous intéresserons à l'*image* du collaboratif, ses domaines d'application et à sa symbolique. Nous mettrons en évidence une forme de représentation stéréotypée du collaboratif.
- Nous pourrons ensuite nous intéresser à la représentation du travailleur d'aujourd'hui, et examiner en quoi ce travailleur porte en lui – ou non – des caractéristiques collaboratives, caractéristiques correspondant soit aux notions dégagées dans les deux premiers chapitres, soit à une représentation idéalisée telle que cernée dans le troisième chapitre. Nous essayerons de démontrer en quoi le collaboratif est à la fois quasi-absent et en même temps reconnaissable dans les qualités attendues chez les travailleurs.

Chapitre 3 : Image et symbolique du collaboratif

1. Etude exploratoire des comportements de recherche numérique : la mise en évidence d'un intérêt pour l'image

Nous avions dans un précédent effort de définition (Pollet et Egido, 2014) utilisé le logiciel Google Trends[19] pour mieux définir les termes *collaboration* et *coopération*, et tâcher de mieux en définir les contours. Cet outil de visualisation et d'analyse des données offre la possibilité d'accéder aux données enregistrées par le moteur de recherche de Google de façon à obtenir des informations sur les comportements de recherche des utilisateurs : mots clefs, volume de recherche, recherches associées, origines géographiques...

Nous étions arrivés aux conclusions suivantes : la coopération et les mots-clefs qui lui sont associés dans les recherches renvoient globalement à un vocabulaire appartenant à la sphère du développement socio-économique. La collaboration et ses mots-clefs associés renvoient plutôt à des termes techniques ou à des groupes de travail.

Ce premier travail initié en 2012, à visée exploratoire, a été complété en 2014, toujours dans une même visée d'exploration et de découverte. Nous allons présenter ici les résultats de la recherche menée. En prolongeant l'analyse des comportements de recherche des usages du moteur de recherche, nous comptons enrichir notre travail en explorant des aspects nouveaux :

- En l'appliquant à un autre terme : l'adjectif anglais « collaborative » plutôt que le substantif « collaboration », de façon à mieux déterminer *ce qui est collaboratif*.
- En nous intéressant au volume de recherche et à son évolution dans le temps. En effet, nous avions à l'époque de la première enquête constaté une évolution globalement descendante, mais ne l'avions pas relevée ni interprétée.
- En nous limitant à un terme plutôt qu'en effectuant une comparaison entre collaboration et d'autres termes proches.

Les données recueillies sur les comportements de recherche pourront nous renseigner sur ce qui intéresse les utilisateurs lorsqu'ils font des recherches portant sur le collaboratif, en nous donnant des précisions sur la nature de ces recherches et sur les objets qui retiennent leur attention. Contrairement à l'effort de caractérisation et de délimitation de la première partie de cette réflexion qui se penche sur l'intérêt scientifique

[19] Aujourd'hui francisé en Google Tendances : http://www.google.fr/trends/?hl=fr

manifesté pour l'objet collaboratif, nous allons ici travailler sur des données provenant de personnes ayant accès aux ressources informatiques et susceptibles de formuler des requêtes sur des moteurs de recherche, et donc ne pas opérer de sélection a priori relative au statut du requérant.

En postulant qu'une recherche témoigne d'un intérêt pour l'objet de la recherche, nous pourrons dégager des tendances et surtout les lire dans une perspective longitudinale, puisque l'outil nous permet de considérer l'évolution des requêtes dans le temps. Nous verrons notamment que c'est la recherche d'images qui se développe le plus, le volume de requêtes adressées au moteur concernant le terme « collaborative » ayant au contraire tendance à baisser dans le temps depuis plusieurs années déjà. En analysant ces recherches et les images qui peuvent être trouvées avec ce mot-clef, nous souhaitons mettre en évidence une forme de *représentation stéréotypée du collaboratif*, ce qui nous permettra dans un second temps de discuter de la symbolique de cette représentation. Cette symbolique, réduite à son expression la plus simple, l'image, participe à la constitution d'un imaginaire, imaginaire qui lui-même influence le fonctionnement des organisations de façon positive – imaginaire *moteur* – ou négative – imaginaire *leurrant* – (Enriquez, 1992). Nous avons déjà pu identifier un premier élément central de cette instance : la volonté de dépasser les modèles bureaucratiques dans une optique de développement de modèles plus respectueux de l'humain. Ce travail devrait nous permettre de poursuivre ce travail d'identification du discours soutenant et légitimant le collaboratif.

1.1. Méthodologie

1.1.1. Objectifs

Cette recherche était exploratoire, dans le sens où elle ne visait pas d'objectif précis à son commencement, si ce n'est mieux cerner et enrichir notre compréhension de la question du collaboratif. C'est la raison pour laquelle aucune hypothèse n'a été formulée, notre but était uniquement d'explorer les données disponibles. Cependant, cette exploration nous a aiguillés vers la question de l'image et de l'imaginaire du collaboratif, c'est pourquoi nous rendons compte ici de cette recherche. Nous nous cantonnerons aux éléments relevés qui permettent d'argumenter le cheminement de notre réflexion, de façon à constituer une forme d'introduction de la seconde partie de ce chapitre.

1.1.2. Méthode de recueil de données

Le recueil de données a été opéré début 2015, et s'est focalisé sur les recherches portant sur l'expression « collaborative ». Ce choix de la langue anglaise est motivé par la nécessité de travailler sur des volumes les plus importants et représentatifs possibles, l'anglais étant la langue de référence sur internet. Le choix d'un adjectif s'explique par notre souhait initial de mieux explorer ce qui *est* collaboratif – même si finalement, notre

CC BY NC ND

résultat principal dans cette exploration sera de mettre en évidence une centration sur l'image comme nous le verrons ci-après.
Le recueil a été réalisé au moyen de l'outil en ligne Google Trends, qui permet d'accéder à des statistiques anonymes portant sur les requêtes transmises au moteur de recherche de la société du même nom. Les données peuvent être soit consultées au moyen de l'outil d'exploration des résultats proposé, soit exportées pour un traitement informatique d'une nature différente de ce qui est proposé par l'outil par défaut.

Au-delà de l'accessibilité de ces données – qui a largement contribué au choix de cet outil – l'utilisation de ces données est intéressante de par la position majoritaire de Google : en 2015, les recherches sur le moteur de recherche de cette société représentaient 93% des recherches[20], nous assurant d'avoir accès à un ensemble de données fiable et représentatif.

1.1.3. **Caractéristiques des données recueillies**

Précisons que les données récupérées sont des proportions, et non les résultats bruts. Il n'est en effet pas possible d'avoir accès à l'ensemble des données : il n'est proposé qu'un échantillonnage représentatif créé automatiquement, pour des raisons de confidentialité et de protection des données. La limite principale est qu'il n'est pas possible d'avoir un volume chiffré précis (par exemple, le nombre exact de requêtes : impossible de savoir combien de recherches le moteur de recherche a enregistré à un moment donné). En revanche, il est possible d'avoir des informations relatives. Ainsi, pour chaque graphique à venir, les données chiffrées vont de 1 à 100. 100 représente le record de trafic journalier enregistré, soit le volume de recherche maximum constaté sur la période étudiée, et constitue la mesure étalon. Les autres données chiffrées sont des proportions par rapport à ce maximum[21].

De même, les données accessibles sont limitées dans le temps pour des raisons d'ordre technique, et il n'est pas possible de remonter avant 2005. Là encore, nous verrons que ce n'est pas problématique pour la question qui nous intéresse ici, car cela nous permet de considérer des évolutions sur les dix dernières années, ce qui sera suffisant pour dégager de véritables tendances.

1.1.4. **Traitement des données recueillies**

Le traitement des données est exploratoire : les statistiques descriptives proposées sont suffisantes pour rendre compte de notre réflexion, aussi aucun logiciel de traitement de données n'a été employé, contrairement aux chapitres suivants.

---

[20] L'amenant à répondre devant la commission européenne pour des accusations d'abus de position dominante en avril 2015.
[21] Il est cependant possible de comparer deux volumes de recherche pour avoir un ordre de grandeur. Ainsi pour 2016, les recherches pour l'adjectif « collaborative » sont 100 fois inférieur au terme « Trump ».

CC BY NC ND

1.2. Présentation des résultats

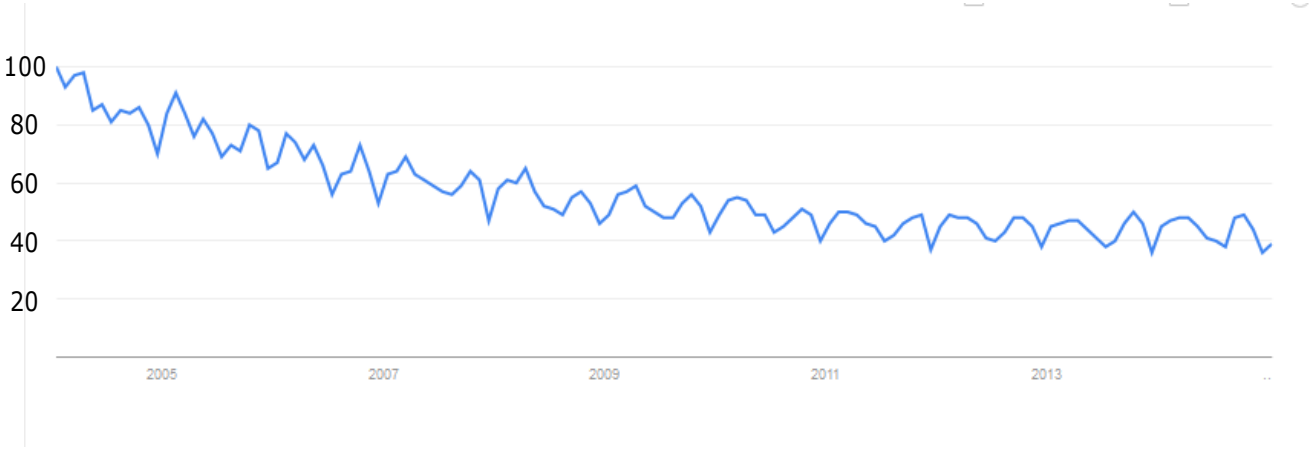


Figure 8. Volume de recherche pour le terme anglais "collaborative" de 2005 à janvier 2015

(Source des données : Google Tendances des recherches (www.google.com/trends))

La première chose à remarquer lorsque nous explorons les données est le déclin progressif du volume de recherche : les recherches en ligne utilisant le terme « *collaborative* » sont deux fois moins nombreuses qu'il y a dix ans. Ainsi, l'intérêt général pour le collaboratif semble aller descendant. Rappelons que le volume de recherche maximum sur le graphique ci-dessus se voit attribué un indice de 100 (en 2004). En 2013, l'indice maximum était de 50, soit une diminution du volume des recherches en ligne portant sur l'adjectif « collaboratif » de moitié en 5-6 ans, l'évolution s'étant stabilisée aux alentours de 2010. Les requêtes portant sur le collaboratif présentent donc une tendance à la stagnation depuis maintenant cinq ans – six si nous considérons l'année 2016 qui à notre dernière vérification (durant l'été 2016) présente la même tendance.

Si ces résultats témoignent d'une baisse du volume des recherches portant sur le collaboratif, et donc probablement d'une baisse d'intérêt pour la question concernant les internautes, il serait peut-être rapide de conclure à une baisse générale de l'intérêt vis-à-vis de cette thématique. En effet, un recueil de données effectué par nos soins le 1er juillet 2013 et portant sur le nombre de publications sur le fond documentaire Cairn[22] trié par mots-clefs montrait à l'inverse une hausse de l'intérêt scientifique vis-à-vis de l'objet spécifiquement collaboratif. En parallèle de cette hausse, nous avions observé une baisse du volume de publications présentant les mots-clefs « réseau » et « projet » – notions que nous avions pourtant identifiées comme centrales dans le collaboratif.

[22] Base de données francophone en sciences humaines et sociales d'importance, offrant l'accès à plus de 20.000 articles et 5.000 ouvrages, fruit du regroupement de quatre maisons d'édition (Belin, De Boeck, La Découverte et Erès), des Presses Universitaires de France et de la Bibliothèque Nationale de France.

Année	Nombre de publications présentant le mot clef « collaboration »	Nombre de publications présentant le mot clef « réseau »	Nombre de publications présentant le mot clef « projet »
2005	459	2145	2764
2006	556	2671	1567
2007	670	945	930
2008	666	676	765
2009	815	663	733
2010	815	517	600
2011	830	452	537
2012	2360	391	442
2013[23] (année incomplète)	1036	266	312

Tableau 2. Nombre de publications pour "collaboration", "réseau" et "projet" de 2005 à 2013 sur Cairn

Nous pouvons constater une diminution des publications portant sur les notions de « réseau » et de « projet » coïncidant avec le début de l'augmentation du volume de publications dédié à la notion de « collaboration », volume qui est multiplié par 5 entre 2005 et 2012. La progression est d'abord lente (le volume double entre 2005 et 2011, soit en six ans), puis rapide entre 2011 et 2012 (le volume triple en un an).
La question de l'évolution dans le temps est donc intéressante dans le sens où elle permet de supposer une forme d'actualité de certaines questions collaboratives. Si les comportements de recherche du grand public présentent un volume d'une importance stable depuis quelques années après avoir connus une baisse importante entre 2005 et 2010, l'intérêt porté au collaboratif ne baisse pas dans le domaine scientifique et connaît au contraire une augmentation importante, passant de 459 publications en 2005 à 2360 publications en 2012[24].

En affinant les critères de recherche, il est d'ailleurs possible de mettre en évidence une seconde augmentation des comportements de recherche. En effet, le volume général de requêtes baisse si l'on considère la recherche par défaut proposée par le moteur : la recherche de pages. En revanche, si nous nous intéressons uniquement à la recherche d'images avec le mot clef « collaborative », alors nous pouvons constater une augmentation des

[23] Nous faisons figurer les données de 2013 dans un souci d'exhaustivité, cependant il faut garder à l'esprit que le recueil a été effectué le 1er juillet 2013. La comparaison de cette année avec les précédentes doit donc tenir compte de ce fait (par exemple en multipliant le score par deux pour une estimation des publications à l'année) et inviter aux précautions d'usage.
[24] La présente étude illustre ce décalage : initiée en 2011, elle se finalise en 2016, rappelant le temps nécessaire à l'analyse et la compréhension d'objets de recherche.

CC BY NC ND

comportements de recherche ces dernières années. En effet, si elle allait de 51 à 81 durant l'année 2009, elle atteint un pic aux alentours de 2012-2013.

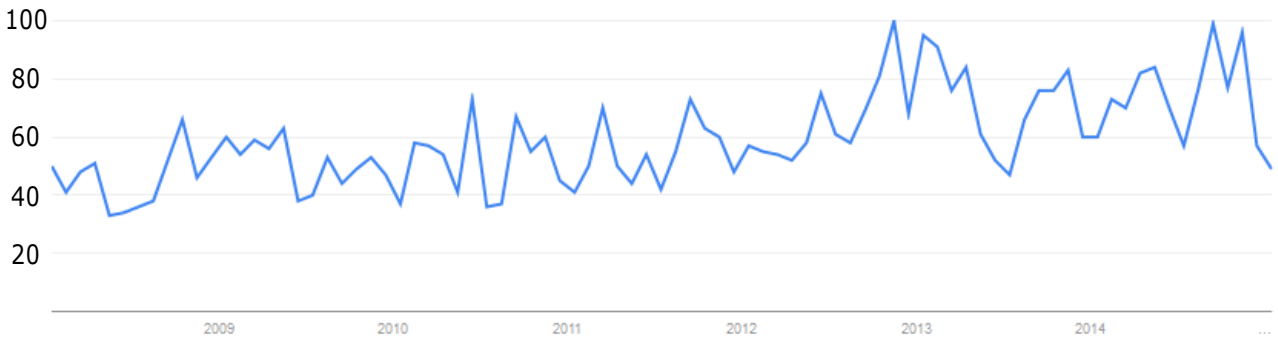


Figure 9. Volume de recherche d'images pour le terme anglais "collaborative" de 2008 à janvier 2015[25]

*(Source des données : Google Tendances des recherches (*www.google.com/trends*))*

Ainsi, si les recherches classiques pour le collaboratif diminuaient avant de se stabiliser, en parallèle les recherches d'images sur le même sujet présentaient une progression.

Cet intérêt pour l'image nous semble particulièrement intéressant, bien que d'une interprétation plus complexe. Les recherches classiques permettent de trouver des sites référencés, dédiés à la question du collaboratif, à sa définition, ses domaines d'application… Le lien entre la recherche, les objets trouvables et les motivations des requérants est relativement logique et clair. Même si nous ne pouvons accéder aux personnes ayant généré les recherches, nous pouvons supposer a minima que celles-ci s'expliquent par un intérêt pour la question – même s'il est difficile de caractériser cet intérêt.

En revanche, la motivation pour une recherche d'images nous semble d'une interprétation plus complexe et moins évidente. L'hypothèse la plus évidente serait de considérer qu'il s'agit de l'indice d'une volonté de se représenter le travail collaboratif, ou bien d'illustrer un travail sur le sujet, à l'occasion de la rédaction d'un rapport, de l'élaboration d'une présentation. Dans cette idée, la question de la définition, du sens, serait supposée résolue – ou non pertinente.

L'examen pour chaque année des mois où le volume de recherche est le plus bas est intéressant car il permet de mettre en évidence une certaine logique dans la progression des demandes au fil de l'année :

---

[25] La date de début n'est pas 2005 comme pour le graphique précédent en raison de certaines limites techniques de l'outil utilisé.

Mois où le volume de recherche est bas	Nombre
Janvier	1
Février	-
Mars	1
Avril	2
Mai	1
Juin	2
Juillet	3
Août	3
Septembre	-
Octobre	-
Novembre	-
Décembre	5

Tableau 3. Mois présentant les volumes de recherche les plus faibles entre 2008 et 2015

*(Source des données : Google Tendances des recherches (*www.google.com/trends*))*

La progression hachée mais régulière et rythmée de la courbe nous invite à consolider une lecture en termes de volonté de représenter, d'illustrer. En comptabilisant les dépressions et en les recensant dans le tableau suivant, nous pouvons constater que les périodes de creux sont toujours les mêmes : les mois de juillet, août et décembre. A l'inverse, les pics sont toujours durant les mois de février/mars/avril et septembre/octobre/novembre.

Une hypothèse serait que l'intérêt représenté ici serait fortement teinté des logiques professionnelles et éducatives. Les mois de juillet/août et de décembre sont traditionnellement des mois d'activité ralentie pour les entreprises comme les établissements d'enseignement. L'examen des recherches associées (toujours dans le cadre de la recherche portant sur l'image) vient donner du poids à cette hypothèse. En effet, nous pouvons constater que c'est l'expression « collaborative learning » qui est la plus recherchée (volume de recherche de 100, contre 45 pour la seconde entrée (« collaborative logo »). Une recherche sur deux sur le moteur de recherche portant sur les images laisse donc supposer un intérêt éducatif.

Cet intérêt pour l'image reste pour autant non-résolu, puisqu'il nous faudrait interroger les personnes ayant produit ces recherches pour en savoir plus sur leurs motivations. Bien sûr, certains résultats présentent des motivations plus transparentes que d'autres : celles portant sur le design collaboratif ou l'art collaboratif par exemple présentent bien une connexion directe et logique à l'image et à la représentation graphique. Cependant, des recherches portant sur l'enseignement collaboratif, l'apprentissage collaboratif, les recherches collaboratives, les classes collaboratives s'expliquent plus difficilement car présentant un lien moins évident et

direct à l'image. Cet intérêt pour le secteur de l'éducation se confirme si nous nous intéressons à nouveau aux recherches réalisées sur le moteur de recherche général (c'est-à-dire, portant sur les pages, et non uniquement sur les images) en examinant les mots clefs associés à l'adjectif « collaborative ».

Requêtes	**Importance**
The collaborative	100
Collaborative learning	75
Collaboration	30
Collaborative research	30
Collaborative design	30
Collaborative management	25
Collaborative filtering	25
Collaborative care	25
Collaborative law	25
Collaborative work	20

Tableau 4. Requêtes associées au terme "collaborative"

*(Source des données : Google Tendances des recherches (*www.google.com/trends*))*

Si le *travail collaboratif* a constitué pour nous le point de départ de cette recherche en 2011, nous pouvons constater qu'il n'est pas l'expression la plus recherchée, loin de là. Plusieurs champs sont représentés, dans des proportions sensiblement équivalentes : les domaines de la recherche (collaborative research), de la santé (collaborative care), du travail (collaborative management, collaborative work), du droit (collaborative law), du design (collaborative design), du marketing (collaborative filtering) …

Ces données chiffrées nous invitent à penser que le collaboratif intéresse plutôt le secteur éducatif. Cependant il ne faut pas perdre de vue l'intérêt moins marqué mais bien réel des autres domaines pour le sujet, intérêt représenté par la quantité de requêtes de recherche formulées par les internautes.

Surtout, cet intérêt est ici mesuré à un instant donné, mais sa lecture et son interprétation s'enrichissent si l'on considère la progression des requêtes, qui nous montre que d'autres sphères connaissent actuellement des progressions très importantes sur la même période de temps comme nous pouvons le constater grâce au tableau ci-après.

Requêtes	Importance
Collaborative consumption	La croissance dépasse 5000 %
Collaborative editing	La croissance dépasse 5000 %
Collaborative playlist	La croissance dépasse 5000 %
Collaborative leadership	+120 %
Collaborative working	+100 %
Collaborative divorce[26]	+80 %
Collaborative problem solving	+70 %
The collaborative	+60 %
Collaborative art	+50 %
Collaborative definition	+50 %

Tableau 5. Requêtes en hausse associées au terme "collaborative"

*(Source des données : Google Tendances des recherches (*www.google.com/trends*))*

Les statistiques proposées par Google Trends sont plafonnées comme nous pouvons le constater à +5000 %, malgré tout elles constituent des indicateurs pertinents pour relever des progressions d'importance entre 2008 et 2015. Ainsi, l'*édition collaborative*, la *consommation collaborative* et les *playlists collaboratives* enregistrent des progressions beaucoup plus importantes que d'autres thématiques comme le collaboratif dans la sphère professionnelle (management, travail collaboratif, résolution de problème, etc.).

Si c'est surtout l'importance de l'apprentissage collaboratif et plus largement des domaines d'application dans le secteur de l'éducation qui retient notre attention à la lecture de ces données, elle ne rentre pas dans le cadre de cette recherche. En revanche, il nous est possible de prolonger notre réflexion en nous intéressant aux images obtenues par le biais d'une recherche avec l'adjectif *collaborative*. S'il ne nous sera pas possible de connaître la perception qu'en ont les personnes les ayant visionnées, nous pouvons au moins en analyser l'image. Nous verrons que certains motifs reviennent très régulièrement et permettent de mettre en évidence plusieurs représentations graphiques stéréotypées qui participent à la constitution et à l'entretien d'un imaginaire spécifique au collaboratif.

[26] Le « divorce collaboratif » est une pratique d'origine nord-américaine qui vise à proposer un divorce coopératif et négocié ensuite homologué par un juge.

2. Quelle image dominante du travail collaboratif ?

2.1. Méthodologie

2.1.1. Recueil de données

Pour cela, nous avons-nous même réalisé une recherche similaire sur le moteur de recherche Google image[27] le 16 janvier 2015 avec pour mot-clef le terme anglais *collaborative*, de façon à récolter les 200 premières images proposées dans les résultats de la recherche. Le traitement des données présenté ici ne porte cependant que sur les 100 premières images[28], ce qui correspond environ aux 5 premières pages de résultats. Sachant que 90% des utilisateurs ne vont pas au-delà de la troisième page dans leurs recherches (Sherman, C., 2006), l'utilisation des 4-5 premières pages nous garantit de couvrir l'essentiel du contenu susceptible d'être consulté par les internautes, et de travailler sur le contenu *populaire*, terminologie désignant des données poussées vers le haut du classement des résultats car souvent la cible de clics.

Nous avons retenu une grille de lecture simple et factuelle de façon à limiter les biais. Chaque image a ainsi été codifiée selon trois variables :

- Place dans le classement
- Nature de l'image (infographie, photographie, etc.)
- Contenu de l'image (thèmes présents)

2.1.2. Traitement des données retenu

Le recueil de données et le codage ont été effectués au moyen du logiciel Sphinx 4.5. Celui-ci est très performant pour le traitement descriptif que nous avions envisagé : tris à plat et croisement de variables.

Nous nous sommes tout d'abord intéressés à la place dans le classement, car dans le moteur de recherche de Google, le tri et le classement s'opèrent selon des critères de popularité (nombre de personnes visitant la page) et non uniquement de pertinence (qualité de l'information). La place de l'image dans les résultats a donc un sens et est susceptible d'interprétation. Le recueil de cette variable nous permettra notamment de pondérer nos résultats, en postulant que les premiers résultats sont plus « importants » en termes de représentation – centraux – car plus souvent consultés et accessibles.

---

[27] https://images.google.com/
[28] Disponibles en annexes.

La nature de l'image doit nous permettre de caractériser le type de support auquel nous avons affaire. S'agit-il d'une photographie, d'une infographie, d'un schéma ?

Son contenu est la variable la plus importante, puisqu'elle renvoie à ce que contient l'image : qu'est-ce qui est représenté ? Considérant la nature du contenu des images – les infographies sont majoritaires – nous avons pu mettre en œuvre facilement un codage thématique selon la méthode « du tas » (Bardin, 2007) afin de caractériser chaque image. En effet, les infographies sont des représentations simplifiées, qui ne contiennent que les éléments principaux. Les éléments de contexte sont souvent absents au profit de fond de couleur unie. Nous avons fait le choix d'autoriser un codage multiple pour une même image (c'est-à-dire qu'une même image peut se voir attribuer plusieurs modalités de codage, soit plusieurs thèmes) plutôt que de réaliser un codage au moyen de catégories exclusives, de façon à rester le plus descriptif et factuel possible.

2.2. Présentation des résultats

2.2.1. Une image de l'homme insistant sur son caractère relationnel

En termes de nature de l'image, les données sont réparties de la façon suivante :

Nature de l'image	Nombre de citations
Infographie	60
Photographie	22
Schéma explicatif	11
Logo d'entreprise ou d'association	5
Résultats d'études ou couverture de livre	2

Tableau 6. Nature des images

Les infographies (littéralement, des images créées numériquement) sont ainsi plus représentées dans le corpus par rapport aux photos, témoins d'une image informatisée du collaboratif. L'image du collaboratif est donc à dominante numérique.

Concernant le contenu de ces représentations du collaboratif, remarquons qu'après une analyse des images et un regroupement des thèmes présentant un contenu symboliquement similaire (par exemple, regroupement de « buste » et de « bras » en « représentation de l'homme ou d'une partie du corps »), il apparaît que l'homme est au cœur de la représentation du collaboratif, et ce quelle que soit la nature de l'image (photographie comme représentation infographiée). Même si parfois l'homme n'est présent que par l'intermédiaire d'une partie de son

corps (soit la tête, soit le buste, soit tout ou partie des membres supérieurs), on le retrouve représenté dans près de trois-quarts des images (78 %).

Nature de l'image	Fréquence d'apparition
Représentation de l'homme ou d'une partie du corps de l'homme	78
Notion de contact physique	23
Puzzle	20
Travail	16
Objets / produits	15
Réseau	11
Communication	8
Nuage	7
Planète	6
Ampoule	5
Rouages	4
Matériel informatique	4

Tableau 7. Contenu des images (les thèmes présentant une fréquence inférieure à 3 % ne sont pas représentés)

L'homme est donc central dans l'image du collaboratif, illustrant le caractère supposé plus humain du collaboratif par rapport à d'autres logiques. Surtout, cet homme n'est pas seul, puisqu'il est presque toujours représenté en lien avec d'autres personnes, soit par l'intermédiaire d'un contact physique (en se donnant la main, en se tenant par les épaules…), soit par l'intermédiaire de la communication verbale (représentation explicite de discussions, débats), soit par l'intermédiaire d'un réseau (les personnes de l'image sont au cœur d'une représentation réticulaire les reliant). La notion de contact, de lien, d'un média qui réunit les hommes est présente, même si la nature précise de ce lien n'est pas directement représentée.

Nous nous sommes intéressés au caractère potentiellement professionnel de ce lien, cependant la notion de travail – dans son acception large – apparaît comme peu présente : il est plutôt rare (16 % des images) de voir une représentation explicite d'une activité (réunion, discussion, assemblage d'un puzzle, etc.). Dans l'image, le lien est donc premier sur l'activité – ce qui est directement connectable aux résultats de la troisième partie, qui font état de la primauté de la qualité relationnelle sur l'action ou le projet à mener. Par contre, si l'activité n'est pas représentée, son produit en revanche est régulièrement représenté. Ainsi, les « fruits » de l'activité collaborative sont presque tout autant présents sur les images que le travail, illustrant à nouveau et donnant du poids à l'importance du résultat sur le process : dans les logiques bureaucratiques, nous avons vu que c'est la méthode et le respect du process qui est premier, contrairement aux logiques collaboratives où c'est le résultat qui permet d'évaluer le travail.

L'activité n'est donc pas centrale quantitativement parlant dans l'image stéréotypée du collaboratif, c'est plutôt l'homme dans son caractère relationnel qui est mis en avant. Surtout, quand l'activité est représentée, elle n'est pas précise et renvoie à des symboles de travail (notamment assembler ensemble un puzzle). De même, le matériel informatique, considéré comme central dans les acceptions les plus technicistes du collaboratif, est remarquablement absent (4 % des images).

Si nous considérons la répartition du contenu des images selon le rang d'apparition dans le moteur de recherche, nous pouvons constater une progression à mesure que les résultats apparaissent. Nous avons pour cela divisé les images en quatre quartiles, de façon à mettre en évidence d'éventuelles tendances dans le tableau 8.

Nature de l'image	1 à 25	26 à 50	51 à 75	76 à 100
Bonhomme	16	14	11	11
Puzzle	7	3	7	4
Travail	7	3	3	3
Contact physique	7	5	5	6
Buste	4	2	1	2
Bras ou main	4	4	4	4
Communication	3	2	3	1
Objets/produits	3	5	4	4
Réseau	2	4	3	2
Nuage de mots	2		1	
Planète	2	1	3	1
Ampoule	2	2		1
Rouages	1	3		
Cloud	1	1		1
Matériel informatique		2	1	2
Nuage de mots		1		
Brins noués		1	1	
Humain			1	3
Slogan			1	2
Carte			1	
Diagramme				3
Art				2
Outils de chantier				1
Jeux vidéo				1
Arbre				1

Tableau 8. Evolution du contenu des images

L'image la plus important est celle du « bonhomme », une représentation infographiée et simplifiée de l'homme, en l'occurrence ici, des acteurs des logiques collaboratives. Ce bonhomme, associé aux autres représentations de l'homme (« buste », « bras ou main », « humain ») est un aspect central des images sur le collaboratif.

Figure 10. Exemple de "bonhomme" infographié

Cependant, il faut attendre la seconde partie du corpus pour voir apparaître les premières photos mettant en scène de véritables personnes (le thème « humain ») et non de simples photos de bras ou de mains. La représentation infographiée et schématisée est largement plus utilisée qu'une représentation réaliste de l'homme. Cette différence peut s'expliquer par certaines règles de production de support de communication : une silhouette neutre est habituellement préférée à une photo ou une représentation plus détaillée de façon à favoriser l'identification ou tout du moins limiter le rejet. Cependant, remarquons malgré tout que l'homme en tant que tel est à la fois présent et absent : à la photo de situations « réelles » (ou tout du moins mises en scène) supposées collaboratives sont préférées des représentations abstraites, numérisées de l'homme. Cette représentation épurée peut aussi être lue comme typique de l'ère de la légèreté (Lipovetsky, 2015) en proposant une image la plus épurée possible de la notion collaborative. Nous verrons cependant que les infographies et les photographies présentent un contenu sensiblement différent.

La notion de contact physique quant à elle reste présente tout au long du corpus, de façon homogène. Cependant, cette image perd progressivement de son importance au fil de l'avancée dans le classement, de même que la notion de travail : bien que toujours présents, ces thèmes perdent entre un tiers et la moitié de leur importance quantitativement parlant. Concernant le contact physique, on peut noter que tous les contacts observés renvoient à des contacts intentionnels, volontaires et symboliques, représentant soit une entrée en relation, soit un esprit d'équipe :

- Une entrée en relation ou d'une relation centrée sur un objet (un projet ?) qui fait accord : les mains qui se serrent, qui se joignent ou qui encadrent un autre thème, celui de l'objet ou produit de cette rencontre.
- Un esprit d'équipe : les mains sont passées autour des épaules, les corps forment un cercle pour fermer et délimiter un espace… Il ne s'agit pas de la représentation d'un rassemblement, d'un simple assemblage de personnes partageant comme seul point commun une présence dans un même espace

et dans un même temps, mais bien visiblement d'une alliance volontaire et manifeste, délimitant clairement ce qui est dans le groupe et ce qui est hors du groupe.

Enfin, des thèmes périphériques et minoritaires tels que les diagrammes, les jeux-vidéos, les outils de chantier, des photos d'art collaboratif apparaissent en fin de corpus. Leur faible fréquence d'apparition et leur apparition tardive nous invite à les considérer comme des manifestations anodines, des éléments relevant de la périphérie de la représentation.

2.2.2. Les infographies : une symbolique autour du puzzle, de l'ampoule et des personnages

Concernant les infographies, les représentations de l'homme sont dominantes : 85 % des infographies présentent l'homme, qu'il s'agisse d'un personnage entier, d'un buste, d'une tête ou de ses bras ou mains. La représentation type de l'homme est un « bonhomme bâton », doté de membres, d'une tête, mais d'aucun détail physique permettant de le reconnaître ou de le différencier (parfois, les personnages sont de couleurs différentes, et sur une image ils rompent avec les silhouettes standardisées en présentant des gabarits différents), et sont asexués. Il s'agit donc de personnages simplifiés dans leurs caractéristiques, à la fois anonymes et similaires, les seules différences constatées portant sur la couleur ou sur des variations mineures de gabarit.

Près d'un tiers (28,3 %) des infographies contient la thématique du puzzle, loin devant les thématiques du réseau (10 % des infographies) et de la communication (13,3 % des infographies). A noter qu'il s'agit toujours de pièces de puzzle, souvent en cours d'assemblage, parfois éparses, mais jamais d'un puzzle complet. L'image type semble constituée d'au moins deux personnages, en contact physique avec des pièces – contact qui se fait soit avec les mains en tenant, poussant, tirant des pièces ; soit avec les pieds, en se tenant sur un socle constitué de pièces de puzzle – et agissant de concert.

Figure 11. Exemple d'image illustrant les notions de "personnages" et de "puzzle"

Les thèmes du « rouage » et de « l'ampoule » sont également présents, mais dans des proportions moindres : entre 6 et 7 %. Ces trois thèmes combinés constituent l'essentiel des images renvoyant à l'activité dans le travail collaboratif, et semblent en constituer les figures symboliques dominantes.

2.2.3. **Les photos : une symbolique autour du bras ou de la main**

Concernant les photos, 54.5 % représentent des bras ou des mains, et 36,4 % illustrent à la fois la représentation des bras/mains ainsi que la notion de contact physique. L'image type à ce sujet est constituée de plusieurs bras se rejoignant en étant en contact soit main à main soit main à bras, formant une étoile ou un réseau.

Figure 12. Exemple d'image en étoile illustrant les notions de "bras/mains" et de "contact physique"

Figure 13. Exemple d'image en réseau illustrant les notions de "bras/mains" et de "contact physique"

On retrouve également, mais dans une proportion moindre, la symbolique de la mise en lien avec deux photos qui représentent des liens se rejoignant progressivement pour former soit un nœud à partir duquel les liens convergent dans la même direction ; soit d'un tressage les amenant là encore à converger dans la même direction.

2.3. Les symboles du collaboratif

Ces trois thèmes du « rouage », de « l'ampoule » et du « puzzle » renvoient au travail collaboratif, à l'activité. Ils évoquent une activité complexe, qui nécessite de penser, de réfléchir, et de travailler ensemble. Même si nous sommes peu familiers d'une telle analyse sémiologique et nous restreindrons à une analyse et une

discussion simple et fonctionnelle, nous pensons pertinent et nécessaire de commenter ici la symbolique de ces éléments qui participent à la définition du caractère idéologique et imaginaire du collaboratif.

2.3.1. La roue dentée, symbole de production

La roue dentée est une forme spécifique de roue. Si la roue compte parmi les inventions majeures de l'humanité et symbolise le progrès, les roues dentées et engrenages sont des symboles courants de l'industrie, de la production entendue dans son sens mécanique. Le rouage est un objet technologique, dont la symbolique est directement en lien avec la machine. Son utilisation importante pour le collaboratif nous semble riche et ambivalente. Son utilisation permet effectivement d'ancrer le collaboratif dans une sphère professionnelle, en faisant usage d'un symbole consacré au domaine de la production industrialisée. Cependant, il est d'ordinaire associé aux aspects mécaniques, automatisés de la production – machines, chaînes d'assemblage –ce qui renvoie plutôt à une logique industrielle, rationalisée et non collaborative. Les chaînes de rouage fonctionnent nécessairement selon une logique rationnelle et linéaire, où l'homme n'est que peu ou pas présent, et où l'innovation ou la pensée divergente sont bannies.

Malgré tout, il nous semble que cette utilisation revêt une quadruple symbolique :

- Soit dans sa symbolique de fonctionnement commun (les différentes roues dentées qui par leur imbrication s'assemblent harmonieusement, fonctionnent ensemble et ce faisant génèrent un mouvement : les travailleurs qui s'associent et collaborent dans un but commun). Un rouage seul peut générer un mouvement, mais qui n'influencera aucun élément puisqu'il n'est relié à rien. Il sera sans effet sur son environnement. En revanche, assemblé à d'autres rouages, il peut entraîner et être entraîné, et participer à un ensemble ;
- Soit dans sa symbolique de réflexion (ici, plutôt dans sa composante mobile) : les rouages sont conçus pour tourner et entraîner, ils sont par essence des éléments mobiles, comme la réflexion. Ils représentent la pensée, notamment dans certaines représentations simplifiées de situation où des engrenages s'entrainant servent à symboliser la réflexion d'une personne, montrer le processus en cours de pensée.
- Soit dans sa symbolique technologique : l'engrenage est un symbole classique de l'industrie. Il peut illustrer le collaboratif dans son versant technologique, comme organisation du travail reposant sur l'utilisation de technologies de l'information et de la communication – même si ce symbole n'a pas notre préférence car ce domaine dispose d'une symbolique spécifique qui d'une certaine manière s'oppose à la symbolique industrielle.

A noter que ces travailleurs sont présentés comme auto-organisé (ou « en cours » d'un processus d'organisation si l'on considère les photos et représentations de réunions) : seule une image (soit 1 % du corpus) représente une figure assimilable à un chef organisant le travail de ses collègues. D'ailleurs, sa position hiérarchique n'est pas clairement avérée et il ne s'agit que de notre interprétation : il est de couleur rouge, et

semble coordonner et montrer ce qu'il faut faire aux autres acteurs de l'image, ce qui pourrait faire de lui un pair coordonnant le travail du groupe.

2.3.2. **L'ampoule, symbole de réflexion et de maîtrise**

L'ampoule renvoie traditionnellement à l'idée, à la mise en lumière. Lorsque l'idée vient, la lumière se fait, et alors tout devient plus clair. Elle représente tout à la fois les progrès intellectuels et technologiques au service du recul des ténèbres, de la nuit, des figures obscures. Au pluriel, les lumières désignent d'ailleurs le mouvement intellectuel du XVIIIe siècle visant le recul de l'obscurantisme au profit du développement des connaissances et de la science.

L'ampoule apparaît ici comme une figure réflexive importante, qui rejoint la vision d'un travail collaboratif avant tout intellectuel et visant un mieux, un projet qui fait sens, potentiellement au service des autres ou de la société – illustrant les définitions[29] du collaboratif en termes d'*utilité sociale*. De même, elle illustre le fait que ce travail se doit d'être au moins en majeure partie auto-organisée, ce qui suppose de penser et de réfléchir par soi-même et non de dépendre d'une figure pensant le travail à notre place.

Enfin, insistons sur le fait que c'est le symbole de l'innovation, du progrès, de l'avancée technologique qui permet un contrôle et une maîtrise de son environnement. L'ampoule est le symbole de l'électricité, de la capacité à ne plus dépendre de la simple lumière du jour naturelle et s'autoriser à faire lumière là où on le souhaite sans dépendre d'une force extérieure. Tout comme l'engrenage, elle présente donc un caractère technologique avéré.

2.3.3. **Le puzzle, symbole de complexité**

Le puzzle est la symbolique la plus présente et celle qui attire le plus notre attention. C'est son caractère à la fois fragmenté et complexe qui nous semble le plus intéressant : fragmenté, car constitué par essence de pièces ; complexe, car la logique du puzzle n'apparaît pleinement qu'une fois celui-ci assemblé. Dans les images présentées, nous constatons qu'aucun puzzle n'est présenté comme complet, il s'agit toujours de puzzles en cours d'assemblage : ce faisant, aucune image ne met l'accent sur l'objectif final, sur le produit fini, sur le résultat attendu. La seule image présentant des pièces toutes assemblées sans exception montre le caractère fondamentalement inachevé de l'assemblage et suggérant le caractère infini et perpétuellement parcellaire de l'œuvre : des excroissances sur les bords montrent que d'autres pièces pourraient venir compléter l'ensemble.

Le puzzle illustre ici le caractère fondamentalement humain et inachevé du travail collaboratif, qui peut appeler de nombreuses prolongations selon les intérêts et projets de ces participants. L'objectif n'est pas de produire un

---

[29] Telles que rappelées en introduction.

objet, qui sera fonctionnel une fois terminé. On voit d'ailleurs sur l'image présentant un puzzle complet mais appelant des compléments que l'objet construit est fonctionnel : on peut lire sur la surface créée grâce aux pièces déjà assemblées le mot « team ». Il s'agit donc d'un travail qui à la fois est susceptible d'être terminé grâce aux efforts de mise en commun de ses membres, et en même temps d'un travail perpétuellement interrogeable et susceptible d'être prolongé, car présentant de potentielles accroches avec d'autres *pièces de puzzle*. En cela, le travail n'est jamais *fait*, ou *fini*, il n'y a pas de distinction claire entre un travail achevé et un travail à prolonger.

2.3.4. **Des personnages indifférenciés, caractéristiques des logiques réticulaires ?**

Enfin concernant les acteurs de ces images, le caractère simplifié et schématique des personnages mérite aussi notre attention. Une première lecture de cette non-différenciation pourrait être que ces personnages sont tout à la fois considérés comme égaux et indifférenciés, car partageant de nombreuses caractéristiques physiques communes. Cela n'occulte pas pour autant certaines caractéristiques les différenciant, et n'invite pas à les considérer comme anonymes : ainsi, une des images présente des individus de gabarits différents, et certaines infographies présentent des personnages identiques mais de couleurs différentes. Cette image typique de l'homme peut être reliée à la lecture que nous avions proposée en termes de distribution de pouvoir : si certaines caractéristiques physiques permettent bien de différencier les acteurs des images, ils n'en restent pas moins fondamentalement semblables et non différenciés par des questions de statut. Aucun ne présente un statut différent (au sens sociologique de place plus élevée ou plus prestigieuse), tous contribuent de la même façon à l'activité. Cette lecture illustre la valeur d'*égalité* prônée par les fonctionnements horizontaux collaboratifs telle que présentée dans le chapitre 2.

Cependant cette non-différenciation illustre également le caractère interchangeable de l'homme dans l'activité collaborative. La partie stable, fixe, qui relie les personnes est le projet, représenté par exemple par les pièces de puzzle. Les personnages œuvrant autour de ces pièces ne semblent pas uniques et non-susceptibles d'être remplacées, illustrant les logiques mobiles et flexibles des organisations adhocratiques. Seules les compétences comptent – ici, la capacité à participer à l'assemblage des parties du puzzle – et le *projet* qui fédère et permet le rassemblement.

2.4. Quelques éléments contribuant à l'identification d'un imaginaire du collaboratif

2.4.1. **Le travail collaboratif concerne potentiellement tout le monde**

En résumé, ce travail sur les recherches de texte, d'images et sur les recherches associées nous permet de constater que de nombreuses sphères sont concernées par le collaboratif. En effet :

- Les termes associés dans les recherches mettent en lumière la pluralité des logiques collaboratives dans les différentes sphères professionnelles comme personnelles. Le collaboratif ne concerne pas uniquement la sphère professionnelle dans son sens restreint de travail en entreprise privée, c'est même loin d'être le cas : l'éducation, l'art, la consommation… Le collaboratif apparaît comme intéressant la plupart des domaines de la vie en société.
- Nous pouvons aussi remarquer l'importance bien réelle du caractère mondial, planétaire, global de cet intérêt. Deux arguments nous permettent de soutenir cette proposition :
    - Comme Google Trends nous permet de le vérifier, les recherches ne sont pas émises d'une partie spécifique du globe : par exemple, le Kenya, Singapour et le Canada présentent un volume de recherche sensiblement équivalent (rapporté à leur population), témoignant d'un intérêt planétaire (au sens géographique).
    - Les images reprennent le thème de la planète et de la mise en connexion des hommes malgré la distance.
- Enfin, nous constatons une intéressante non-différenciation dans les images des domaines d'application : la symbolique semble applicable à la plupart des domaines, comme si les mécanismes qui en étaient à la base tendaient à l'universalité.

Ainsi, si la présente étude vise avant tout la définition et la compréhension du collaboratif dans une perspective professionnelle, il nous faut néanmoins constater la relative importance de cette sphère par rapport à d'autres. D'autant que les images recueillies et analysées présentent un caractère général susceptible de s'adapter à de nombreux domaines sans nécessiter d'adaptation d'importance.

2.4.2. Le travail collaboratif met l'accent sur le processus, la relation et le caractère non-fini

Au-delà de son caractère pluriel et global, une de ses caractéristiques importantes est l'importance du processus. Dans l'étude portant sur les images, il apparaît très nettement que le produit de ce travail n'est pas oublié ou mis de côté, mais il n'est pas toujours présent dans les images, et reste globalement assez discret (il apparaît explicitement dans 15-20 % des images). Seules deux images renvoient à une représentation concrète d'une production collaborative.

Deux hypothèses peuvent être formulées pour expliquer ce constat. Une première explication serait de donner plus de poids à notre interprétation de la figure collaborative comme universelle – ou tout du moins, tendant dans cette direction. La non-représentation des produits de la démarche s'expliquerait par des raisons très terre à terre et fonctionnelles : il n'est pas possible de tout représenter, autant ne rien représenter ou le représenter de façon symbolique (puzzle, rouages, etc.). Une seconde explication serait de postuler que c'est justement le processus qui est important, que finalement la valeur ajoutée du collaboratif ne se situe pas dans ses productions (qui étaient déjà envisageables dans des modes de production plus classiques) mais dans ses modes d'organisation et de fonctionnement.

2.4.3. **Que dissimule ce souci de représentation ?**

En prenant un peu de recul, il est intéressant de remarquer que notre souci de représentation, de définition, de compréhension de ce qu'est le collaboratif, de l'image qu'il véhicule, de ce qui contient en lui ne semble pas être isolé et concerne de nombreuses autres personnes dans le monde entier. Rappelons que notre recherche et notre recueil de données numériques ne constituent finalement qu'une recherche parmi d'autres qui vient s'ajouter au volume déjà existant de recherches, et nous pouvons constater que partout dans le monde des personnes effectuent des recherches, mais aussi écrivent des articles en ligne sur le sujet, créent des représentations graphiques du collaboratif, etc.

Ce constat nous encourage à penser que nous sommes bien quelque part entrés dans une ère collaborative, d'une façon ou d'une autre. Ne serait-ce que dans une perspective constructiviste : à force de tous « chercher » le collaboratif, nous finirons par le trouver, ou s'il n'existe pas encore, nous finirons par le faire advenir à la façon des prophéties auto-réalisatrices. En créant, diffusant et utilisant des images stéréotypées du collaboratif telles que celles que nous venons de discuter, nous contribuons à faire émerger une certaine représentation du collaboratif, et donc augmentons la probabilité d'apparition de comportements liés positivement à cette représentation.

Cependant, la progression inversée des recherches portant sur le texte et des recherches portant sur l'image attire notre attention et nous questionne. Faisant écho à nos préoccupations formulées en introduction, nous nous demandons si le souci de définition et de mise en mot ne serait pas déjà un peu dépassé. Ce dépassement peut trouver sa source dans plusieurs mécanismes : le besoin de définition peut être supposé résolu, ou simplement nié. C'est le souci de représentation, d'illustration qui semble dominer. Cette différence peut s'expliquer en matière d'habitudes de recherche, de comportements d'usage des moteurs de recherche, mais nous manquons d'informations de première main à ce sujet. Cette différence peut aussi constituer l'indice d'une potentielle mise en acte : peut-être ne s'agit-il plus d'expliquer, de comprendre, mais de mettre en œuvre, de montrer comment faire. Enfin, ce souci et cet intérêt pour l'image peuvent dissimuler un intérêt moindre pour le texte, le discours, une négation de la pensée ou de la réflexion au profit de l'image.

3. Conclusions du troisième chapitre

Le collaboratif semble s'adresser à tous les domaines de la vie économique et sociale. Vie professionnelle, personnelle, familiale… Les recherches associées à l'adjectif anglais « collaborative » nous montre que ces logiques sont susceptibles d'être appliquées à la quasi-totalité des sphères de la vie économique, sociale, politique. Cette multiplicité nous invite à penser qu'il est probable que le collaboratif a déjà commencé à hybrider de nombreux comportements et habitudes de vie, sans même y penser. Il ne s'agit pas d'un effort isolé, portant sur un objet très précis et délimité, et qui nécessairement se distingue par contraste uniquement de par son caractère atypique et spécifique.

Les éléments symboliques dégagés tendent à une certaine universalité, en investissant les notions de réseau (liens), d'activité complexe (puzzle), de réflexivité (ampoule), de travail collectif (rouages). Cependant, même si l'homme est très présent dans les représentations du collaboratif, il est en même temps désincarné et anonyme. Pourtant, les images apparaissent comme curieusement séduisantes et positives, présentant une apparence d'unité dans le travail et dans la réalisation, de liens forts qui unissent les personnages autour de l'atteinte d'un objectif commun. Cette ambiguïté fait écho avec celle du *contrat* proposé au travailleur collaboratif et présenté dans le chapitre 2, l'invitant à investir ces logiques en échange d'une promesse de sens et de développement personnel.

En faisant le constat qu'il semble possible de trouver des logiques collaboratives dans toutes les sphères de la vie, deux explications s'offrent :

- La première est que le collaboratif est progressivement en train de s'imposer comme alternative ou comme remplaçant de logiques précédemment installées ;
- La seconde est que le collaboratif teinte les logiques précédemment installées et génèrent des formes hybrides.

C'est la seconde explication qui a notre préférence, et nous allons l'éprouver dans le chapitre 4 en nous intéressant aux représentations du travailleur dans les offres d'emploi d'aujourd'hui. Si la première explication se vérifie, alors le travailleur recherché présentera un profil résolument collaboratif. Si la seconde explication est validée, alors le travailleur recherché présentera un profil teinté de collaboratif, mais sans que cette logique soit nommée ou pleinement reconnue. Nous verrons que c'est plutôt cette seconde option qui aura notre préférence à l'issue du chapitre 4, ce qui nous mènera dans les chapitres 5 et 6 à explorer la façon dont les travailleurs vivent ces logiques hybrides.

Chapitre 4 : Représentations du travailleur aujourd'hui

1. Méthodologie

Si les logiques collaboratives sont bien développées aujourd'hui, et qu'elles s'appuient sur un socle idéologique fort (chapitre 1 et 2), et sur une représentation idéalisée et stéréotypée du travail ensemble dans quasiment toutes les sphères de la vie (chapitre 3), alors elles devraient être présentes et détectables dans les documents et discours portant sur le travail et la situation économique et professionnelle actuelle. En effet, si le collaboratif constitue bien une organisation susceptible de satisfaire à des exigences économiques comme sociales, alors il devrait être présent et visible dans des documents à destination des actifs comme les offres d'emploi. Ces dernières peuvent être considérées comme dressant le profil-type du travailleur *moyen* ou *idéal* (selon les pratiques de recrutement) que le recruteur aimerait trouver car satisfaisant à certains critères identifiés comme nécessaires à la prise de poste. Notre hypothèse dans ce chapitre est que le modèle classique a absorbé et intégré le modèle collaboratif, et donc qu'un discours à destination des candidats teinté par l'idéologie collaborative sera constaté.

Précisons dès maintenant que notre volonté n'est pas de prouver ou de vérifier la quantité de postes *collaboratifs* proposés dans les offres d'emploi. Le travail collaboratif tel que nous l'avons défini dans la première partie est un idéal-type, une forme pure jamais rencontrée dans la réalité : nous pensons qu'il est très peu probable de trouver des offres d'emploi collaboratives au sens strict. Autant un travail dans son sens structurel est collaboratif ou ne l'est pas – comprendre : l'organisation propose les moyens nécessaires à la collaboration ou non – ; autant une logique collaborative peut se retrouver dans une organisation qui a priori n'est pas collaborative. Une entreprise peut fonctionner par groupe projet, encourager les logiques horizontales, etc. tout en restant fondamentalement dans sa structure une organisation « classique ».

Notre volonté sera de faire émerger une sorte d'*indice de pénétration* des logiques collaboratives dans le marché du travail d'aujourd'hui. Dans quelle mesure le travailleur d'aujourd'hui est-il concerné ou non par les logiques collaboratives ? Recherche-t-on chez lui des qualités propres à ces logiques – sans forcément lui proposer un poste collaboratif ? C'est à ces questions que ce chapitre cherchera à répondre.

CC BY NC ND

1.1. Hypothèses

1.1.1. Hypothèse générale

Rappelons que notre hypothèse générale pour ce chapitre est exprimée de la façon suivante : H2 - Le modèle classique de l'organisation du travail a absorbé et intégré le modèle collaboratif.

Notre hypothèse H1, préalablement étayée et mise en évidence dans la première partie, sera également examinée dans cette partie et confirmée. Nous rappelons ici sa formulation : H1 - Les pratiques collaboratives dans le domaine professionnel sont devenus un modèle stratégique de développement car susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale.

1.1.2. Hypothèses opérationnelles

Notre hypothèse générale est déclinée en deux hypothèses opérationnelles qui sont les suivantes.

Les profils recherchés – quel que soit le domaine d'activité – comportent des qualités collaboratives que nous retrouverons sous la forme de traits de personnalités ou de qualités spécifiques.

Nous avons conclu dans le chapitre précédent que les logiques collaboratives imprégnaient vraisemblablement la conception de ce que doit être l'organisation du travail aujourd'hui, et que même si le poste n'est pas collaboratif au sens strict, il satisfera à une grille de lecture valorisant les éléments suivants :

- L'importance du sens et de l'intérêt pour le travail et ce à quoi il contribue
- Les logiques de projet
- La capacité à organiser par soi-même ou à participer à l'organisation du travail
- La volonté de s'épanouir et de progresser au travail
- L'intérêt pour l'entretien et le développement de ses compétences et de ses savoirs, au service de la gestion de son employabilité.
- La capacité à communiquer, à la fois pour savoir entrer en relation et travailler ensemble.

La demande de qualités collaboratives n'est pas une condition nécessaire et suffisante pour que le poste soit collaboratif

Notre seconde hypothèse postule que la plupart des postes ne sont pas collaboratifs ni présentés comme tels, mais qu'ils intègrent un certain discours – pour des raisons qui ne pourront être examinées ici, mais qui sont probablement stratégiques et plurielles – collaboratif à visée de valorisation de leur image et d'attraction de candidats potentiels.

En somme, nous nous attendons à ce que le champ représentationnel du travailleur tel que nous allons le définir dans les offres d'emploi soit comparable au champ représentationnel de l'idéal-type du travailleur collaboratif, même si paradoxalement il ne s'agit pas d'un poste « collaboratif » au sens strict du terme.

1.2. Objectifs

Pour cela, nous allons procéder comme suit :

- **Identifier les qualités les plus recherchées.**
    - Notre premier objectif est de vérifier si le « bon » candidat au début d'année 2014 présentait effectivement une part conséquente de qualités collaboratives (capacité à travailler en autonomie mais en maintenant une relation professionnelle de qualité, à prendre des initiatives, à organiser par lui-même son travail…), ou si au contraire les caractéristiques bureaucratiques restent encore dominantes (obéissance, capacité à appliquer et respecter les protocoles, volonté de faire carrière dans une même organisation, etc.).

- **Vérifier si les qualités recherchées varient selon d'autres variables statutaires** (niveau d'études, secteur d'activités, type de contrat proposé…).
    - En effet, nous faisons l'hypothèse que ces qualités sont demandées, mais pas nécessairement exploitées, ou tout du moins pas dans le sens d'un fonctionnement adhocratique.

- **Etablir si les offres s'adressant aux « indépendants » demandent un profil différent**
    - Qui – nous le supposons au vu de notre première partie – sont particulièrement concernés par ces logiques, puisque constituant une forme d'archétype du travailleur évoluant d'organisations en organisations aux frontières mobiles, consommatrices de compétences et de savoir-faire extérieurs.

- **Faciliter la conception d'une grille de lecture et d'analyse pour la partie 3 (chapitre 5 et 6).**
    - Les résultats de cette première enquête devraient nous permettre d'identifier certaines caractéristiques phares du travail d'aujourd'hui, ce qui nous facilitera le travail d'analyse des entretiens menés auprès de travailleurs collaboratifs en offrant une première grille de lecture des résultats.

1.3. Méthode de recueil de données

Les offres d'emploi du département de Maine-et-Loire sur le site Ouest Job, composante de RégionsJob, 1er site français privé de gestion de carrière ont été récupérées durant le premier trimestre 2014 afin de constituer un

corpus de données de 1014 offres. Aucun critère autre que le critère géographique n'a été retenu de façon à avoir un échantillon le plus représentatif possible du travail proposé dans une région sur un trimestre : toutes les offres diffusées sur la plateforme ont été recueillies. Le choix de la région Ouest ne répond pas à des exigences méthodologiques et scientifiques particulières, il renvoie simplement à un intérêt intellectuel teinté par notre activité professionnelle.

Le recueil a été effectué chaque jour, de façon à ne pas rater certaines offres dont la durée de vie est limitée : certaines annonces ne restent en ligne que quelques jours, parfois quelques heures comme nous avons pu le remarquer.

Notons que les offres proposées par cette plateforme ont la particularité de différencier d'une part la présentation de l'entreprise, du poste et des missions, d'autre part la présentation du profil professionnel du candidat recherché. Nous avons respecté cette différenciation, tout en recueillant toutes les variables disponibles (en utilisant la classification des offres du site). Nous n'avons pas relevé le salaire proposé, celui-ci n'étant quasiment jamais renseigné[30].

Les variables relevées et leurs modalités sont les suivantes :

- DATE : date de diffusion de l'offre (variable date)
- FONCTION : intitulé du poste (variable texte)
- ETUDES : niveau d'études demandé (variable fermée à réponse unique). Modalités possibles :
    - BEP/CAP
    - Employé/Opérateur/Ouvrier spécialisé Bac
    - Technicien/Employé Bac +2
    - Agent de maîtrise/Bac+3/4
    - Ingénieur/Cadre Bac +5
    - Cadre dirigeant
    - Non précisé
- SECTEUR : domaine d'activité (variable fermée à réponse unique). Modalités possibles :
    - Achat ; Assistanat/Admn.ventes/Accueil
    - BTP - Gros Oeuvre/Second Oeuvre
    - Bureau d'études/R&D/BTP archi/conception
    - Commercial - technico-commercial
    - Commercial auprès des particuliers

[30] Nous verrons que cette information non recueillie car quasi-systématiquement absente peut être lue comme un non-dit, et nous renseigner tout aussi efficacement sur les caractéristiques du travail d'aujourd'hui, et la prégnance des logiques collaboratives.

    - Commercial auprès des professionnels
    - Commercial vendeur en magasin
    - Compta/Gestion/Finance/Audit
    - Direction.Resp. Co. et centre de profit
    - Import/Export/International
    - Informatique ; Ingénierie
    - Juridique/Droit
    - Logistique/Métiers du transport
    - Marketing/Communication/Graphisme
    - Métiers de la distribution - Management/Resp.
    - Métiers de la Fonction Publique
    - Négociation/Gestion immobilière
    - Production - Gestion/Maintenance
    - Production - Opérateur/Manoeuvre
    - Qualité/Hygiène/Sécurité/Environnement
    - Restauration/Tourisme/Hôtellerie/Loisirs
    - RH/Personnel/Formation
    - Santé/Social
    - SAV/Hotline/Téléconseiller
    - Services à la personne/aux entreprises
- OFFRE : présentation de l'entreprise et du poste / des missions (variable texte)
- QUALITE : profil du candidat recherché, qualités psychologiques requises (variable texte)
- CONTRAT : type de contrat (variable fermée à réponse unique)
    - CDI
    - CDD
    - Travail temporaire
    - Indépendant
    - Stage
    - Alternance
    - Franchise
    - Non précisé

A ces variables furent rajoutées une fois le recueil terminé les variables recodées suivantes :

- OFFRE CARA : nombre de caractères de la réponse à la variable OFFRE (mesure de la taille du texte)
- QUALITE CARA : nombre de caractères de la réponse à la variable QUALITE (mesure de la taille du texte)
- OFFRE_RICHESSE : richesse lexicale (nombre de mots différents) de la réponse à la variable OFFRE.

- QUALITE_RICHESSE : richesse lexicale (nombre de mots différents) de la réponse à la variable QUALITE.

1.4. Traitement des données retenu

Le traitement a été réalisé en deux fois :

- Analyse des variables fermées et traitement lexicale et lexicométrique des variables textuelles. Ce traitement a été réalisé par l'intermédiaire du logiciel Tropes. Ce premier traitement doit nous permettre de dégager certaines tendances majeures, et de caractériser notre échantillon.
- Analyse thématique et propositionnelle des offres d'emploi : contenu et relations. Ce traitement est réalisé par l'intermédiaire des logiciels Tropes et Gephi. Il doit nous permettre d'obtenir des résultats plus précis et surtout d'identifier et discuter les liens entre les tendances identifiées dans le premier traitement.

Sphinx 4.5 est un logiciel d'analyse statistique de données. Nous l'avons utilisé pour recueillir et compiler les données afin de produire tris à plats, tableaux croisés et khi².

Tropes 8.4.2[31] est un logiciel d'analyse sémantique de textes développé par Pierre Molette et Agnès Landré sur la base des travaux de Rodolphe Ghiglione sur l'analyse propositionnelle du discours. Ce logiciel propose un découpage automatique du texte en propositions (c'est-à-dire, en unité de discours contenant au moins un actant, un verbe et un acté) de façon à nous permettre de mettre en évidence la façon dont les idées sont exprimées et structurées entre elles : si nous en ferons une utilisation plus poussée dans la troisième partie, nous avons utilisé ici sa capacité à repérer des éléments textuels et en représenter les liens et la structuration.

Pour cela, nous avons utilisé une grille de lecture spécifique[32] de manière à filtrer le texte du corpus de façon à détecter les énoncés de qualités psychologiques dans le texte. Ces qualités ont été regroupées en thèmes, et seront désignés par des [crochets].

Gephi 0.9.1[33] est un logiciel libre de visualisation et d'analyse des réseaux, dont le fonctionnement est basé sur la théorie des graphes. Sa compatibilité avec Tropes nous autorise un export des données de façon à en obtenir une représentation graphique, facilitant et complétant l'analyse réalisée.

---

[31] http://www.tropes.fr/
[32] Un « scénario » dans la terminologie de Tropes.
[33] https://gephi.org/

Gephi utilise un vocabulaire renvoyant à la théorie des graphes. Quelques précisions à ce sujet :

- Les thèmes sont représentés sous forme de sphères (les nœuds), dont le diamètre est fonction de la fréquence (nombre d'occurrences du thème dans le corpus).
- Les relations entre les sphères sont représentées par des flèches directionnelles (les liens). Un lien a un *poids* représentant sa force (= nombre de fois où le lien entre les catégories est présent dans le discours).
- La mesure du nombre de liens entrants et sortants d'un nœud est appelé *degré*. Ici, le degré est donc le nombre de thèmes connectés au thème étudié. Un *degré* peut être pondéré par le *poids* des liens le reliant (on parle alors de *degré pondéré*). Une catégorie ayant un degré pondéré important est donc une catégorie présentant des liens à la fois nombreux et stables (forts car récurrents) entre les catégories.

Sauf mention contraire, nous utiliserons les normes de présentation suivantes concernant les diagrammes produits grâce à Gephi :

- Concernant les nœuds, son diamètre est fonction de la fréquence. Sa couleur est fonction de son degré : plus la couleur est dense et riche, plus le nœud présente des connexions importantes avec d'autres nœuds. Plus la couleur est pâle, moins le nœud présente de connexions avec d'autres nœuds.
- Concernant les liens, leur épaisseur est fonction de l'importance du lien. Plus le lien est épais, plus le lien est fort (c'est-à-dire que les items reliés sont cités conjointement dans le discours), plus il est fin, moins le lien est fort.

Pour des raisons de cohérence et de confort, ces normes seront les mêmes dans la troisième partie.

Enfin, nous avons ponctuellement utilisé le logiciel Wordmapper afin de réaliser des analyses statistiques et compléter l'analyse propositionnelle (qui n'envisage que les liens au sein des propositions, ou de proposition à proposition, là où Wordmapper considère le texte dans son intégralité).

1.5. Précisions méthodologiques

Nous avons fait le choix d'un travail sur les offres d'emploi car cette méthodologie – bien que rarement employée – est pertinente et efficace pour travailler sur les représentations (Bernaud, 2000). En effet, elle offre un cadre méthodologique facilité (les informations recueillies sont déjà partiellement ou totalement catégorisées) et offre des débouchés intéressants en matière de mise en évidence des représentations sociales professionnelles.

Bien sûr, ce travail sur les représentations ne nous permet pas de constater le réel de l'activité, la façon dont le travail se fait – ou non – de telle ou telle façon. Malgré tout, nous savons que les représentations sont tout à la fois « destinées à l'interprétation et au façonnement du réel » (Moscovici, 1976, p. 48), elles constituent « un programme "culturel" agissant sur les groupes et leurs membres » (Seca, 2001, p. 5). En effet, la rédaction d'une offre suppose en théorie a minima l'analyse du poste correspondant et l'identification des compétences et qualités du travailleur recherché. Cette analyse est tout à la fois le fruit d'une analyse rigoureuse et procéduralisée (fiche de poste, etc.), mais aussi la mise en mot de certaines représentations stéréotypées sur les qualités attendues d'un bon travailleur. Le discours est ainsi tout autant logique et rationalisé qu'idéologique et teinté.

Malgré tout, quelques précisions nous semblent nécessaires concernant la représentativité de ces données et leur qualité rédactionnelle :

- Le premier biais à avoir à l'esprit est que les offres d'emploi ne constituent pas un regard représentatif du travail : au-delà de la question de la qualité de l'identification du profil du travailleur recherché, rappelons que le marché « ouvert » accessible par le biais des offres d'emploi ne représenterait que 50% à 70% seulement du volume d'offres réel (Pôle Emploi, 2014). Cela n'invalide pas le fait que ce corpus constitue un échantillon d'une taille raisonnable, susceptible de soutenir une analyse de discours. Cependant, ce discours ne porte que sur la partie « visible », officielle du marché de l'emploi, et ne peut mécaniquement pas investiguer le marché caché.
- De plus, il faut savoir que la qualité rédactionnelle des offres est inégale. Pourtant, nous postulons que cette variation est en elle-même porteuse de sens : le soin apporté à la rédaction peut être un indicateur de l'importance accordée au recrutement et au soin de l'établissement du profil recherché. Les variables mesurant la richesse lexicale et le volume de mots accordé à la présentation du profil recherché devraient nous permettre d'investiguer cet aspect et d'en contrôler le caractère potentiellement biaisé.

2. Présentation générale de l'échantillon : un marché du travail flexible et inégal

Variables	Nbr. d'offres	%
Contrat		
Contrat à durée indéterminée	631	62,2 %
Travail temporaire	145	14,3 %
Contrat à durée déterminée	141	13,9 %
Indépendant	52	5,1 %
Alternance	22	2,2 %
Stage	12	1,2 %
Franchise	7	0,7 %
Non précisé	4	0,4 %

Tableau 9. Type de contrat des offres de l'échantillon

Environ les deux tiers des offres d'emploi de notre échantillon proposent des contrats à durée indéterminée (CDI). Les contrats à durée déterminée (CDD et travail temporaire) représentent plus d'un quart du corpus (28,2 %), et même un tiers si on y intègre les offres à destination des indépendants (33,3 %).

Variables	Nbr. d'offres	%
Secteur d'activité		
Achat	14	1,4 %
Assistanat / Administration des ventes / Accueil	33	3,3 %
BTP – Gros Œuvre / Second Œuvre	44	4,3 %
Bureau d'études / Recherche et Développement / BTP architecture / Conception	46	4,5 %
Commercial (Technico-commercial)	13	1,3 %
Commercial auprès des particuliers	79	7,8%
Commercial auprès des professionnels	104	10,3 %
Commercial vendeur en magasin	16	1,6 %
Comptabilité / Gestion / Finance / Audit	58	5,7 %
Direction / Responsable commercial et centre de profit	41	4 %
Import / Export / International	8	0,8 %
Informatique	91	9 %
Ingénierie	121	11,9 %
Juridique / Droit	5	0,5 %
Logistique / Métiers du transport	25	2,5 %
Marketing / Communication / Graphisme	19	1,9 %
Métiers de la distribution – Management / Responsable	19	1,9 %
Métiers de la fonction publique	24	2,4 %
Négociation / Gestion immobilière	19	1,9 %
Production – Gestion / Maintenance	76	7,5 %
Production – Opérateur / Manœuvre	39	3,8 %
Qualité / Hygiène / Sécurité / Environnement	28	2,8 %
Restauration / Tourisme / Hôtellerie / Loisirs	10	1 %
RH / Personnel / Formation	28	2,8 %
Santé / Social	26	2,6 %
SAV / Hotline / Téléconseiller	16	1,6 %
Services à la personne / aux entreprises	12	1,2 %

Tableau 10. Secteur d'activité des offres de l'échantillon

17 secteurs professionnels sont représentés. Le secteur commercial est particulièrement important, avec 21 % des offres d'emploi – même s'il recouvre des réalités professionnelles et des profils hétérogènes. Vient ensuite l'ingénierie (11, 9 %) et l'industrie (11,3 %).

Variables	Nbr. d'offres	%
Niveau d'études		
Technicien / Employé Bac +2	486	47,9 %
Ingénieur / Cadre Bac +5	257	25,3 %
Employé / Ouvrier / Ouvrier spécialisé Bac	141	13,9 %
Agent de maîtrise / Bac +3/4	47	4,6 %
BEP / CAP	36	3,6 %
Cadre dirigeant	24	2,4 %
Non précisé	23	2,3 %

Tableau 11. Caractéristiques des offres de l'échantillon

Près de la moitié des offres d'emploi s'adresse à des professionnels de niveau bac +2, un quart à des niveaux ingénieurs ou bac +5. Les BEP / CAP et les cadres dirigeants sont peu représentés (respectivement 3,6 % et 2,4 %).

2.1. Des offres d'activité autant que des offres d'emploi

Nous sommes intéressés par les qualités attendues chez le candidat, cependant il nous faut commencer par présenter l'offre, *ce qui est proposé*, pour mieux contextualiser et comprendre *ce qui est attendu*, les deux sphères formant un tout en relation.

2.1.1. Une fragmentation du travail

Le contrat à durée indéterminée (CDI), forme « normale et générale » du contrat de travail (article L1221-2 du code du travail), est le contrat le plus souvent proposé quantitativement parlant. Cependant, il ne constitue que 62% des contrats, ce qui est majoritaire sur le plan statistique, mais en même temps assez peu si on considère que 38% des offres ne sont pas des contrats à durée indéterminée. En effet, si le CDI est la forme *normale* et *classique* du contrat de travail, les autres contrats constituent des formes *atypiques*, *hors-normalités*, employables dans des situations qui le justifient pour faire face à l'extraordinaire. Le ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social précise que « l'employeur *doit*[34] donc avoir recours à ce type de contrat, sauf s'il peut justifier d'une situation autorisant le recours à un autre type de contrat »[35]. D'un point de vue juridique, nos 38 % sont donc en quelque sorte des *exceptions* au sens du code du travail, témoins d'une volonté de s'adapter à un environnement qui permet de justifier l'utilisation de contrats à durée déterminée. Les contrats à

[34] Italiques ajoutés par nous.
[35] Ressource numérique non-paginée.

durée indéterminée appartenant plutôt aux logiques classiques et bureaucratiques, cette portion importante est plutôt à rattacher aux exigences de flexibilité et de souplesse dans la gestion des ressources humaines.

Ce volume d'exceptions est partagé entre des contrats à durée déterminée et des contrats intérimaires à durée déterminée (28 %), des offres de missions et de responsabilités pour des indépendants ou des aspirants à la franchise (6 %), ou bien des offres de stage et d'alternance (3 %). Cette répartition confirme une tendance révélée par une étude de 2014 de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) rappelant que la part des contrats à durée déterminée dans les recrutements en France augmentait et avait atteint son maximum historique au 1er trimestre 2013. Cette importance des autres formes de contrats que le contrat à durée indéterminée – qui nous invite à penser que l'exception d'hier pourrait devenir la norme de demain – constitue un premier argument en faveur d'une fragmentation des parcours professionnels, fragmentation à la fois condition et symptôme de logiques collaboratives.

Rappelons que cette fragmentation a déjà été largement commentée dans ces caractères négatifs, notamment dans le sens où :

- Elle n'est correctement vécue et gérée que par une partie de la population – par exemple, par *les individus par excès* de Castel (2010). Elle suppose d'avoir un statut suffisant, des ressources économiques, cognitives et sociales propres à la gestion de cette fragmentation, une forme de méta-compétence de gestion de ses compétences et de son employabilité : la *navigation professionnelle* (Gauthier et Pollet, 2013). L'employabilité occupe ici une place majeure (Boltanski et Chiapello, 1999), dans le sens où elle constitue l'ingrédient essentiel de la gestion de ces parcours fragmentés : il ne s'agit pas comme nous l'avions pointé dans la première partie de trouver du travail mais d'*être employable*.
- Elle participe à la précarisation d'une frange de la population et menace certains droits sociaux acquis de haute lutte (Castel, 2009). Les travailleurs à bas niveau de qualification, ayant des ressources économiques et sociales plus limitées, ne pourront pas assurer et gérer correctement cette fragmentation, qui sera vécue comme une obligation négative. Surtout, nous verrons plus loin que ce sont justement les travailleurs présentant un niveau de qualification bas qui se voient le plus souvent proposer des contrats à durée déterminée.

Cependant, elle présente un caractère ambivalent, et donc aussi potentiellement positif, puisqu'en rupture avec le modèle classique : cette fragmentation est supposée être également porteuse de promesses, d'espoirs en une capacité à envisager d'autres modes de vie professionnelle. « Le mot 'précaire' on le sait, est polysémique, contrairement à ce que prétend une lecture unilatérale qui pousse à ne le comprendre que sous le seul angle d'un déficit d'intégration » (Cingolani, 2014, p. 5). Être en rupture avec les normes, les codes est parfois un signe de santé (Canguilhem, 1956), de recherche d'équilibre face à une situation insatisfaisante ou teintée d'injonctions et de déterminismes négatifs. Nous pourrons nous en convaincre à la lecture des résultats obtenus

et commentés dans les chapitres 5 et 6 : si la fragmentation est coûteuse sur plusieurs plans (économique, mais aussi social et psychique), elle n'en présente pas moins pour autant des avantages indéniables en matière de sens, de liberté et d'intérêt pour le travail.

2.1.2. **Travail ou activité ?**

Dans son sens strict, l'appellation « contrat » que nous employons pour le moment, empruntant et reproduisant la terminologie du site sur lequel le recueil de données a été effectué, est par ailleurs abusive et constitue un raccourci langagier dont il faut nous méfier. Ce sont certes bien des contrats au sens où ils constituent un engagement volontaire entre plusieurs parties soucieuses de formaliser les droits et devoirs de chacun. Cependant, dans le langage courant, contrat de travail désigne par raccourci un *contrat de travail salarié* : les missions proposées aux indépendants, les conventions de stage, les franchises ne constituent pas des *contrats salariés*.

Moins qu'une faute de langage, cette variété des formes juridiques encadrant le travail est déjà en soi révélatrice de certaines caractéristiques des attentes du marché du travail en 2014. Trouver du travail aujourd'hui, ce n'est pas nécessairement se subordonner à un employeur et signer un contrat de travail salarié, comme nous l'avons déjà évoqué dans notre présentation de l'entreprise en réseau et des réseaux d'entreprise. C'est éventuellement monter sa propre entreprise comme franchisé ; proposer ses services comme indépendant et louer sa force de travail contre facturation ; être recruté par une entreprise qui nous détachera ensuite pour le compte d'une autre entreprise le temps d'un projet ou d'une mission ; réaliser un stage en parallèle de sa formation pour développer ses compétences professionnelles en situation ; s'engager dans le volontariat pour développer de nouvelles compétences et vivre des expériences humaines et professionnelles au service de son employabilité, etc. Ce n'est donc pas uniquement contractualiser avec un employeur, mais aussi potentiellement avec un partenaire, un réseau, etc.

Si l'aspect économique est toujours bien présent (qu'il s'agisse d'une fiche de paie ou d'une facture, le travailleur demande une somme d'argent contre son activité : aucune offre de bénévolat n'est recensée sur ce site, même si cela ne serait pas incompatible avec les logiques collaboratives), les aspects hiérarchiques, organisationnels, même sociaux changent. Le travailleur peut travailler pour d'autres organisations, venir développer des compétences et apprendre d'une organisation pour un temps donné, déterminer et gérer ses cotisations lui-même… Ce qui encore hier était considéré comme ne concernant qu'une petite partie des travailleurs est aujourd'hui diffusé en même temps que les offres d'emploi « classiques ». Ce point attire notre attention : il nous semble symptomatique des évolutions détaillées dans le chapitre 2, et illustre de façon concrète l'apparition des logiques réticulaires dans l'activité professionnelle d'aujourd'hui.

La partie décrivant l'entreprise cherchant à recruter et émettrice de l'offre présente d'ailleurs un vocabulaire articulé autour de certains termes caractéristiques : « mission » (702 occurrences), « projet » (334

occurrences), « réseau[36] » (317 occurrences). En 2014, il apparaît possible sur un site d'offres d'emploi de chercher un emploi salarié, mais aussi un partenariat avec une entreprise pour monter une franchise, d'assurer la sous-traitance d'un service, de rechercher un stage ou un apprentissage en parallèle de ses études pour valider son diplôme… Le contrat en durée indéterminée pensé pour durer une vie professionnelle n'est plus la seule option envisageable. Le modèle classique consistant à trouver un contrat à durée indéterminée à la suite de ses études est toujours présent mais il ne représente qu'une grosse moitié des offres. Plus que des offres d'emploi, on pourrait dire qu'il s'agit d'offres d'activité, ce changement terminologique visant à rendre compte de la part importante d'activités professionnelles ne respectant pas le modèle *normal* du contrat à durée indéterminée. Le modèle du travail après les études est également questionné, puisque les offres de stage nous montrent bien qu'il devient possible de travailler avant d'être diplômé, ou de travailler pour obtenir le diplôme : le modèle s'inverse. On ne fait plus des études pour obtenir un diplôme et trouver du travail, on va travailler pour obtenir un diplôme.

Cependant les offres de volontariat ou de bénévolat ne sont pas concernées : elles manquent pour constituer un véritable panel d'offres d'activité. La logique économique explique probablement ce manque, et prouve bien que cette composante reste principale dans le rapport au travail. Le terme « client » est d'ailleurs le substantif le plus présent du corpus si l'on considère la partie consacrée à la présentation de l'entreprise : 1177 occurrences[37]. En cela, quelle que soit l'activité proposée, elle reste indubitablement subordonnée à un principe économique.

Ainsi, si les plateformes d'offres d'emploi évoluent en proposant une grande variété d'offres autre que des offres d'emploi – au sens d'emploi salarié – nous ne sommes pas encore en présence d'offres d'activité au sens strict du terme.

2.2. Des niveaux de qualification contrastés

Dans cet échantillon, on retrouve bien tout type de qualifications, cependant, les offres s'adressant à des employés bac +2 sont majoritaires (47,9 %). De plus, peu de profils intermédiaires sont représentés : à peine 4 % d'offres d'emploi sont destinées à des agents de maîtrise, alors que 27,7 % des offres d'emploi s'adressent à des ingénieurs, cadres ou cadres dirigeants.

---

[36] Réseau apparaît ici comme polysémique, le nombre d'occurrences dissimulant plusieurs acceptions, notamment : le réseau au sens du *réseau informatique*, le réseau au sens des *relations professionnelles*, et le réseau au sens des *partenaires de la structure* diffusant l'offre.
[37] Importance à relativiser si l'on considère qu'un cinquième du corpus est constitué d'offres d'emploi dans le secteur du commerce.

CC BY NC ND

Ce constat fondera le découpage auquel nous procéderons dans la suite de cette analyse, en considérant que l'échantillon peut légitimement être considéré comme constitué de deux grandes catégories :

- D'une part, les niveaux de qualification nécessitant peu d'études, ou des études dites « professionnalisantes[38] » (brevet d'études professionnelles, certificat d'aptitude professionnelle, licence professionnelle, brevet de technicien supérieur), c'est-à-dire des études courtes, centrées sur l'acquisition rapide d'un ensemble de compétences techniques permettant d'être rapidement opérationnel en situation professionnelle ;
- D'autre part, des niveaux de qualification nécessitant des études supérieures, à l'université ou en école (licence générale, maîtrise, diplôme d'études supérieures spécialisées, diplôme d'études approfondies, diplôme d'ingénieur…). Ces études, plus longues, s'opposent à la première modalité dans le sens où elles ne visent pas uniquement l'acquisition de savoir-faire techniques, mais aussi le développement de capacités réflexives. Elles renvoient de plus à un statut supposé supérieur.

Cette classification nous permettra notamment de mettre en lumière des différences statutaires.

2.3. L'importance de l'informatique, l'industrie, l'ingénierie et le commerce

5 des 27 secteurs recensés regroupent plus de 50 % des offres d'emploi diffusées. Ces cinq secteurs sont l'informatique, l'ingénierie, le commerce auprès des particuliers et des professionnels, ainsi que dans une moindre mesure la production industrielle. Ces résultats présentent une bonne cohérence une fois comparés aux métiers identifiés comme étant *en tension* en France au moment du recueil de données et nous confirment la représentativité de ces résultats régionaux par rapport à une demande nationale : les offres d'emploi de ce corpus sont représentatives de l'actuel bassin de l'emploi français. L'industrie mécanique, aéronautique, spatial, chimiques, plasturgique, sa maintenance mais aussi le commerce dit *B to B* (business to business : commerce à destination des entreprises) et *B to C* (business to customer : commerce à destination des particuliers) sont des métiers identifiés comme peinant à recruter par les organismes publics de formation et d'accompagnement

[38] Nous reprenons ici sciemment une expression consacrée renvoyant à un ancien modèle de l'éducation. Faire peu ou pas d'études était pendant un temps la voie d'accès la plus logique et rapide au travail. A l'inverse, les études supérieures longues n'avaient pas à l'origine comme finalité première de trouver du travail. Il faudra attendre la loi LRU du 10 août 2007 (Loi Précresse) pour que la mission d'aide à l'orientation et l'insertion professionnelle vienne s'ajouter aux missions d'enseignement et de recherche et que la visée de professionnalisation soit rendue explicite et reconnue.

(comme par exemple l'agence pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)[39] ou le ministère du travail[40]) et pour lesquels il existe des offres de prise en charge de la formation.

[39] Cf. l'offre de formation dans les métiers en tension (qu'ils nomment « métiers d'avenir ») de l'AFPA.
[40] Cf. l'arrêté du 1er octobre 2012 modifiant l'annexe de l'arrêté du 18 janvier 2008 relatif à la délivrance, sans opposition de la situation de l'emploi, des autorisations de travail aux ressortissants des états de l'union européenne soumise à des dispositions transitoires, établissant la liste des 291 métiers en tension ouverte aux ressortissants des états européens.

CC BY NC ND

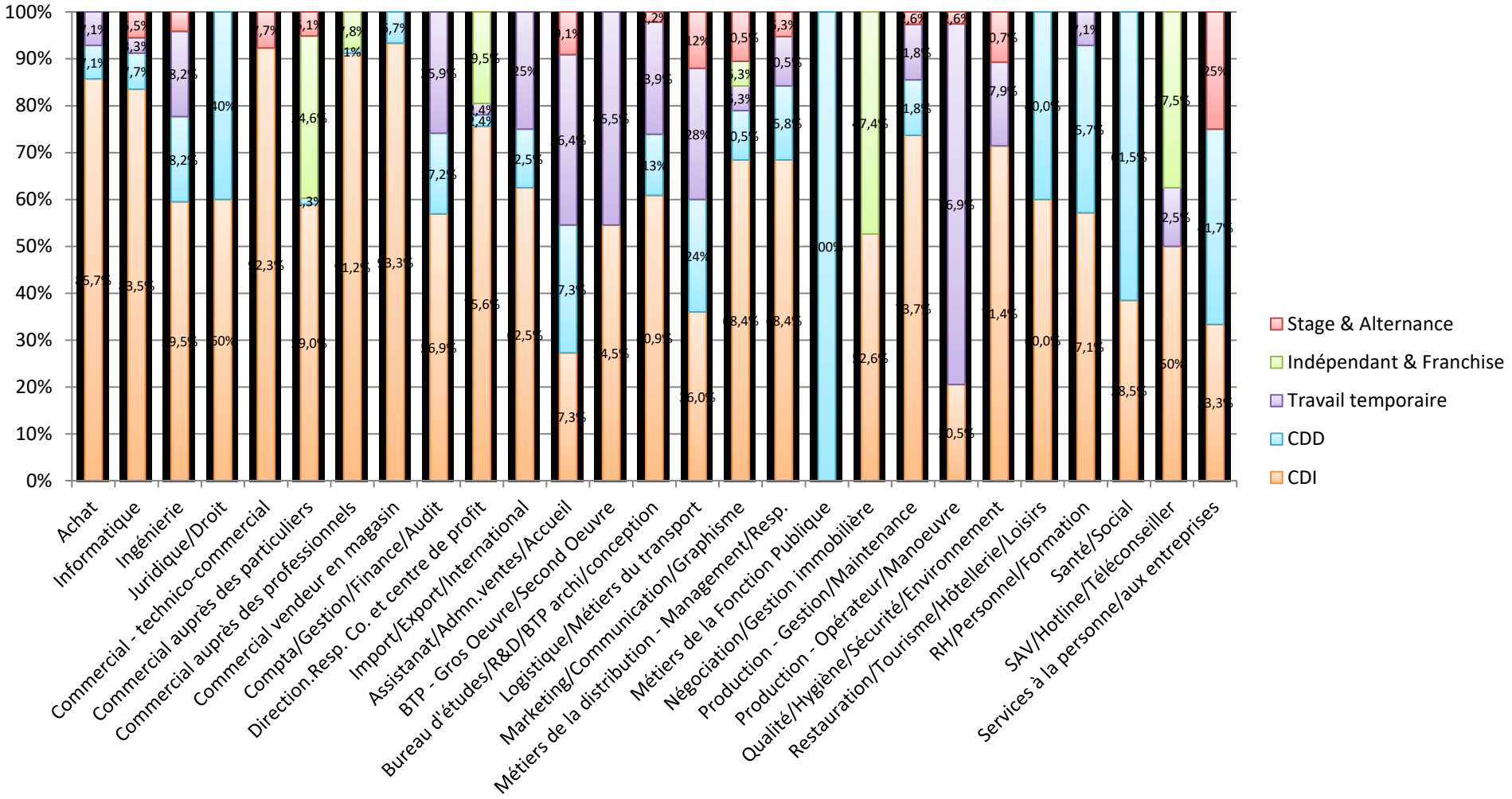


Figure 14. Croisement des variables SECTEUR et CONTRAT

En croisant la variable *secteur* avec la variable *type de contrat*, nous pouvons constater que le CDI a un taux d'emploi variant de 20,5 % (production – opérateur/manœuvre) à 92,3 % (commercial – technico-commercial). Les secteurs du commerce auprès des particuliers, de la négociation/gestion immobilière, du service après-vente/hotline/télé conseil et de la direction / responsable commerce et centre de profit présentent une utilisation importante de « contrats » indépendants (ce dernier secteur représentant d'ailleurs un cas particulier puisqu'il s'agit uniquement de proposition d'ouverture de franchise, soit travailler pour une enseigne… mais à son propre compte). Dans certains secteurs, l'usage de la forme de contrat de travail normale est donc une exception. Encore un indice évident de la présence des logiques de flexibilité et « d'amaigrissement » volontaire des entreprises.

Ces secteurs ayant le moins recours aux CDI (assistanat, administration des ventes, accueil ; logistique, métiers du transport ; production – opérateur/manœuvre ; service à la personne/aux entreprises) compensent par l'utilisation de contrats à durée déterminée ou intérimaires, ainsi que par l'accueil d'étudiants en formation initiale par le biais de conventions de stage.

Un retournement complet est donc possible d'un secteur à l'autre, l'hétérogénéité est très importante, et apporter des éléments en faveur de la confirmation de notre hypothèse selon laquelle des différences statutaires seraient observées. La part de contrats à durée déterminée peut-être minoritaire comme majoritaire (jusqu'à 80 % des contrats du secteur). Le recours à des prestataires extérieurs, à des indépendants, à des franchisés est très variable, mais déjà caractéristiques de certains domaines, puisque oscillant entre un cinquième et la moitié des contrats proposés.

Ainsi, il semble bien que le marché de l'emploi présente certaines caractéristiques du nouveau modèle de l'organisation du travail. Si certains secteurs continuent à perpétuer l'ancien modèle basé sur l'emploi massif de contrats à durée indéterminée complété par une part minoritaire de contrats à durée déterminée, d'autres secteurs quant à eux ont déjà largement investi le travail flexible. Ou, pour être plus précis, certaines composantes des secteurs. Par exemple, si nous considérons le secteur de l'industrie et de la production dans sa double composante d'opération/manœuvre et de gestion/maintenance, nous pouvons observer une répartition très différente : lorsqu'il s'agit d'assurer des tâches techniques, manuelles, d'utiliser les machines, de les faire fonctionner, les contrats sont majoritairement à durée déterminée. En revanche, lorsqu'il s'agit d'encadrer ces opérations, d'assurer la maintenance de ces machines, la part de contrats à durée déterminée est nettement inférieure. Nous pouvons donc confirmer à nouveau que des différences statutaires se dissimulent derrière ces répartitions. C'est ce que nous pouvons mettre en évidence de façon plus précise en croisant le secteur d'activité avec le niveau de qualification demandé.

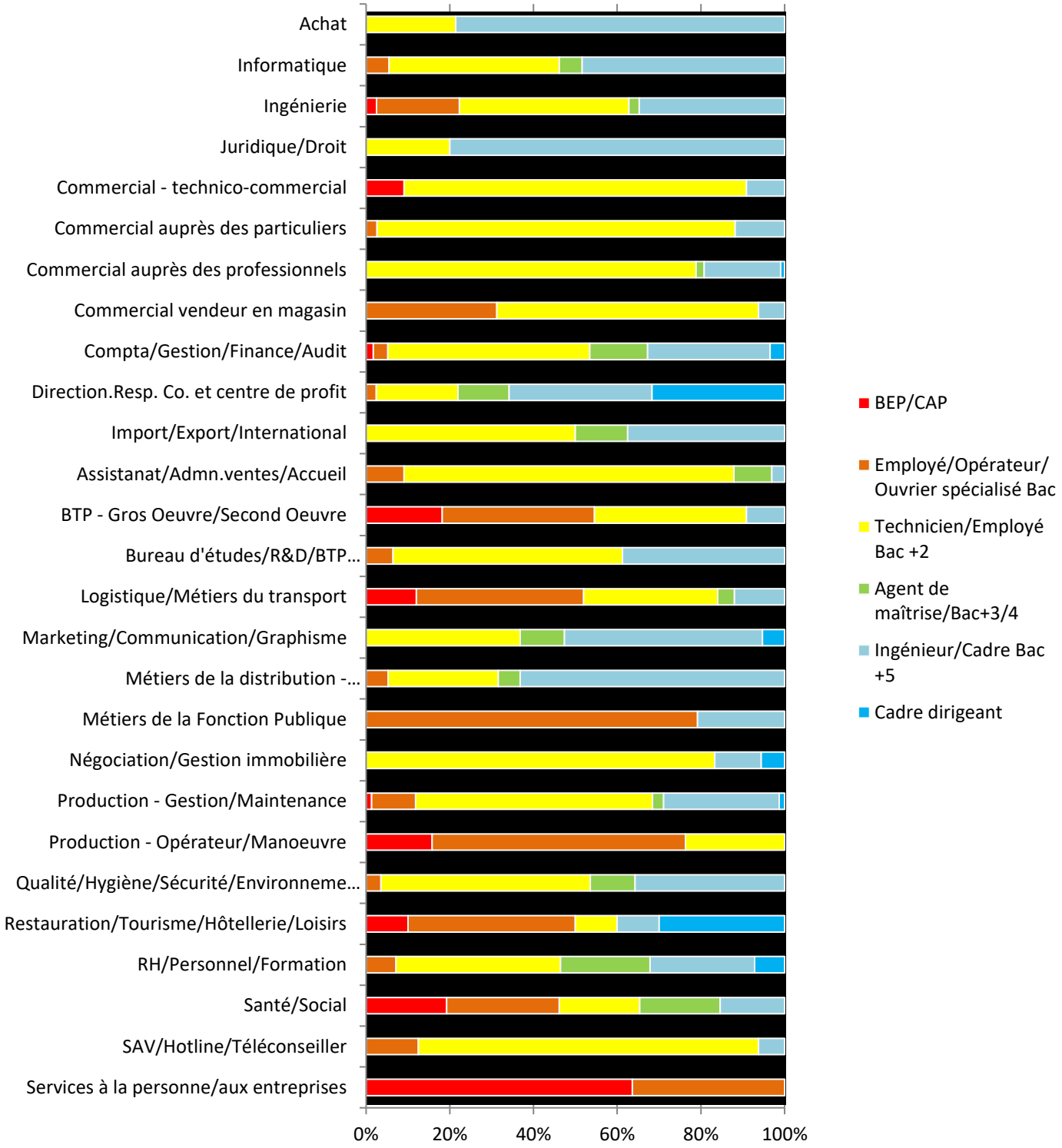


Figure 15. Croisement des variables SECTEUR et ETUDES

Il apparaît ainsi que les secteurs recrutant le plus en contrat à durée déterminée sont également les secteurs demandant le plus faible niveau de qualification. Cette tendance se vérifie lorsque l'on opère quelques regroupements afin de pouvoir valider statistiquement cette observation.

	CDI	CDD	Travail temporaire	Indépendant et Franchise	Stage et alternance
BEP / CAP	13,9 %	19,4 %	52,8 %		13,9 %
Employé / Opérateur/ Ouvrier spécialisé bac	20,7 %	42,1 %	34,3 %		2,9 %
Technicien / Employé Bac +2	67,4 %	7,9 %	12,6 %	9,5 %	2,7 %
Agent de maîtrise / Bac +3/4	59,6 %	25,5 %	10,6 %		4,3 %
Ingénieur / Cadre bac +5 / Cadre dirigeant	83,3 %	8,2 %	1,8 %	3,6 %	3,2 %

Tableau 12. Croisement des variables ETUDES et CONTRAT (pourcentages en ligne, non-réponse non prises en compte)

La différence avec la répartition de référence est très significative. Khi²=328,58, ddl = 16, 1-p -> 99,99 %
*Les données en **bleu** sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement **supérieur** à l'effectif théorique. Les données en **rouge** sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement **inférieur** à l'effectif théorique.*

En remaniant certaines catégories[41] afin de rendre applicables les règles du khi² d'équi-répartition, nous pouvons observer une différence significative. Les niveaux de qualification « BEP/CAP » et « Employés/Opérateur/Ouvrier spécialisé bac » se voient proposer plus souvent des contrats à durée déterminée ou intérimaires, et la catégorie Employé/Opérateur/Ouvrier spécialisé Bac moins souvent des CDI. La différence est particulièrement visible lorsqu'il s'agit d'examiner les contrats attribués au niveau de qualification « ingénieur », « cadre bac+5 » et « cadre dirigeant » : la part de contrats à durée déterminée ou intérimaire tombe à 10 %.

[41] En l'occurrence, suppression des non-réponses et regroupement des catégories « cadre / bac +5 » et « cadre dirigeant ».

CC BY NC ND

Cette répartition inégale se vérifie et se renforce encore lorsque nous scindons l'échantillon en deux catégories comme nous l'avions proposé lorsque nous avions constaté la répartition des niveaux de qualification en deux grandes catégories.

	CDI	**CDD**	**Travail temporaire**	**Indépendant et franchise**	**Stage et alternance**
Etudes courtes et professionnalisantes	54,5 %	15,8 %	19,4 %	7 %	3,3, %
Etudes supérieures longues	79,9 %	10,7 %	3 %	3 %	3,4 %

Tableau 13. Croisement des variables recodées ETUDES et CONTRAT (pourcentages en ligne, non-prise en compte des non-réponses)

La différence avec la répartition de référence est très significative. Khi²=74,22, ddl = 4, 1-p -> 99,99 %
*Les données en **bleu** sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement **supérieur** à l'effectif théorique. Les données en **rouge** sont celles pour lesquelles l'effectif réel est nettement **inférieur** à l'effectif théorique.*

Les niveaux de qualification renvoyant à des études professionnelles et courtes ne se voient proposer des contrats à durée indéterminée que dans la moitié des cas, l'autre moitié étant constituée de contrats à durée déterminée (CDD ou intérimaires) et de propositions de travail à son compte, alors que les niveaux de qualification supposant des études supérieures longues se voient proposer des contrats à durée indéterminée dans près de 80% des cas.

Il apparaît que le contrat à durée indéterminée semble bien ne plus être le seul modèle envisageable – au moins dans certains secteurs, et que se présente une véritable offre d'activité professionnelle dans les offres d'emploi recueillies. Cependant, cette offre n'est pas la même suivant le niveau de qualification demandé, ce qui nous amène à supposer certaines inégalités. Les niveaux de qualification bas se voient proposer des « contrats » (ou convention, ou partenariat…) plus flexibles, alors que les niveaux de qualification élevée se voient proposer majoritairement des contrats à durée indéterminée, ce que nous interprétons comme le symptôme d'une distribution du pouvoir spécifique.

En admettant que les contrats *flexibles* soient des contrats précaires et les contrats à durée indéterminée soient des contrats stables, alors la flexibilité se fait au détriment et par les bas niveaux de qualification alors que la stabilité est offerte au haut niveau de qualification. C'est une première lecture possible. Cependant, comme nous avons pu le constater au fil des rencontres et des échanges dans le cadre de ce travail de recherche, la situation est plus complexe puisque certaines personnes interrogées nous ont ainsi assuré trouver une meilleure stabilité dans la multiplication des activités (et indirectement des attaches et des appuis), voire se méfier des

CC BY NC ND

contrats à durée indéterminée à temps plein. De même, l'utilisation de CDI peut simplement être le témoin d'une politique RH de fidélisation des profils pénuriques.

2.4. Des indices de flexibilité, mais un pacte encore flou

Cette première lecture des offres principalement juridique, statutaire, administrative nous permet de constater les points suivants :

- Importance (quantitative) des formes de contrats « atypiques » – c'est-à-dire, autres que le contrat à durée indéterminée (CDI).
- Les faibles niveaux de qualification se voient plus souvent proposés des contrats à durée déterminée.
- Les hauts niveaux de qualification se voient plus souvent proposés des contrats à durée indéterminée.

L'analyse des caractéristiques de l'échantillon nous permet d'aboutir à une image du marché de l'emploi dans laquelle les entreprises ont effectivement investi les injonctions à l'établissement d'une structure souple, aux limites adaptables, afin de s'adapter aux exigences du marché. Les offres d'emploi nous permettent de constater que certains domaines semblent investir plus que d'autres ces logiques. Les secteurs du commerce (à l'exception notable du commerce à destination des particuliers), de l'achat et de l'informatique sont par exemple des secteurs faisant un usage important du CDI (aux environs de 90 %). A l'inverse, les secteurs de l'assistanat / administration des ventes / accueil et de la production (opérateurs / manœuvres) présentent des taux de CDI oscillant entre un quart et un cinquième des contrats proposés.

Surtout, la différence la plus intéressante nous semble se situer dans le croisement avec le niveau d'études. L'injonction de souplesse, de flexibilité, d'agilité n'est pas supportée de la même façon par tous les travailleurs. Ce ne sont pas les cadres et les ingénieurs – profils plus difficiles à recruter et moins nombreux – qui se voient proposés des contrats courts (ou pour être plus précis, d'une durée proportionnelle à la mission ou au projet), mais bien au contraire des travailleurs ayant des niveaux de qualification bas.

Ce faisant, la logique de la gestion de son employabilité est quelque peu interrogée et remise en cause. Ce « cliché » des offres d'emploi pris au début de l'année 2014 nous permet de confirmer qu'il semble bien y avoir fragmentation des parcours professionnels, développement de formes d'activités professionnelles autres que l'emploi salarié classique, mais le pacte était de proposer en échange de ces contraintes supplémentaires des outils spécifiques à la gestion de ces transitions. Dans ces conditions, les travailleurs basse-qualification peuvent-ils espérer trouver leur compte dans cette flexibilité ? En l'état, il semble qu'il leur soit proposé les injonctions, mais pas les avantages.

Nous allons à présent poursuivre notre exploitation des données par une analyse du discours, afin d'examiner plus en détail ce qui est demandé mais aussi proposé aux travailleurs. Quelles sont les qualités et compétences requises pour occuper les postes proposés ? Quelles sont les missions ? Comment s'architecture le discours de l'entreprise ? Que propose-t-elle et met-elle en avant pour attirer les candidats potentiels ? C'est ce que nous allons à présent vérifier et affiner grâce à une analyse lexicométrique, thématique et propositionnelle du texte des offres d'emploi.

3. Analyse des résultats

3.1. Analyse lexicométrique

Pour l'analyse du texte, nous nous sommes focalisés sur le « profil », la partie de l'offre d'emploi présentant le type de candidat recherché, sa formation, ses expériences, ses compétences, ses qualités psychologiques… Sauf mention contraire, la partie présentant l'entreprise et les missions proposées n'est pas incorporée dans cette analyse.

3.1.1. Analyse des verbes : le focus sur un « être » reconnu comme « ayant »

Le verbe « être » [42] est massivement employé (1051 occurrences). Cet usage nous confirme que nous sommes bien en présence d'un corpus décrivant avant tout des qualités personnelles et psychologiques : l'élément fondamental autour duquel s'architecture le discours de l'offre de l'emploi est ce que le travailleur *est* quelque chose. Ou, pour être plus précis, le discours s'architecture autour de ce qu'il est attendu qu'il soit.

Verbe	Nombre d'occurrences
être	1051
avoir	0455
justifier	0267
savoir	0165
permettre	0145
réussir	0135
posséder	0133
disposer	0124
apprécier	0116
acquérir	0113
souhaiter	0112
maîtriser	0109
doter	0103

Tableau 14. Liste des verbes utilisés (seuls les verbes ayant une fréquence supérieure à 100 sont présentés dans ce tableau)

[42] Cf. annexe 3 « Liste des verbes » pour la liste exhaustive.

Le verbe avoir (455 occurrences) est quant à lui proportionnellement moins présent (moitié moins que « être »). Il est soutenu par d'autres variantes, tels que justifier (267), savoir (165 occurrences), posséder (133 occurrences), disposer (124 occurrences), acquérir (109 occurrences), maîtriser (109 occurrences), doter (103 occurrences) …

Ainsi, pour être, il faut avoir, ce qui illustre la mécanique paradoxale déjà commentée de ce qu'est la compétence, à la fois considérée comme un acquis, un objet que l'on possède, que l'on utilise, que l'on reconnaît, et une façon d'être, un savoir-agir qui nous est propre, une notion individuelle difficilement standardisable et objectivable. Cette possession se manifeste de différentes façons, mais qui relèvent toutes d'un même mécanisme : c'est un avoir qui doit être conscientisé, légitimé, reconnu et validé par l'environnement, grâce à des manifestations concrètes considérées comme réussies, et qui permettent de déployer un pouvoir, une capacité d'action. Cette tension entre l'être et l'avoir, constitutive de la compétence, est déclinée dans ce type d'écrit en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être, éléments permettant la mise en relation entre ce que l'on a, les ressources dont nous disposons, et ce que nous sommes, la façon dont nous mobilisons et investissons ces ressources. De plus, l'accent est effectivement mis sur la volonté du travailleur, sur ces souhaits. Les verbes « apprécier » et « souhaiter » sont régulièrement employés, et renvoient à un discours architecturé autour des goûts et des projets du candidat.

3.1.2. **Analyse des connecteurs : l'importance de la liste sur le but**

Cependant, résumer la compétence à une simple addition de savoirs ou de techniques applicables, c'est en nier la complexité, c'est refuser d'en considérer les enjeux sociaux et économiques (Le Boterf, 2008). L'examen de l'utilisation des connecteurs montre pourtant bien une tendance à la prépondérance des connecteurs d'addition (et/ainsi que…) et de disjonction (ou…), tendance qui l'emporte largement sur les connecteurs de but (du fait de…) ou de cause (afin…).

Connecteurs	Nombre d'occurrences	%
Addition	2571	71,40%
Disjonction	757	21%
Comparaison	79	2,20%
Condition	55	1,50%
Opposition	55	1,50%
Cause	50	1,40%
But	21	0,60%
Temps	13	0,40%
Lieu	0	0%

Tableau 15. Liste des connecteurs

L'accent est donc mis sur les qualités de la personne, sur ce qu'elle peut revendiquer, sur ce qu'elle possède, et non sur les domaines d'application, les raisons du besoin de sa compétence. Les qualités recherchées se présentent donc sous la forme de listes, d'inventaires de qualités, de compétences, de diplômes. La question du but, de ce à quoi vont servir ces compétences est peu exprimée.

Nous pourrions supposer que ces éléments concernant les buts sont précisés non pas dans la partie présentant le profil recherché mais dans la partie présentant l'entreprise et les missions, pourtant l'examen de cette partie ne nous montre qu'une légère augmentation du volume de connecteurs de but ou de cause (3,2 % de connecteurs de but, 0,5 % de cause). Le discours est donc avant tout centré sur les capacités et qualités du travailleur, et non sur le sens de son travail ou sur les objectifs auxquels il pourrait être amené à contribuer. De ce point de vue, la logique collaborative n'est que très peu présente puisque le sens du travail, les objectifs semblent globalement absents du discours.

3.1.3. **Analyse des pronoms personnels : importance du « vous » sur le « nous »**

L'analyse des pronoms personnels vient confirmer les tendances déjà dégagées, en mettant en évidence l'importance quantitative du pronom « vous ».

Pronoms	Nombre d'occurrences	%
"Je"	8	0.3 %
"Tu"	1	Moins de 0.1 %
"Il"	41	1.5 %
"Nous"	177	6.3 %
"Vous"	2366	84 %
"Ils"	6	0.2 %
"On"	1	Moins de 0.1 %

Tableau 16. Liste des pronoms personnels

Le discours est majoritairement architecturé autour du « vous ». Le « nous » par contraste est très peu présent, avec seulement 6,3 % du volume total des pronoms personnels employés. La première personne du singulier, qui ne présente que 8 occurrences, renvoie exclusivement à des offres d'emploi à destination des indépendants, une partie de notre échantillon que nous détaillerons par la suite et qui présente un discours personnalisé et narratif, contrairement au style descriptif habituellement constaté dans le corpus.

Si l'on examine le contexte d'emploi des pronoms personnels et qu'on le croise avec les qualités principales attendues identifiées au moyen de Tropes[43], nous pouvons constater que le « « nous » introduit bien les notions de collaboration, de développement, d'équipe, d'implication, de valeur, qui sont des qualités collaboratives.

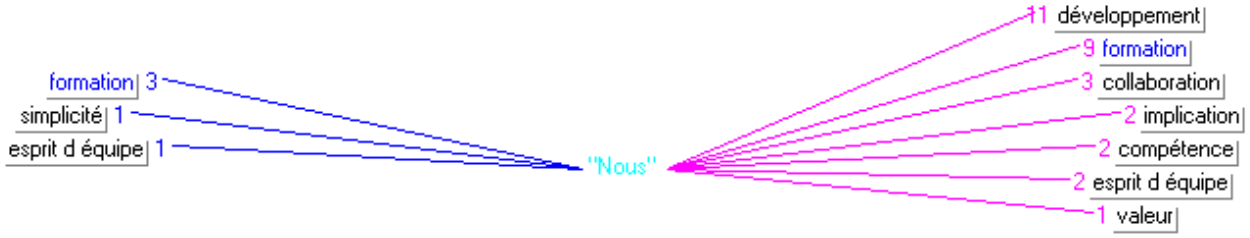


Figure 16. Relations entre l'usage du pronom personnel « Nous » et les références principales

(Les nombres qui apparaissent sur le graphe indiquent la fréquence de cooccurrence existant entre le mot et les autres références identifiées)

Cette première lecture par analyse lexicométrique vient ainsi mettre en évidence plusieurs tendances. La forme juridique des contrats proposés nous confirme bien l'actuelle tendance à un fonctionnement souple des entreprises. Cependant, cette souplesse est essentiellement assurée par des travailleurs à faible niveau de qualification, réactualisant les débats portant sur la distribution du pouvoir et sur l'exploitation des *individus par défaut*, incapables de trouver leur place et d'assumer la responsabilité qui leur est demandé d'endosser dans la gestion de leur parcours. Les attentes vis-à-vis des actifs selon leur niveau de qualification peuvent d'ailleurs être commentées si l'on considère le volume de texte moyen alloué à la description du profil recherché :

Niveau d'études	Nombre moyen de caractères
BEP / CAP	106,56
Employé / opérateur / Ouvrier spécialisé niveau bac	554,58
Technicien / employé bac +2	407,77
Agent de maîtrise bac +3/4	423,87
Ingénieur / cadre bac +5	502,79
Cadre dirigeant	461,58

Tableau 17. Nombre moyen de caractères pour le profil

[43] Tel qu'expliqué dans la méthodologie.

Le profil type d'un travailleur justifiant d'un BEP ou d'un CAP nécessite en moyenne seulement 106 caractères, contre 400-500 pour les autres niveaux d'études. Ajouté au fait que ce niveau d'études ne se voit proposé dans ce corpus un CDI que dans 13,9% des cas, une certaine asymétrie peut être constatée : les attendus sont faibles, en échange de quoi l'engagement de l'entreprise l'est tout autant.

3.2. Analyses thématique et propositionnelle

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de notre analyse au moyen de Tropes et Gephi, et portant sur l'identification et le regroupement des attendus formulés dans le profil : quelles sont les qualités professionnelles et psychologiques attendues ?

3.2.1. Les qualités attendues et demandées

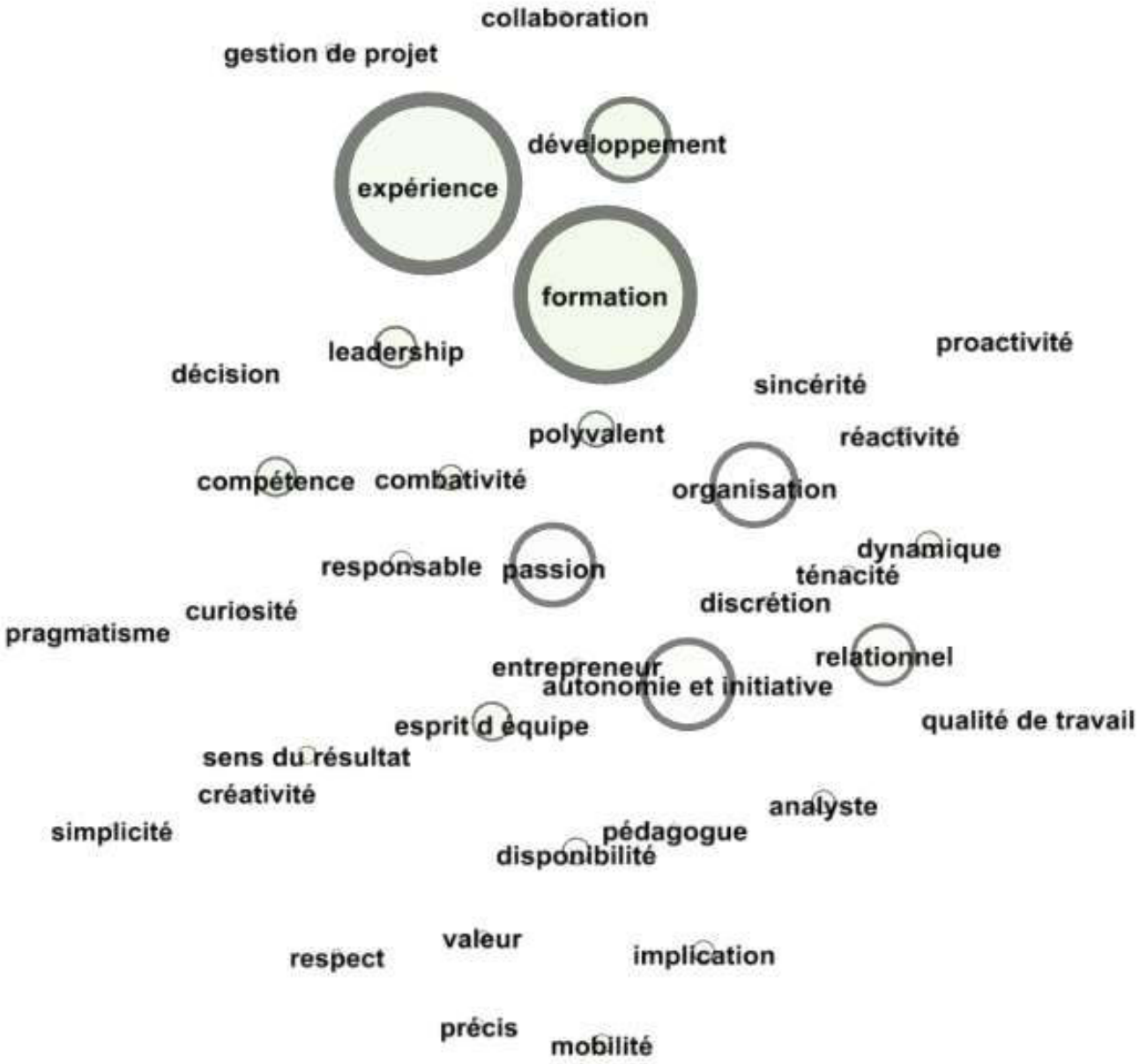


Figure 17. Importance des qualités demandées

Sur la figure ci-avant, les qualités relevées ont été représentées graphiquement grâce au logiciel Gephi. Rappelons que chaque sphère correspond à un thème, le diamètre de chaque sphère étant fonction du nombre d'occurrences : plus la sphère est d'une taille importante, plus le thème est représenté dans le corpus.

Nous pouvons ainsi constater l'importance de certaines sphères. Plus spécifiquement, les catégories les plus présentes sont [formation] avec 777 occurrences et [expérience] (795 occurrences), suivies de [autonomie et initiative] avec 393 occurrences, [développement] et [organisation] avec 362 occurrences, [passion] avec 356 occurrences et [relationnel] avec 259 occurrences.

Label	Fréquence
formation	777
expérience	795
autonomie et initiative	393
organisation	362
Passion	356
relationnel	259
développement	194
leadership	163
compétence	157
esprit d équipe	154
polyvalent	140
dynamique	94
combativité	91
analyste	81
responsable	79
implication	73
disponibilité	69
mobilité	56
sens du résultat	56
réactivité	46
ténacité	41
valeur	30
collaboration	25
gestion de projet	25
curiosité	18
entrepreneur	18
respect	18
discrétion	16
pragmatisme	15
précis	14
décision	12
pédagogue	11
proactivité	8
créativité	7
sincérité	7
qualité de travail	5
simplicité	5

Tableau 18. Fréquence de chaque thème

Une analyse réalisée au moyen de Sphinx et présentée dans le tableau ci-après nous apprend que les thèmes présentant des fréquences inférieures à 100 représentent 70,3 % des thèmes (matérialisée au moyen d'une ligne de tirets dans le tableau). Sur un corpus de 4957 occurrences de ces thèmes, les thèmes présentant une fréquence supérieure à 100 représentent 3737 citations, soit 75,38 %, soit moins de 30 % des thèmes qui concentrent les trois quarts du discours.

Variable Fréquence (observations regroupées en 7 classes d'égale amplitude)	Nombre de citations	Fréquence
Moins de 100	26	70,3 %
De 100 à 200	5	13,5 %
De 200 à 300	2	5,4 %
De 300 à 400	2	5,4 %
De 400 à 500	-	-
De 500 à 600	-	-
600 et plus	2	5,4 %

Tableau 19. Regroupement des fréquences en 7 classes d'égale amplitude

La différence avec la répartition théorique de référence est très significative ((khi² = 97,89, ddl = 6, 1-p = 99,99 %)).

Cette mise en évidence de thèmes plus importants statistiquement parlant guidera les thèmes que nous explorerons par la suite.

Cette présence forte des deux premiers thèmes de [formation] et [expérience] peut sembler naturelle pour un corpus constitué d'offres d'emploi : les qualités les plus fondamentales demandées sont une formation et de l'expérience professionnelle. Le noyau central de la représentation du « bon candidat » s'organise autour d'un profil ayant à la fois le diplôme correspondant à la tâche et l'expérience requise, une double exigence susceptible de garantir a minima la compétence du candidat.

Cependant, une importance statistique n'est pas synonyme d'une importance dans le discours, et ne doit pas occulter l'importance des autres qualités. Au moyen du logiciel Tropes, nous avons également relevé le nombre de fois où les thèmes étaient présents dans une même proposition – le degré dans la terminologie de Gephi – et quantifié cette proximité.

Label	Degré
organisation	41
autonomie et initiative	35
passion	33
relationnel	31
esprit d équipe	24
disponibilité	23
implication	22
compétence	21
responsable	20
leadership	19
expérience	18
développement	17
dynamique	17
polyvalent	16
combativité	15
analyste	14
réactivité	13
sens du résultat	11
ténacité	11
formation	10
discrétion	7
respect	7
curiosité	6
précis	6
collaboration	5
pédagogue	5
créativité	4
décision	4
proactivité	4
valeur	4
mobilité	3
entrepreneur	2
qualité de travail	2
gestion de projet	1
pragmatisme	1
simplicité	1
sincérité	1

Tableau 20. Degré de chaque thème

L'examen grâce à Sphinx de la répartition des degrés et l'utilisation d'un khi² d'équirépartition ne permet pas de mettre en évidence de différence significative franche comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-après : certains thèmes sont plus connectés que d'autres, mais la répartition de cette connexion est assez homogène puisque nous constatons sensiblement les mêmes proportions d'une classe à l'autre.

Variable Degré (observations regroupées en 7 classes)	Nombre de citations	Fréquence
Moins de 5	11	29,7 %
Moins de 10	6	16,2 %
De 10 à 15	5	13,5 %
De 15 à 20	6	16,2 %
De 20 à 25	5	13,5 %
De 25 à 30	-	-
30 et plus	4	10,8 %

Tableau 21. Regroupement des degrés en 7 classes

La différence avec la répartition de référence est peu significative. chi2 = 12,00, ddl = 6, 1-p = 93,80%.
Le chi2 est calculé avec des effectifs théoriques égaux pour chaque modalité.

Une différence apparaît cependant lorsque nous considérons à la fois le degré et le nombre de connexions – le degré pondéré.

Label	Degré Pondéré
organisation	440
formation	394
autonomie et initiative	391
passion	341
expérience	327
relationnel	248
esprit d équipe	155
développement	140
polyvalent	136
leadership	114
disponibilité	112
combativité	108
responsable	105
dynamique	99
implication	80
réactivité	80
compétence	68
analyste	67
ténacité	65
sens du résultat	34
discrétion	31
respect	15
curiosité	14
précis	14
pédagogue	12
collaboration	10
proactivité	10
créativité	9
décision	9
gestion de projet	8
valeur	8
entrepreneur	7
mobilité	7
qualité de travail	4
pragmatisme	2
simplicité	2
sincérité	2

Tableau 22.Degré pondéré de chaque thème

Une analyse avec Sphinx de la répartition en classes de ce degré pondéré met en évidence un écart significatif avec une distribution théorique égale, surtout pour la première modalité « moins de 70 » (matérialisée dans le tableau ci-dessus par une ligne de tirets).

Variable Degré pondéré (observations regroupées en 7 classes d'égale amplitude)	Nombre de citations	Fréquence
Moins de 70	21	56,8 %
De 70 à 140	8	21,6 %
De 140 à 210	2	5,4 %
De 210 à 280	1	2,7 %
De 280 à 350	2	5,4 %
De 350 à 420	2	5,4 %
420 et plus	1	2,7 %

Tableau 23.Regroupement des degrés pondérés en 7 classes d'égale amplitude

Les observations sont regroupées en 7 classes d'égale amplitude.
La différence avec la répartition de référence est très significative. chi2 = 61,19, ddl = 6, 1-p = >99,99%.

La figure ci-après reprend et synthétise ces différents élements, en proposant une représentation graphique de ces différentes données. Surtout, elle permet d'enrichir notre lecture en constatant thème par thème sa connexion et sa situation par rapport aux autres thèmes : le diamètre des nœuds est fonction de la fréquence du thème, la couleur des nœuds est fonction de la connectivité du thème (nombre de connexions à d'autres thèmes), la couleur des liens et leur épaisseur est fonction de l'importance de la connexion (la fréquence).

- **Ainsi, plus un thème est coloré, plus il est souvent présent avec d'autres thèmes dans une même proposition, et plus les flèches sont épaisses, et plus les deux thèmes reliés sont souvent co-présents dans un certain ordre.**

CC BY NC ND

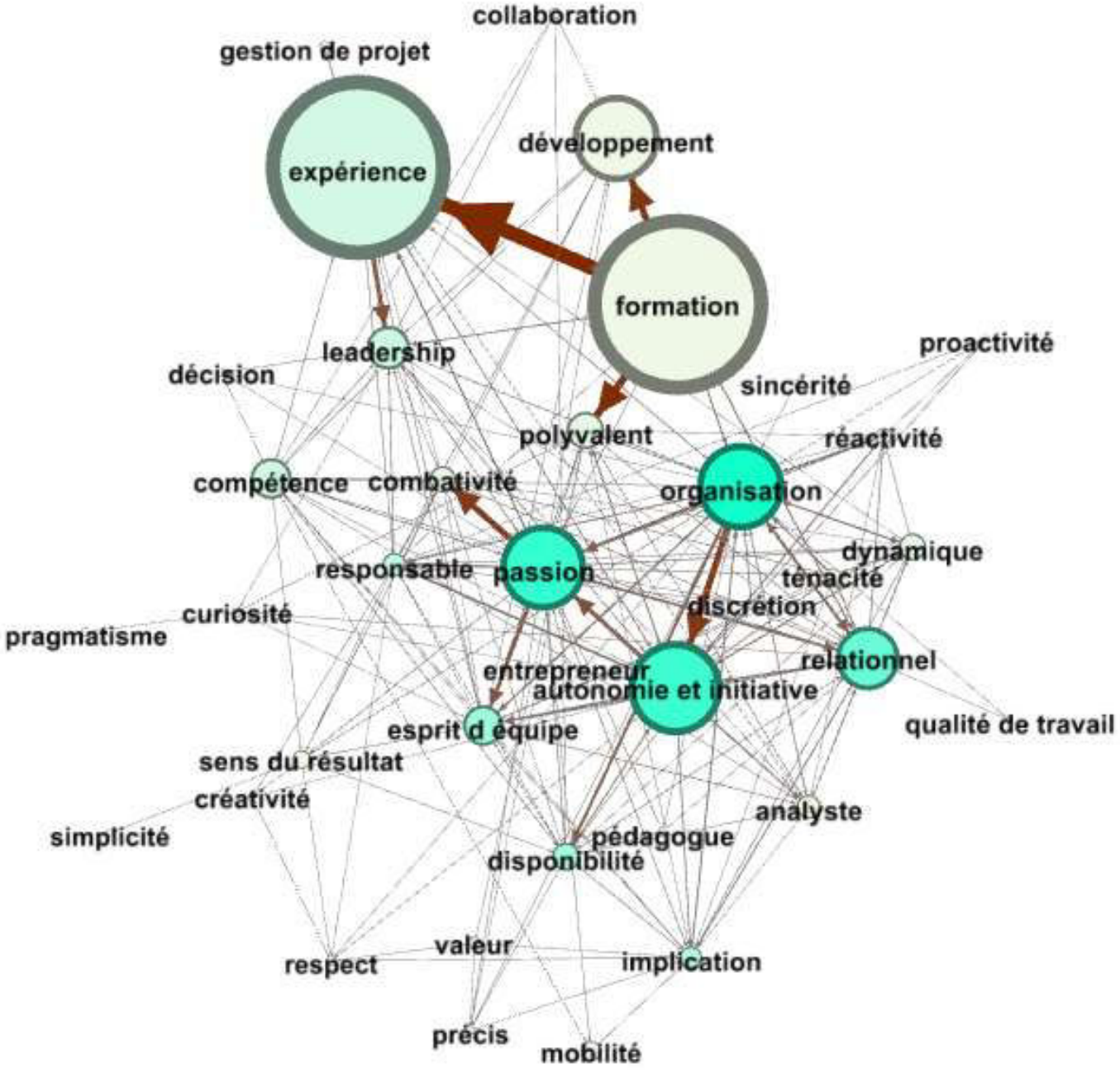


Figure 18. Liens entre les catégories (diamètre du nœud fonction de la fréquence, intensité de la couleur du nœud en fonction du degré, intensité de la couleur du lien en fonction de son poids)

Sur la base de l'importance du thème et de ses connexions avec d'autres thèmes, deux grandes catégories apparaissent :

- La première, constituée autour du noyau constitué par [formation] et [expérience] regroupe et relie les thèmes [polyvalence] et [développement].

- La seconde regroupe les thèmes [passion], [organisation], [autonomie et initiative], [relationnel], [combativité] et [esprit d'équipe].

Rappelons que les flèches de couleur orange représentent la proximité des catégories : plus l'épaisseur de la flèche est importante, plus le lien présente un poids important, c'est-à-dire que ces thèmes sont fréquemment présents ensembles dans une même proposition. Les flèches sont directionnelles, c'est-à-dire que l'ordre d'apparition des thèmes est relevé et représenté. Ici par exemple, les thèmes [formation] et [expérience] apparaissent régulièrement ensemble au sein d'une même proposition, et le premier thème précède habituellement le second, comme par l'exemple dans l'expression : « de formation commerciale, vous justifiez d'une expérience de… ».

3.2.2. **Formation, expérience, polyvalence et développement**

Dans le premier ensemble, le thème [formation] apparaît comme central. Les relations les plus nombreuses et les plus importantes sont d'ailleurs directement en lien avec ces deux catégories, et témoignent d'une approche quantitative de la formation et de l'expérience :

Relations entre les mots	**Fréquence**
(formation > baccalauréat)	0322
(expérience > année)	0221
(baccalauréat > expérience)	0209
(formation > expérience)	0196

Tableau 24. Tableaux des quatre successions de mots les plus courantes dans le corpus

L'étalon de la formation est le baccalauréat (bac + x), et l'expérience est essentiellement quantifiée en années. La formation introduit essentiellement trois thèmes : l'[expérience] (196 relations), la [polyvalence] (173 relations) et le [développement][44] (67 relations).

[44] Dans le sens d'une aspiration au développement professionnel.

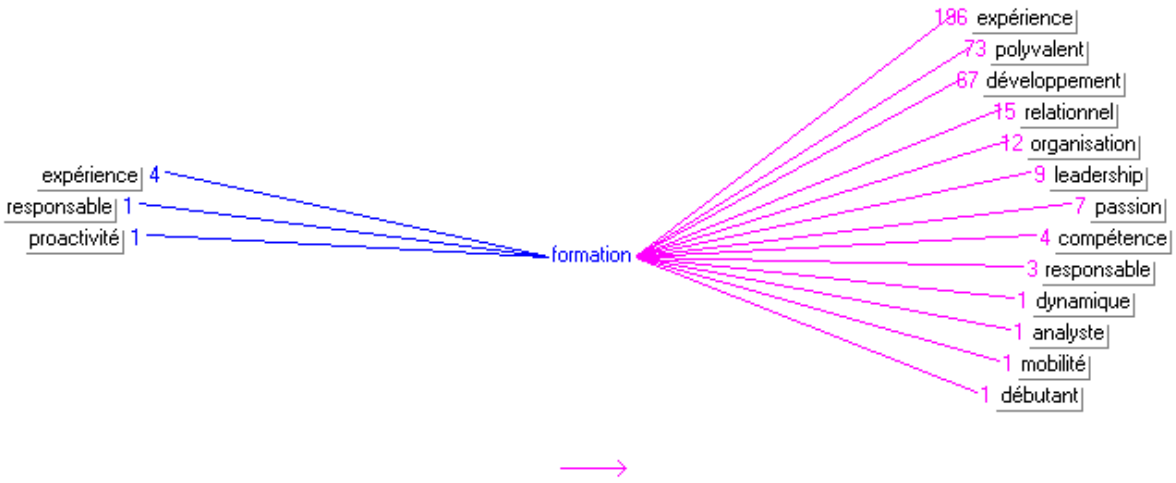


Figure 19. Précurseurs et successeurs du thème [formation] au sein d'une même proposition

Nous constatons le caractère premier de la formation : sur la totalité du corpus, seules six relations sont relevées en amont de ce thème, ce qui indique que la formation est quasi-systématiquement première dans les propositions.

L'importance de la formation et de l'expérience est cependant tempérée par les deux autres thèmes minoritaires de ce premier ensemble, à savoir [développement] et [polyvalence]. Ceux-ci limitent la portée et l'unicité de la catégorisation effectuée par la formation et l'expérience : un diplôme, une expérience passée sont importants, mais est également recherchée une capacité à changer, à développer de nouvelles compétences, à s'adapter. **Nous pourrions dire que [développement] et [polyvalence] apparaissent ici comme le versant dynamique de [formation] et [expérience]**, ces deux premiers thèmes étant importants, essentiels mais non suffisants. Le diplôme, la pratique assurent le recruteur d'un minimum, mais ne constituent qu'un socle sur lequel construire et capitaliser.

« Votre formation (idéalement bac +2/3) et/ou votre expérience en vente directe seront complétées par vos qualités : … »

3.2.3. Passion, organisation, autonomie et initiative, relationnel et esprit d'équipe

En ce qui concerne l'ensemble regroupant les catégories de couleur bleu turquoise, à savoir :

- [autonomie et initiative] ;
- [organisation] ;
- [relationnel] ;
- [passion] ;
- [esprit d'équipe] ;

Nous constatons qu'elles présentent une connectivité (degré) plus importante que les autres catégories (sur le graphique, cette importance est représentée par une couleur plus foncée), signe de leur ancrage au centre du discours, contrairement aux catégories [formation] et [expérience] qui bien que présentant une fréquence plus importante sont moins en lien avec les autres catégories. Notre interprétation est la suivante : le discours présentant la formation et l'expérience comme des prérequis apparaît comme une banalité, une condition nécessaire mais non suffisante pour juger de la qualité du candidat, même tempéré par la capacité du candidat à être polyvalent ou à s'adapter. Le degré entrant très faible de la catégorie [formation] nous renseigne d'ailleurs sur son caractère précurseur du discours. La formation est une condition nécessaire mais non suffisante, elle ouvre le discours, invite à candidater et limite l'accès à l'offre. L'examen des liens entre les thèmes est plus complexe car présentant des volumes et des tendances moins tranchées que précédemment. Néanmoins, certaines passerelles dans le discours apparaissent :

Relations entre les mots	Fréquence
(organisation > autonomie et initiative)	0064
(passion > combativité)	0061
(autonomie et initiative > passion)	0042
(passion > esprit d'équipe)	0037
(organisation > disponibilité)	0027
(organisation > relationnel)	0027
(passion > relationnel)	0025
(autonomie et initiative > organisation)	0025
(organisation > passion)	0025
(relationnel > organisation)	0022
(autonomie et initiative > responsable)	0021
(autonomie et initiative > esprit d'équipe)	0021

Tableau 25. Relations entre les thèmes (seules les fréquences supérieures à 20 sont représentées)

Nous pouvons supposer en examinant le tableau récapitulatif des liens que c'est l'organisation qui mène à l'autonomie et l'initiative dans le discours, et non l'inverse (le lien inverse est plus de deux fois moins présent). Cependant, de manière générale, nous retenons surtout que les liens entre les différentes sphères de cet ensemble sont souvent bidirectionnels, et peu de tendances franches apparaissent. Le maillage entre les thèmes est donc fort et d'importance.

Notre hypothèse concernant la présence de qualités collaboratives dans les offres d'emploi se vérifie et se précise à la fois : il semble bien y avoir une certaine importance des qualités collaboratives renvoyant à la capacité à travailler et s'organiser en autonomie, à être passionné, tout en cultivant des capacités relationnelles importantes notamment par le biais de la capacité à présenter et entretenir un esprit d'équipe.

A l'inverse, les qualités de l'ancien modèle pyramidal sont soit peu présentes (aucune mention ou presque de la capacité à respecter les protocoles déjà établis, la hiérarchie, à obéir, etc.), soit présentes indirectement. La prépondérance de la formation et de l'expérience renvoie à l' « ancien » modèle, devenu banalité, condition nécessaire mais non suffisante. On voit d'ailleurs que les relations entre le premier ensemble constitué par [formation] / [expérience] / [polyvalence] / [développement] et le second ensemble constitué par [organisation] / [autonomie et initiative] / [relationnel] / [passion] / [esprit d'équipe] sont plutôt faibles, signes qu'ils sont souvent distants dans le discours et rarement présent conjointement dans une même proposition.

« De formation supérieure Bac +5, école d'ingénieur(e)s ou universitaire, vous justifiez d'au moins 3 à 5 ans d'expérience, avec une expérience significative sur ce type de fonctions. Au-delà des aspects méthodiques et organisationnels, votre autonomie, votre motivation et votre forte volonté d'apprendre feront la différence ! »

Les références aux logiques économiques sont en revanche présentes, au moins par le biais du client, substantif cité 1177 fois dans le corpus. L'importance des offres d'emploi dans le secteur du commerce invitent cependant à tempérer la portée de ce constat.

Il s'agit donc pour le candidat de satisfaire à la fois à des exigences classiques, précurseurs du discours, et ensuite s'il satisfait à ces premières exigences, de justifier de sa capacité à présenter des qualités plus actuelles et collaboratives concernant sa capacité à organiser son travail, à travailler en autonomie, en relation avec d'autres personnes, le tout sur fond d'une motivation issue d'une passion profonde pour son activité.

CC BY NC ND

De manière générale, l'hypothèse opérationnelle se vérifie :

- « Les profils recherchés – quel que soit le domaine d'activité – comportent des qualités collaboratives que nous retrouverons sous la forme de traits de personnalités ou de qualités spécifiques. »

Avec des catégories présentant un degré moyen allant de 24 à 40 et un degré pondéré moyen allant jusqu'à 443, les catégories [organisation], [autonomie/initiative], [capacités relationnelles] et [passion] présentent une connectivité supérieure à la moyenne, et même supérieure aux catégories [formation] et [expérience] qui présentent respectivement un degré moyen de 9 et 18 pour un degré pondéré moyen de 341 et 271. Elles présentent donc un double intérêt puisque :

- Elles condensent à elles seules la plupart des qualités psychologiques demandées dans ce corpus ;
- Elles présentent entre elles une connectivité importante.

Ce premier constat vient déjà donner du poids à notre constat dans la première partie d'une évolution collaborative du travail en rupture avec les conceptions pyramidales et descendantes de l'organisation de l'activité. Les qualités les plus demandées dans ce corpus correspondent à une conception horizontale du travail, où les capacités à s'organiser, à se coordonner par la communication, à prendre des initiatives apparaissent comme plus déterminantes que les capacités à obéir et respecter des process imposés. Cette imbrication des capacités relationnelles, organisationnelles, décisionnelles n'est pas sans rappeler les compétences clefs de demain proposées par Stéphane Canonne (2013) liant capacité à collaborer à distance, à communiquer, à s'adapter, à prendre des initiatives, à s'organiser… Cependant, la rupture n'est pas franche, puisque les précurseurs du discours restent subordonnés au modèle classique : formation, expérience, importance du versant économique de l'activité…

Nous allons à présent examiner plus en détail les différents éléments de l'ensemble des qualités collaboratives relevées.

3.3. Un carrefour du discours autour de l'organisation, l'autonomie/initiative, les qualités relationnelles, la passion et l'esprit d'équipe

3.3.1. Une forte demande de capacité à s'organiser, surtout pour les niveaux de qualification intermédiaires

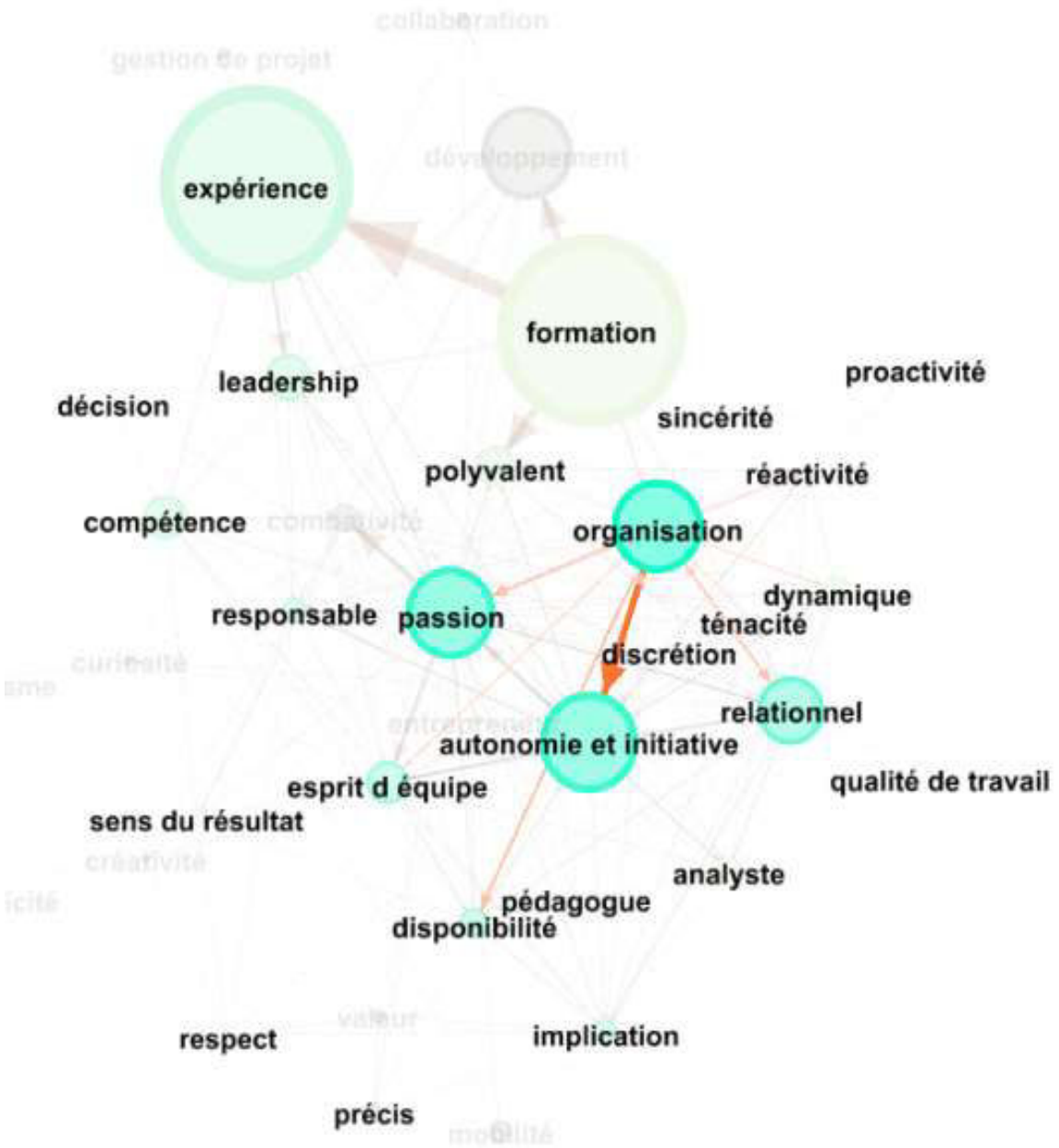


Figure 20. Contexte de la catégorie [organisation]

Degré : 40	*Degré pondéré : 443*
Degré entrant : 18	*Degré pondéré entrant : 185*
Degré sortant : 22	*Degré pondéré sortant : 258*

La figure ci-avant se focalise sur le thème [organisation], et représente les liens avec les autres thèmes. Pour faciliter la lecture et mieux repérer les liens, les thèmes qui ne présentent aucun lien avec [organisation] sont grisés.

Le thème [organisation] regroupe tous les mots et expressions désignant l'organisation, la méthode, le sens des priorités – bref, la capacité à organiser ou participer à l'organisation de son activité. C'est un thème très connecté avec celui de l'autonomie et l'initiative, même si on voit que le lien est plus fort dans un sens ([organisation] → [autonomie/initiative]) que dans l'autre [autonomie/initiative] → [organisation]), comme on peut mieux le constater dans la figure ci-dessous qui synthétise les liens les plus forts.

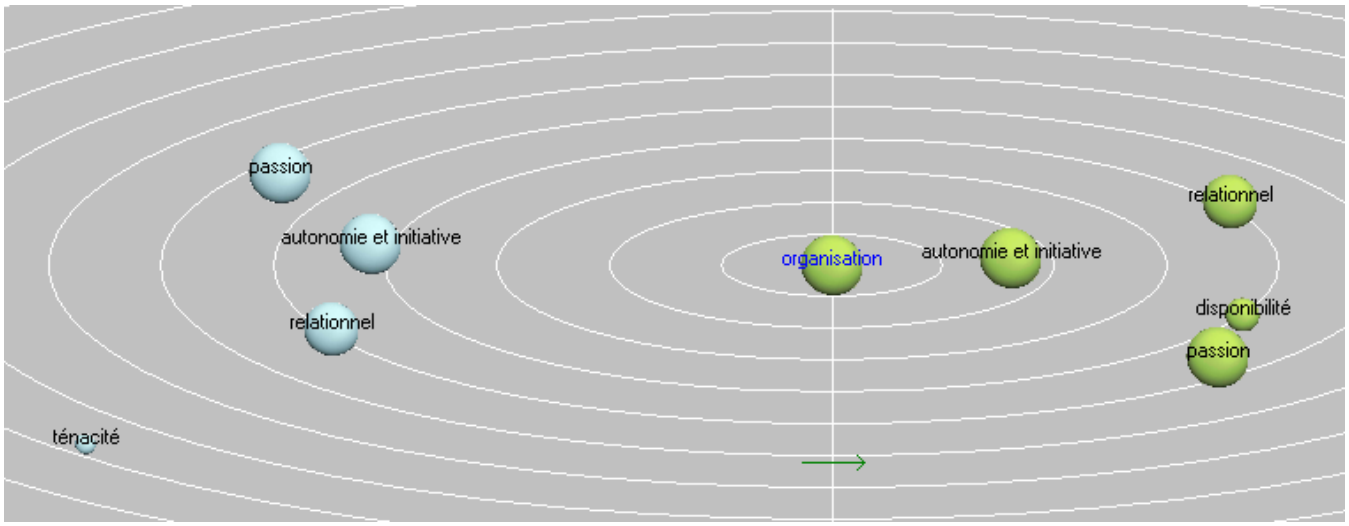


Figure 21. Environnement de la catégorie [organisation] (seuls les liens forts sont représentés)

Le diamètre des nœuds est proportionnel à sa fréquence d'apparition. Les sphères à gauche sont des prédécesseurs de [organisation], les sphères à droite des successeurs. La distance séparant les sphères de la sphère centrale est fonction de la force du lien : plus la sphère est éloignée, plus le nombre de liens est faible, plus la sphère est proche, plus le nombre de liens est important.

L'organisation est plus souvent un précurseur de l'autonomie et de l'initiative que l'inverse, ce qui s'explique du point de vue de l'organisation du travail : avant de donner à un collaborateur la possibilité de décider seul, de prendre des initiatives, de travailler en autonomie, on peut souhaiter auparavant qu'il ait fait la preuve de sa capacité à organiser par lui-même son activité. Le renversement propre aux logiques collaboratives est donc présent dans l'ordre des thèmes. En admettant que l'ordre des mots ait une importance dans le discours, alors nous pouvons dégager la logique suivante : ce n'est pas parce que le candidat est autonome et capable de prendre des initiatives qu'il va être organisé et respecter les procédures, c'est parce qu'il est organisé et capable de respecter les façons de faire compatibles avec l'organisation de l'entreprise qu'il pourra être autonome.

Si l'organisation est demandée dans 37,7 % des offres d'emploi, elle n'est demandée en combinaison avec l'autonomie que dans 18,63 % des offres d'emploi. En revanche, il est intéressant de constater qu'elle est demandée de manière à peu près homogène pour tous les niveaux de qualification, sauf pour le plus bas (BEP / CAP), comme nous pouvons le lire dans le tableau ci-après :

Qualité [Organisation] demandée	**Oui**	**Non**
BEP / CAP	2,8 %	97,2 %
Employé / Opérateur / Ouvrier spécialisé niveau bac	41,8 %	58,2 %
Technicien / employé bac +2	41,4 %	58,6 %
Agent de maîtrise / bac +3/+4	57,4 %	42,6 %
Ingénieur / Cadre bac +5	32,3 %	67,7 %
Cadre dirigeant	16,7 %	83,3 %

Tableau 26. Croisement des variables ORGANISATION et ETUDES (pourcentages en ligne)

Ainsi, nous retrouvons la subordination des bas niveaux de qualification de l'ancien modèle : l'organisation n'est pas l'affaire des subordonnés. De plus, même si l'organisation est globalement demandée dans tous les niveaux de qualification hormis le premier, la demande est « en cloche » : elle augmente progressivement pour atteindre son seuil maximum au niveau bac +3/+4 (57,4 %) pour ensuite diminuer et atteindre les 16 ,7 % avec les profils cadres dirigeants. Ce constat rejoint la notion d'autonomie dans la subordination de Supiot (2000), ou les soupçons d'instrumentalisation de l'auto-organisation de Patrick Cingolani (2014, p. 85-86) :

> *Le capitalisme ne cesse en effet de réduire le caractère pyramidal des organisations et d'inciter les salariés à s'auto-organiser : d'aucuns parlent même d' « entreprise libérée ». […] L'opacification des responsabilités des entreprises et des droits des travailleurs, ainsi que les mécanismes de segmentation du collectif de travail qui visent à en diminuer les résistances font que les figures du travail autonome relèvent souvent du travail précaire.*

A bas niveau de qualification, la capacité à organiser son travail n'est donc pas importante, en revanche la capacité à travailler en autonomie si. Mais si le travail est déjà organisé et imposé dans ses moyens et ses fins, alors il s'agit d'autonomie dans la subordination : le candidat est autonome tant qu'il respecte les procédures qu'on lui demande de respecter et les résultats qu'on lui demande d'obtenir, constituant ainsi une autonomie de façade.

3.3.2. Une forte demande d'autonomie et d'initiative

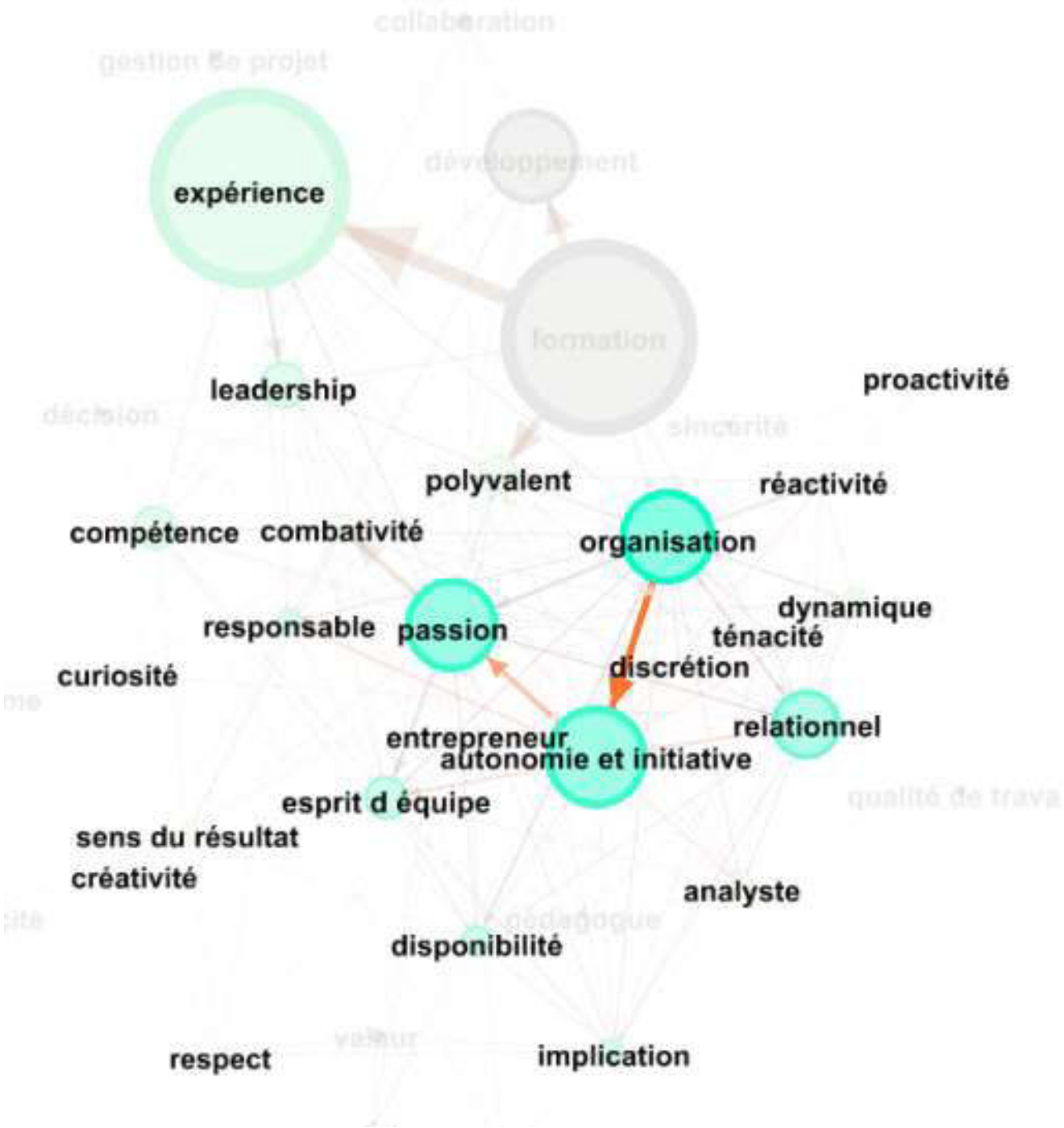


Figure 22. Contexte de la catégorie [autonomie et initiative]

Degré : 35	*Degré pondéré : 391*
Degré entrant : 16	*Degré pondéré entrant : 176*
Degré sortant : 19	*Degré pondéré sortant : 215*

La catégorie [autonomie/initiative] regroupe tous les mots et expressions en lien avec la capacité à travailler seul, à décider par soi-même, à faire preuve d'initiative, à proposer d'autres façons de voir les choses, à être indépendant… La demande en autonomie/initiative est aussi importante que la demande d'organisation puisqu'elle concerne 35 % des offres. Si cette demande ne représente finalement qu'une offre sur trois, elle reste cependant parmi les plus importantes, d'autant que tout comme [organisation], la catégorie présente une présence et une connectivité importante (près de 8 fois le degré pondéré moyen), même si elle n'est pas connectée aux catégories [formation] et [développement].

Cette importance de l'autonomie et de l'initiative est renforcée et consacrée par l'absence d'un vocabulaire renvoyant à la hiérarchie : les termes « autorité », « hiérarchie » ou « chef » cumulent 10 occurrences sur le corpus total. L'usage même du terme « autorité » renvoie d'ailleurs à la capacité des candidats à faire preuve d'autorité plutôt que de respecter l'autorité ou de travailler « sous l'autorité de ».

Là encore, la répartition n'est pas tout à fait la même selon le niveau de qualification comme nous pouvons le vérifier dans le tableau ci-dessous :

Qualité [Autonomie/initiative] demandée	**Oui**	**Non**
BEP / CAP	22,2 %	77,8 %
Employé / Opérateur / Ouvrier spécialisé niveau bac	40,4 %	59,6 %
Technicien / employé bac +2	33,7 %	66,3 %
Agent de maîtrise / bac +3/+4	46,8 %	53,2 %
Ingénieur / Cadre bac +5	33,5 %	66,5 %
Cadre dirigeant	33,3 %	66,7 %

Tableau 27. Croisement des variables AUTONOMIE/INITIATIVE et ETUDES (pourcentages en ligne)

Ainsi, la progression suit sensiblement la même trajectoire que la catégorie [organisation], même si les variations sont moins importantes, plus lisses. La demande en [autonomie/initiative] et [organisation] va croissante avec le niveau de qualification, le statut, pour ensuite redescendre une fois le cap du niveau bac +3/4 atteint.

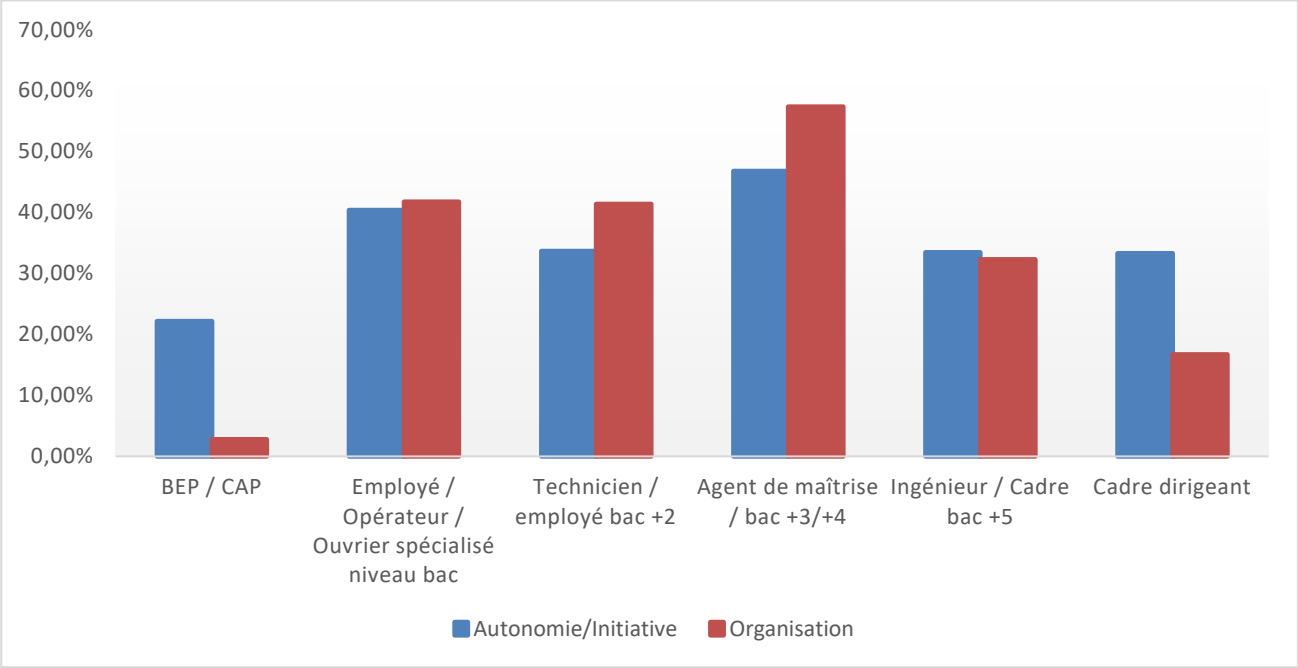


Figure 23. Représentation graphique de l'importance de la demande pour les catégories [autonomie/initiative] et [organisation] selon le niveau de qualification demandée

Si les BEP / CAP n'ont pas à présenter de qualités particulières pour l'organisation, l'autonomie est une qualité plus demandée. Surtout, en quittant le champ purement lexicométrique et en s'intéressant au contenu des offres d'emploi à destination des BEP / CAP, nous constatons que souvent le permis B est – avec l'expérience – la seule qualité demandée. Le permis de conduire apparaissant comme la forme la plus élémentaire d'autonomie professionnelle (la capacité à se rendre par soi-même sur son lieu de travail sans dépendre de quiconque), il faut envisager de considérer la demande réelle en matière d'autonomie comme variant entre 22 et 35 % selon que l'on cumule ou non ces deux demandes au sein de la même catégorie.

Cependant, si la catégorie [autonomie] présente souvent [organisation] en prédécesseur et en successeur, elle introduit également un nouveau thème, celui de la [passion], comme nous pouvons le voir dans la figure ci-après.

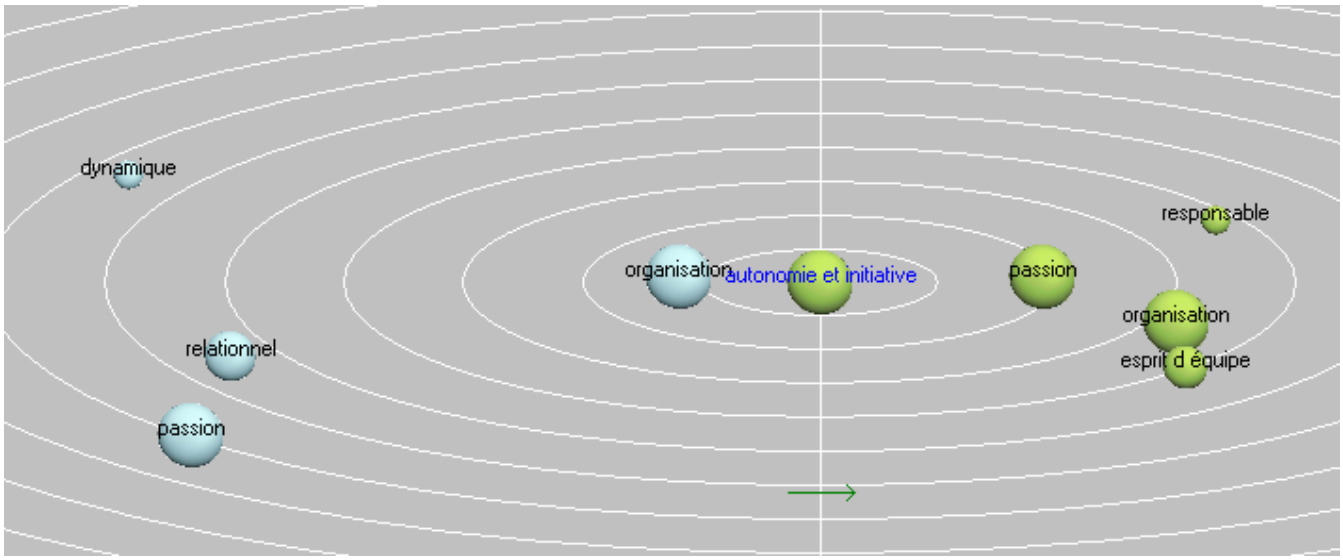


Figure 24. Environnement de la catégorie [autonomie/initiative] (seuls les liens forts sont représentés)

Quelques tensions attirent notre attention dans les relations avec le thème [autonomie] : ainsi, celui-ci est effectivement relié à [capacités relationnelles] et à [esprit d'équipe], même s'il s'agit de proportions assez faibles. Il apparaît donc que des offres d'emploi mettent en tension des pôles habituellement disjoints voire opposés, comme l'appartenance et l'indépendance, l'autonomie et le travail en équipe…

Nous reviendrons sur cette tension, car nous y voyons le signe d'une logique collaborative, qui peut expliquer la façon dont nous pouvons à la fois être autonome, indépendant, et en même temps nous lier et nous relier aux autres. Ainsi, être autonome n'empêche pas par exemple de parler d'équipe. L'autonomie dans son sens noble renvoie en effet au fruit d'une négociation « avec les différents systèmes normatifs d'interdépendance et de contraintes sociales » (Ducret, Solosse, 1991), c'est-à-dire à une autonomie acquise, négociée, obtenue en toute intelligence, en lien avec son environnement. Dans cette perspective, être autonome est donc l'indice d'un processus premier et réussi d'une ou plusieurs négociations avec son entourage – peut-être même plus probablement d'une négociation permanente.

« « L'indépendance s'inscrit dans votre projet professionnel ? Rejoignez-nous ! » »

Une analyse statistique sans découpage propositionnel préalable et sans regroupement des termes par catégories (c'est-à-dire, en considérant le contexte dans une perspective plus large, moins restrictive que celle

que nous employons jusqu'ici) nous le prouve d'ailleurs. Nous pouvons voir dans la figure ci-après que le terme « autonome » par exemple est régulièrement environné du mot « équipe ».

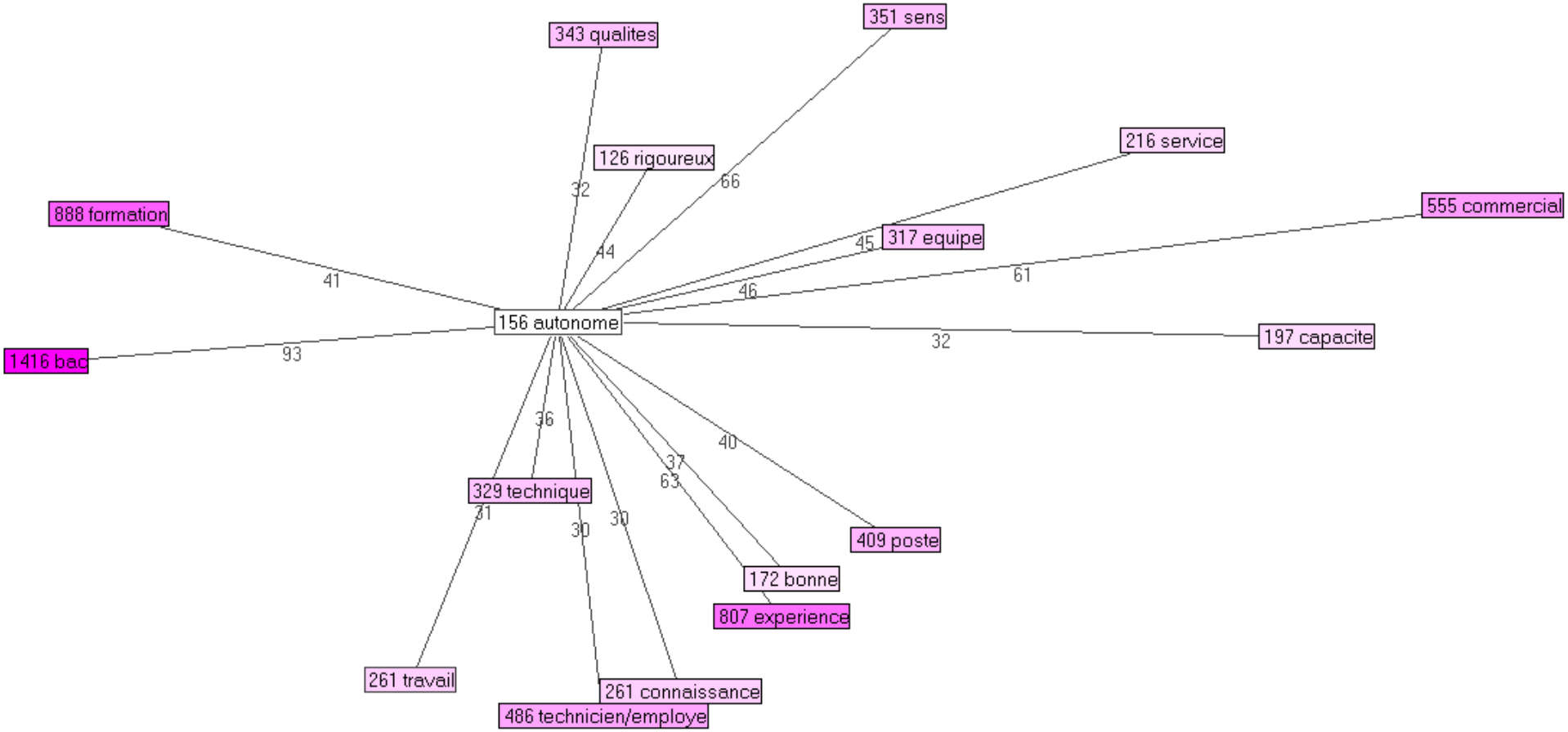


Figure 25. Environnement du mot « autonome »

3.3.3. **Avoir l'esprit d'équipe**

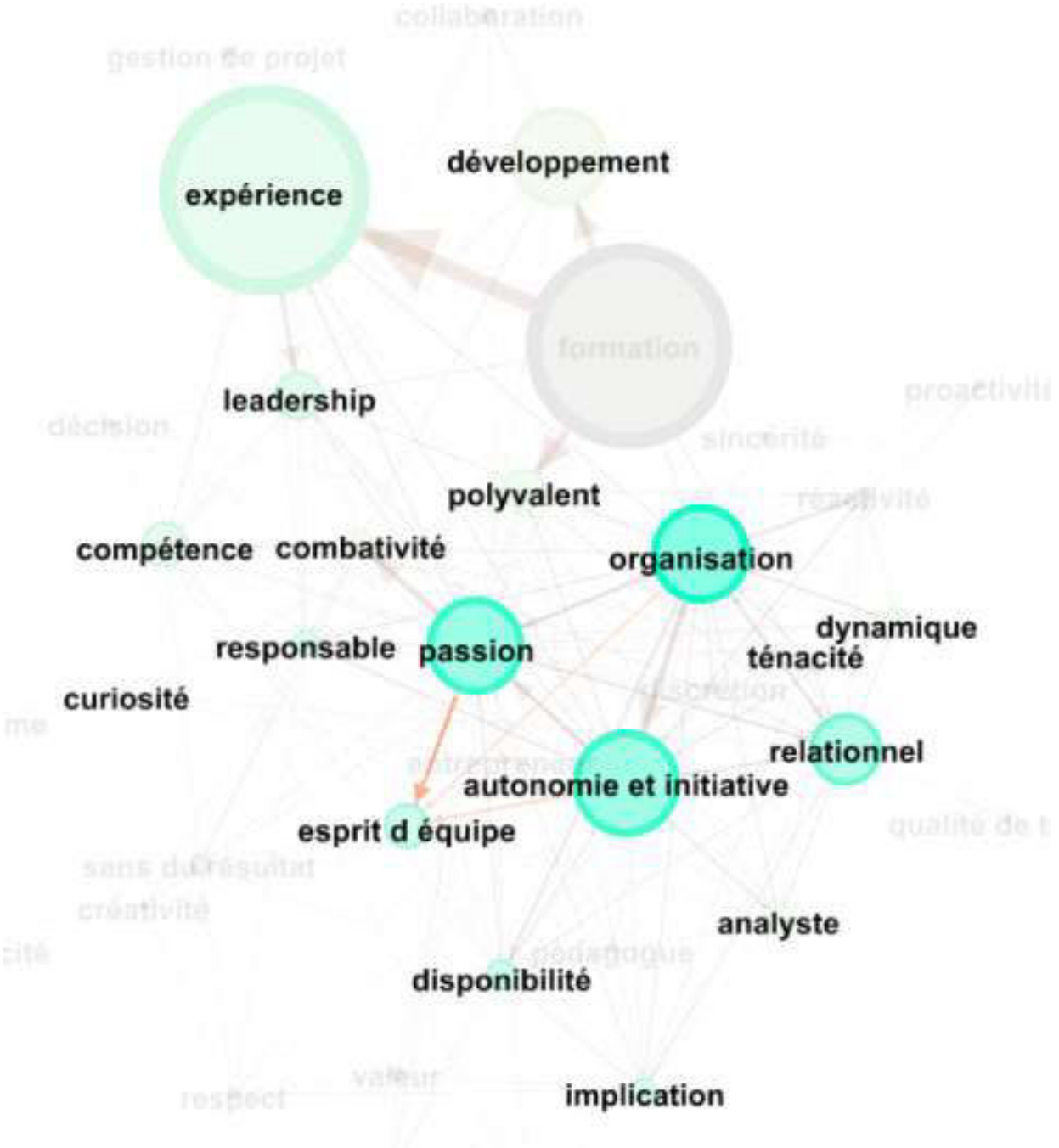


Figure 26. Contexte de la catégorie [esprit d'équipe]

Degré : 24	*Degré pondéré : 164*
Degré entrant : 12	*Degré pondéré entrant : 104*
Degré sortant : 12	*Degré pondéré sortant : 60*

Le thème de l'esprit d'équipe est essentiellement introduit par trois thèmes : [organisation], [passion] et [autonomie et initiative].

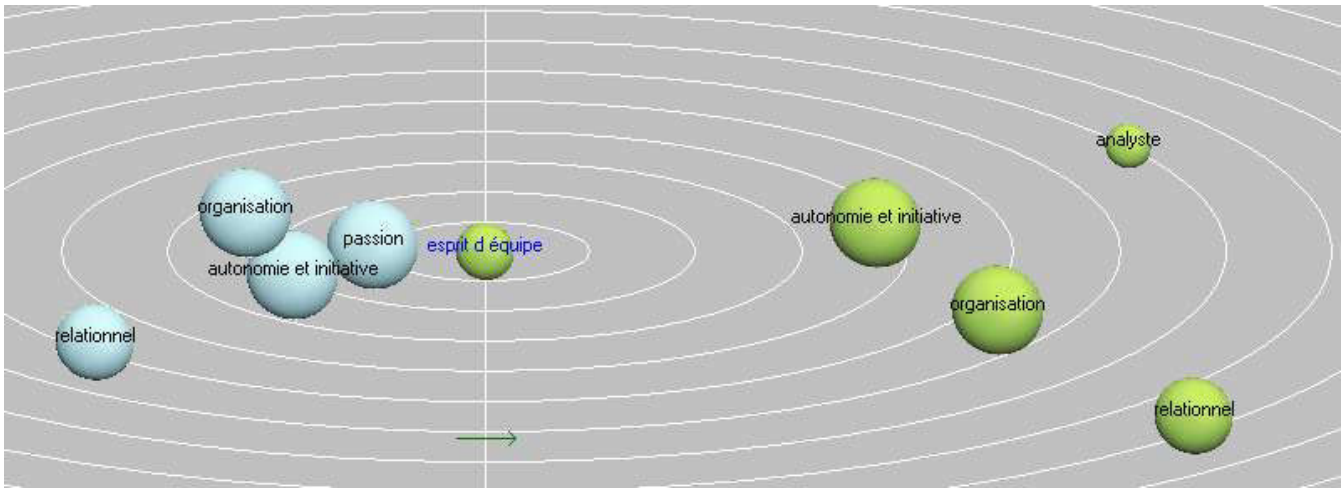


Figure 27. Contexte de la catégorie [esprit d'équipe] (seuls les liens forts sont représentés)

Le thème [esprit d'équipe] apparaît comme le successeur de la plupart des thèmes collaboratifs. Ceci illustre une des problématiques spécifiques au travail collaboratif et à ses logiques : peut-on parler de groupe ou d'équipe et sous quelles conditions lorsque nous avons affaire à ce type d'organisation ? Par exemple, une définition restreinte de l'autonomie comme capacité à déterminer par soi-même ses pensées et comportements, bref, à ne pas appliquer les logiques des autres (l'hétéronomie) pose immédiatement certaines limites au faire-ensemble et même au vivre-ensemble.

Dans les offres d'emploi l'association est régulièrement constatée, ce qui prouve que dans la représentation esprit d'équipe et autonomie ne sont pas forcément dissociés. Le problème est le même si l'on considère le thème [capacités relationnelles]. Nous allons directement passer à ce thème, afin de commenter ces deux notions qui sont liées.

3.3.4. Des capacités relationnelles au service de l'organisation

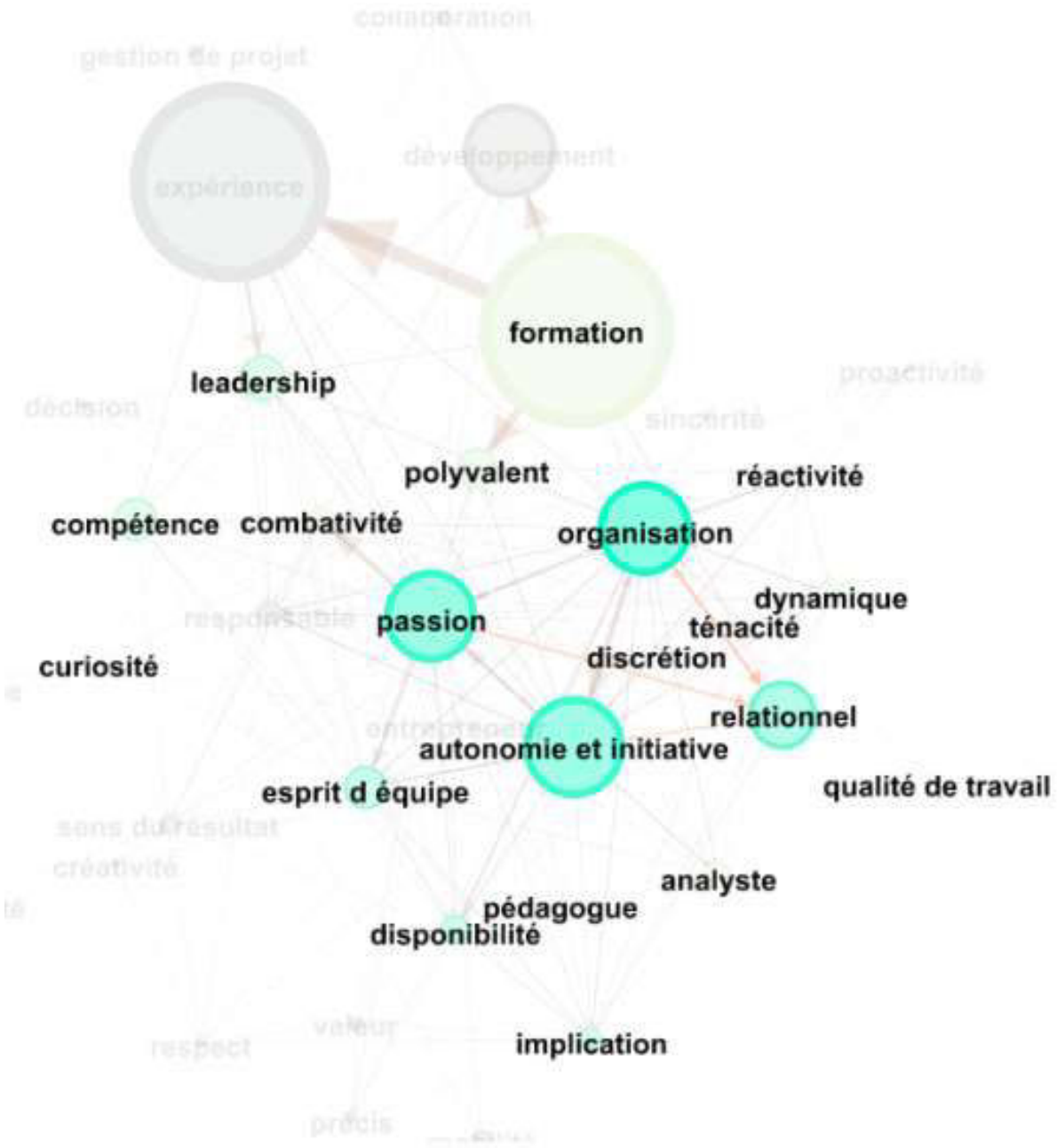


Figure 28. Contexte de la catégorie [capacités relationnelles]

Degré : 31	*Degré pondéré : 252*
Degré entrant : 17	*Degré pondéré entrant : 139*
Degré sortant : 14	*Degré pondéré sortant : 113*

Les capacités relationnelles sont au cœur du discours des offres d'emploi et présentent une connectivité importante avec le thème [organisation], et moins directement avec [autonomie/initiative] et [passion] :

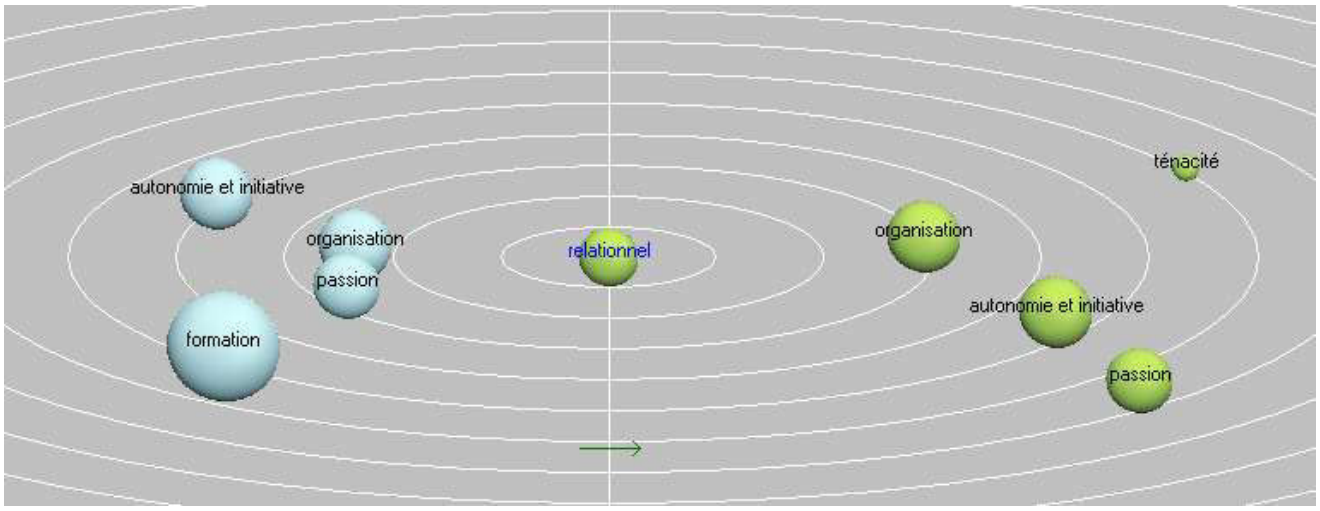


Figure 29. Contexte de la catégorie [relationnel] (seuls les liens forts sont représentés)

Nous sommes donc en présence d'un travailleur qui doit présenter à la fois des capacités importantes de travail avec les autres, qu'il s'agisse de présenter de bonnes capacités relationnelles ou bien d'être capable d'adhérer et de fonctionner en équipe ; et à la fois des capacités individuelles d'organisation par soi-même de son activité, de son temps, des capacités à prendre des initiatives sans attendre les ordres d'un patron, à réfléchir par soi-même…

Dans la représentation dressée dans ces offres d'emploi, autonomie, capacités relationnelles et appartenance à un groupe ne sont pas antinomiques, et sont régulièrement associées. Ce faisant, un parallèle avec les logiques réticulaires peut être proposé, où l'autonomie ne suppose pas l'absence de relations. Surtout, nous sommes bien en présence d'un travailleur qui présente de fortes similitudes avec le *grand de la cité par projets* de Boltanski et Chiapello (1999), avec cette capacité à se connecter / déconnecter avec les autres au gré des projets.

3.3.5. De l'importance d'aimer son activité ?

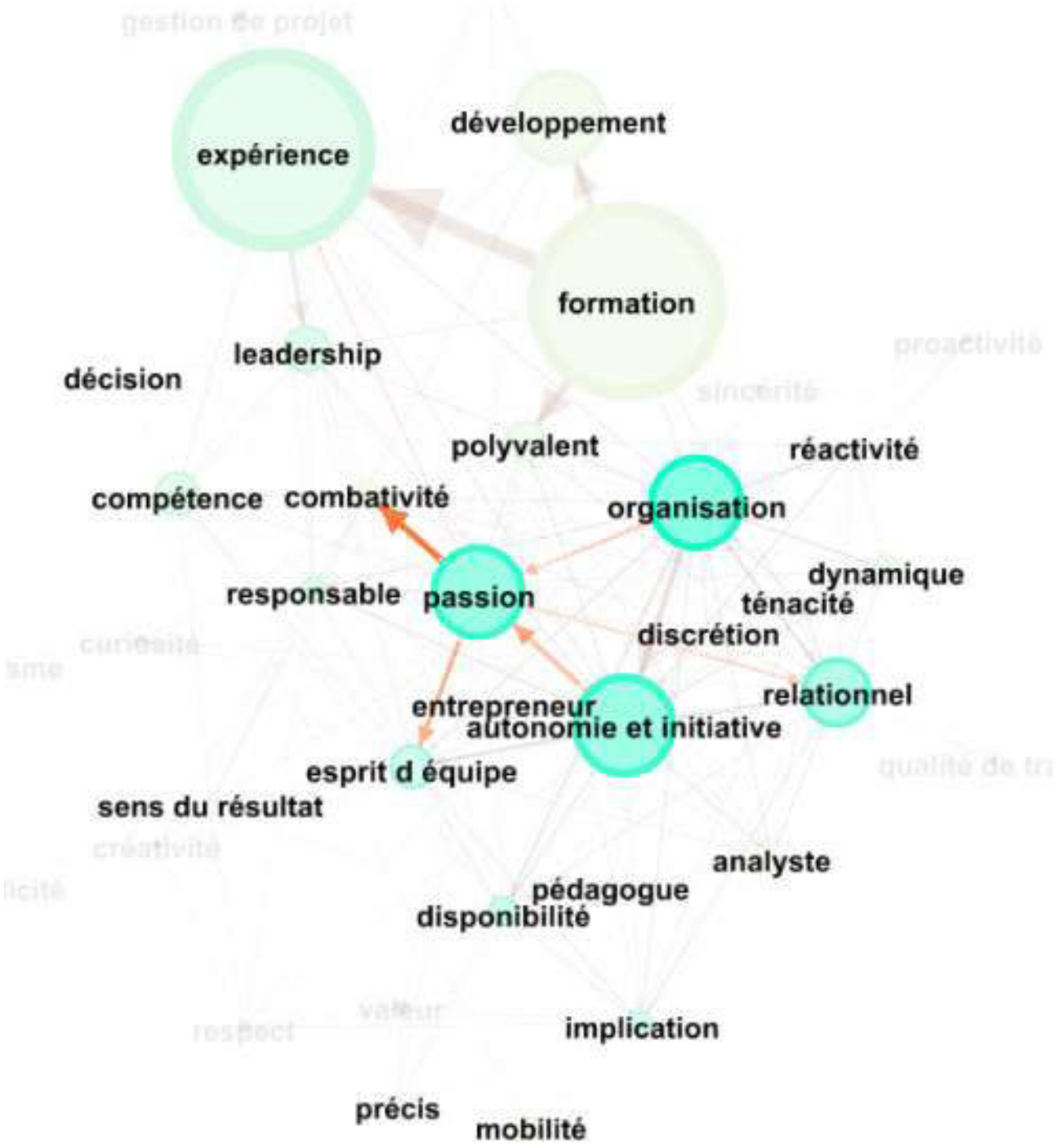


Figure 30. Contexte de la catégorie [passion]

Degré : 36	*Degré pondéré : 376*
Degré entrant : 20	*Degré pondéré entrant : 154*
Degré sortant : 16	*Degré pondéré sortant : 222*

Le thème [passion] est comme [autonomie] un élément central statistiquement parlant car :

- présentant un degré pondéré important,
- introduisant et faisant suite à d'autres thèmes au sein d'une même proposition.

Regroupant toutes les expressions demandant d'avoir « le goût », « à cœur », « dans l'âme », d'être « passionné », d' « aimer », cette catégorie est fortement connectée aux autres.

Il apparaît important dans les offres d'emploi d'aimer son travail (ou tout du moins une partie de son activité professionnelle). Parmi ces offres, il apparaît même qu'il ne s'agit pas uniquement de l'aimer, il faut être professionnel « dans l'âme », « avoir à cœur » de réussir. Bref, ne pas se contenter d'être compétent, de savoir faire ce que l'on demande, mais d'avoir le goût pour ça, d'être littéralement habité par son travail.

Nous retrouvons ici des caractéristiques du pouvoir managérial déjà présenté dans la première partie. On se soucie de savoir si le candidat aime son travail, et non pas uniquement de savoir s'il est capable de le faire efficacement, car son intérêt pour son activité professionnelle constitue un levier managérial bien plus puissant et efficace que n'importe quel autre moyen de surveillance ou de contrôle. Cependant, pour être pleinement fonctionnel, l'engagement doit être total, le recrutement ne porte donc pas uniquement sur des compétences techniques mais aussi sur une disposition d'esprit vis-à-vis du travail, une attitude à la fois forte et positive vis-à-vis de l'activité. Rappelons également le lien déjà relevé entre [passion] et [combativité] : dans cette perspective, il apparaît que pour être combatif, il faut être profondément convaincu de l'intérêt de son activité, du projet sur lequel on travaille, du produit que l'on a pour mission de commercialiser.

3.3.6. **Des variations selon le statut**

Nous avons déjà détecté des variations concernant [autonomie/initiative] et [organisation] en fonction du niveau de qualification. Une comparaison plus systématique permet de mettre en lumière d'autres différences :

- Les capacités de collaboration, de gestion de projet, de décision, de leadership, d'analyse et d'esprit d'équipe sont plus souvent demandées pour des profils de formations supérieures.
- Les capacités de précision, de ténacité, de polyvalence sont plus souvent demandées pour des profils de formations courtes.

Comme nous pouvons le constater dans la figure ci-après, les qualités demandées sont globalement assez équilibrées si nous raisonnons par classe et découpons notre corpus en deux catégories de travailleurs. Cela n'invalide pas pour autant les analyses plus précises déjà développées concernant les différences statutaires constatées pour les thèmes [organisation] et [autonomie/initiative] : si les qualités demandées sont globalement les mêmes partout, des variations statutaires sont bien observables. De ce point de vue, la verticalité supposée des nouvelles conceptions de l'organisation du travail est donc à nuancer puisque des différences de profil apparaissent selon le niveau de qualification.

La figure ci-après présente et compare le nombre de citations pour chaque thème selon le niveau d'études. Les deux populations ayant des volumes différents (663 offres d'emploi pour les emplois nécessitant des qualifications faibles, 281 pour des qualifications élevées), les volumes ont été ramenés sur une même base exprimée en pourcentages pour permettre la comparaison (certaines occurrences dépassent 100% en raison de multiples références au même thème dans une même offre).

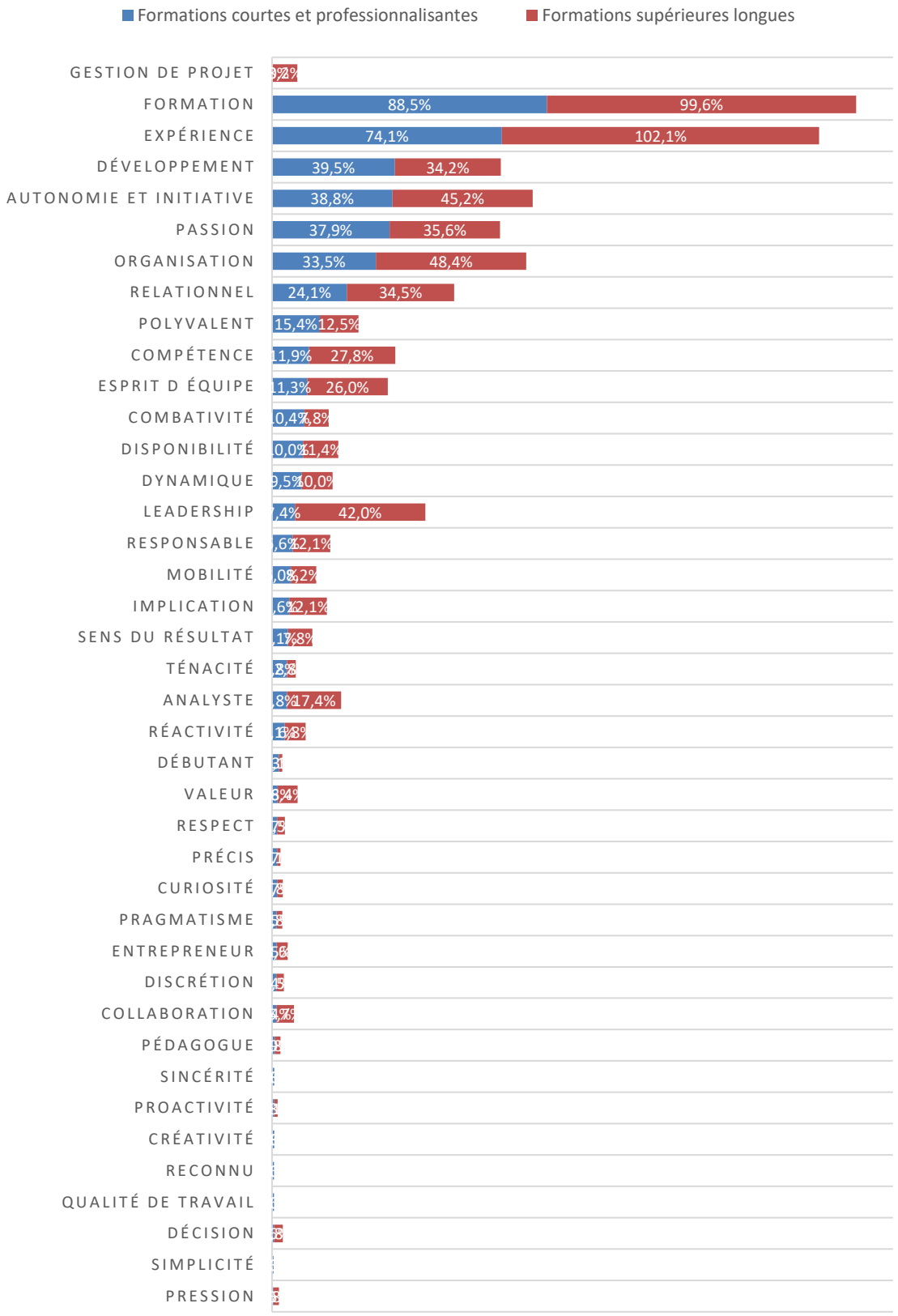


Figure 31. Comparaison des qualités demandées selon le niveau de qualification

Nous retrouvons un certain équilibre concernant les thèmes [formation], [expérience], (développement], [passion], [organisation] et [relationnel]. En revanche, nous pouvons observer les différences suivantes :

- Pour les formations courtes et professionnalisantes :
    - Les thèmes [ténacité], [polyvalent], [précis] et [débutant] sont proportionnellement plus souvent cités.
- Pour les formations supérieures longues :
    - les thèmes [esprit d'équipe], [leadership], [responsable], [mobile], [implication], [analyste], [valeur], [entrepreneur], [discrétion], [collaboration] sont proportionnellement plus souvent cités.
    - [gestion de projet] ne concerne que les formations supérieures.

Ainsi, si l'on attend effectivement de tous les travailleurs des capacités à décider et à agir, la qualité de ces décisions est probablement différente. Si les travailleurs de statut bas peuvent décider et même prendre des initiatives, c'est au service d'une capacité à organiser par soi-même son travail en décidant des meilleurs moyens à mettre en œuvre pour atteindre son objectif. En revanche, les travailleurs d'un statut plus élevé vont être amenés à prendre des décisions concernant les objectifs, la direction générale à respecter. Cette capacité à décider passe par une capacité d'analyse pour comprendre et décider, mais aussi par des qualités relationnelles pour ensuite impulser le mouvement et être suivi par ses subordonnés.

Ces différences illustrent les travaux déjà présentés et commentés dans la première partie concernant les équipes de travail semi-autonome : si la latitude décisionnelle varie d'une organisation à l'autre, d'une équipe à l'autre, certains invariants demeurent : les objectifs ne sont jamais définis par les équipes, elles ne peuvent s'organiser et décider que concernant les moyens d'atteindre ces objectifs. Ainsi, si les variations statutaires sont quantitativement assez faibles et ne concernent qu'une poignée de qualités, elles n'en sont pas moins révélatrices des limites d'une idéologie : oui, les travailleurs peuvent se voir confiés une plus grande autonomie, une latitude décisionnelle plus importante, mais fondamentalement ils n'en restent pas moins des subordonnés qui se voient assignés des tâches vis-à-vis desquels ils se doivent d'être ténaces, précis et polyvalents, laissant les décisions d'ordre stratégique aux statuts plus importants.

3.3.7. **La rémunération, absente remarquée**

A l'origine, la rémunération était une des variables relevées dans ce recueil de données. Elle fut cependant exclue pendant le processus car une difficulté se fit jour : la rémunération n'est quasiment jamais précisée dans l'offre d'emploi, et est remplacée dans 99% des cas par « non précisé ». Cette absence, habituelle, doit cependant être interrogée. Si pendant le recueil de données nous avons souhaité faire preuve de pragmatisme

et cessé de recueillir les données d'une variable présentant systématiquement une réponse nulle, a posteriori ce non-dit peut être analysé.

La rémunération est pourtant d'ordinaire considérée comme d'importance dans le travail, l'opinion publique ayant d'ailleurs largement intériorisée et consacrée (nous semble-t-il) la perspective marxiste d'un travailleur qui loue sa force de travail contre un salaire : si on travaille, c'est déjà et avant toute chose pour gagner de l'argent. Historiquement, l'activité centrale des actuels services ressources humaines est d'ailleurs la gestion de la paie, une des fonctions essentielles d'une organisation vis-à-vis de laquelle le travailleur ne tolère aucune erreur ou approximation.

Pourtant toutes les offres d'emploi renvoient à une logique économique, et ne s'en cachent pas, comme en témoigne le vocabulaire commercial observé (les chiffres d'affaires de l'entreprise sont cités dans 143 offres, le terme client est utilisé 1177 fois). Le salaire est donc implicite : chaque poste de travail propose un salaire, l'inconnu n'est pas sa présence mais son montant. Des raisons stratégiques peuvent aussi être invoquées pour expliquer ce fait (dissimuler aux entreprises concurrentes le niveau de rémunération de ses salariés).

Si le salaire n'est pas mis en avant, des motivations différentes sont valorisées pour donner envie : la passion pour l'activité proposée ; la possibilité de se développer, apprendre et évoluer ; les relations professionnelles (motivations sociales), etc. Ceci constitue une rupture avec les explications mécanistes du début du siècle précédent : la motivation économique ne suffit pas, elle est même ici absente de la représentation. Le travail à la place est présenté comme susceptible de satisfaire des aspirations professionnelles et personnelles importantes, de viser une production à la fois professionnelle (production de biens, de services) et personnelle (production de soi). Le discours centré sur l'autonomie, le développement professionnel, la qualité des relations interpersonnelles, la passion vient former le contrepoids du flou sur la question de la rémunération. La valeur opérationnelle de cet édifice peut être expliquée grâce au mécanisme psychologique décrit par Maslow (1987) pour décrire les renoncements qu'une personne est capable d'opérer afin de satisfaire des besoins plus élevés. Dans cette perspective, tout être humain aspire à se développer, à se réaliser, à atteindre la pleine réalisation de son potentiel humain. Nous avons rappelé dans le premier chapitre de cette étude que cette perspective s'était développée en parallèle de la critique des logiques bureaucratiques et la proposition de modèles d'organisation supposés plus humains, aptes à satisfaire à la fois une exigence de non-destructivité de l'homme, mais aussi une aspiration à s'épanouir au travail comme être humain. Sont donc mis en tension le développement personnel d'une part et la rémunération d'autre part.

3.4. Focus sur les offres d'emploi « indépendant » et « franchise »

Si nous avons pu mettre en évidence l'importance des qualités « collaboratives » dans les offres d'emploi actuelles, cela ne suffit pas à constituer pour autant à constater un avènement des offres d'emploi fondées sur le travail en réseau et par projet. Nous avons pu mettre en évidence la façon dont la représentation du candidat recherché correspond à un travailleur présentant des qualités le rendant apte à des fonctionnements collaboratifs, cependant il n'y a encore rien de régulier ou de systématique, à part pour une sous-partie spécifique : les 5,8 % d'offres d'emploi à destination des indépendants ou des aspirants franchisés. Nous allons voir que ces offres constituent la représentation la plus pure du collaboratif et présentent des différences significatives dans la façon dont le discours est structuré.

Ces offres constituent un corpus de 59 items et sont réparties comme suit :

Domaine d'activité	Bac +2	Ingénieur / Cadre bac +5	Cadre dirigeant	Non précisé	Total
Commercial auprès des particuliers	24	1		2	27
Commercial auprès des professionnels	7	1			8
Direction / responsable commercial et centre de profit	2	5	1		8
Marketing / Communication / Graphisme	1				1
Négociation / Gestion immobilière	6	1	1	1	9
SAV / Hotline / Téléconseiller	6				6
Total	46	8	2	3	59

Tableau 28. Caractéristiques de l'échantillon « Indépendant / Franchise »

Remarquons dès maintenant que les offres d'emploi à destination des indépendants ne s'adressent pas à des profils sans qualification : aucune offre n'est explicitement destinée à des niveaux inférieurs à bac +2. Si l'on considère les offres d'emploi à destination des aspirants franchisés, nous constatons même que 71,4 % des offres demandent un niveau de qualification bac +5 / cadre dirigeant. Cependant, la majeure partie des offres s'adressent à des niveaux de qualification intermédiaire, dans des secteurs du service (conseil, vente, gestion). Les organisations collaboratives étant réputées concerner particulièrement les domaines de production de produits et services dématérialisés, ce constat est cohérent.

Les qualités attendues des candidats sont distribuées de la façon suivante :

Catégories de mots	Occurrences
expérience	0028
autonomie et initiative	0027
passion	0025
formation	0024
dynamique	0018
compétence	0018
relationnel	0016
disponibilité	0012
entrepreneur	0009
ténacité	0005
débutant	0004
sens du résultat	0004
organisation	0003
combativité	0003
esprit d'équipe	0003
collaboration	0003

Tableau 29. Importance des thèmes de l'analyse thématique pour l'échantillon « Indépendants & Franchisés »

Dans ce sous-ensemble, les catégories [expérience], [autonomie et initiative], [formation] et [passion] présentent une concentration sensiblement comparable. Nous ne retrouvons donc pas l'importance de la formation et de l'expérience comme dans l'échantillon principal. Proportionnellement parlant, l'autonomie, l'initiative et la passion sont ici des qualités tout aussi importantes que la formation et l'expérience dans ces offres d'emploi, rompant avec les tendances et les volumes observés dans le corpus général.

« Vous êtes dynamique et motivé(e) pour travailler comme indépendant(e) à votre compte ? Vous êtes rigoureux(se) et autonome ? Vous êtes professionnel(le) de l'immobilier ou avez une expérience commerciale ? Rejoignez *[Nom de l'entreprise]* ! Nous assurons votre formation.

Figure 32. Importance des qualités demandées pour les offres d'emploi à destination des indépendants & franchisés (diamètre du nœud fonction de la fréquence)

La situation de [formation] nous montre d'ailleurs sa connectivité moindre. Surtout, en examinant avec plus d'attention le contexte de cette catégorie, la façon dont cette expression est utilisée, une lecture plus fine est possible : en effet, la formation n'est pas présentée comme un prérequis, mais comme une proposition. Seule une offre demande explicitement un niveau de formation (soit moins de 2% du corpus total), toutes les autres proposent une formation pour faciliter l'intégration. La formation n'est donc pas un prérequis au sens habituel : c'est le désir d'être formé qui constitue une qualité attendue. Ce faisant, la logique est complètement inversée : ce n'est pas au candidat de présenter un niveau de formation, c'est l'entreprise qui propose au candidat de se former, et qui attend de lui en échange la motivation à être formé.

La mise en couleur du diagramme de façon à rendre plus visible le degré de connectivité de chaque nœud (fréquences des relations avec les autres thèmes dans le corpus) et le poids des liens (fréquence des relations) met en évidence une importance très nette et caractéristique du thème [passion].

Figure 33. Importance des qualités demandées pour les offres d'emploi à destination des indépendants & franchisés (diamètre du nœud fonction de la fréquence, couleur du nœud fonction du degré, couleur du lien fonction du poids)

La catégorie [autonomie / initiative] mène à [passion], qui elle-même mène ensuite à [expérience] et [relationnel]. La catégorie [passion] apparaît comme au centre du discours, c'est un carrefour important : son degré pondéré, indicateur de sa fréquence et de sa connectivité, est de 28, contre un degré pondéré moyen de 4 pour l'ensemble du sous-corpus. Les catégories qui lui succèdent, à savoir [relationnel], [dynamique] et [expérience] ne présentent qu'un degré pondéré allant de 12 à 14, soit moitié moins.

La qualité essentielle dans les offres d'emploi à destination des indépendants est donc la passion, l'envie de travailler, le goût sincère pour l'activité proposée. Ce faisant, nous retrouvons une caractéristique purement

collaborative : le sens que revêt l'action pour le travailleur, ce qui cette action peut lui apporter, la façon dont elle fait écho à des préoccupations personnelles et sincères.

Si l'on compare l'usage des pronoms personnels, une autre différence apparaît :

Pronoms	Occurrence dans le corpus général	Occurrence dans le sous-corpus « franchisés et indépendants »
"Je"	0.3 %	3,9 %
"Tu"	<0.1 %	0 %
"Il"	1.5 %	1 %
"Nous"	6.3 %	12,1 %
"Vous"	84 %	82 %
"Ils"	0.2 %	1 %
"On"	<0.1 %	0 %

Tableau 30. Comparaison de l'usage des pronoms

Le « je » apparaît et renvoie à un discours personnalisé : « je choisis mon temps et mon rythme de travail » ; « je peux moduler mon activité », etc. Donnant la parole à la personne, il favorise l'identification et la possible résonnance entre les éléments du discours et les aspirations du candidat lecteur.

Mais surtout, c'est l'usage du pronom personnel « nous » qui augmente. Son usage reste clair : il ne s'agit pas d'un nous désignant l'entité proposant l'offre et la personne susceptible d'y répondre, mais bien uniquement l'entité proposant l'offre. Lorsque le mot « nous » est accordé à un verbe, nous pouvons repérer que ce « nous » se positionne quasi-systématiquement (à l'exception de « rechercher ») en acteur offrant :

Verbe	Fréquence
Assurer	4
Accompagner	4
Rechercher	4
Rejoindre	4
Apporter	2
Proposer	2
Offrir	2
Reverser	1

Tableau 31. Verbe suivant le terme "nous" dans le corpus "Franchisés et Indépendants"

Ainsi, l'émetteur de l'offre assure, accompagne, apporte, propose, offre, reverse… En croisant avec la liste des qualités attendues du sous-corpus, se dégage l'image d'une offre « gagnant / gagnant » : la relation est présentée comme partenariale, juste, équitable. S'il est effectivement attendu de la part du candidat un certain nombre de qualités, l'émetteur de l'offre a à cœur de démontrer ce que le travailleur pourra trouver en venant travailler avec lui. Nous pourrions dire que nous passons de l'idée de travailler « pour » à l'idée de travailler « avec ». Le discours est donc structuré sur le contrat proposé au sens des engagements réciproques et de ce que chaque acteur apporte et ce à quoi il s'engage, dans des proportions plus importantes que dans les offres d'emploi classiques.

Vous êtes avant tout un(e) entrepreneur(se) et réunissez de multiples compétences :

- Commercial(e), vous saurez vendre et faire vendre un projet de vie, plus qu'un produit.
- Gestionnaire, vous avez une forte volonté de créer et développer votre propre affaire, avec une forte rentabilité, aux côtés d'un leader incontesté.
- Manager, vous êtes à l'écoute de vos collaborateurs, vous êtes doué(e) pour créer des relations de confiance en interne comme en externe.

Nous vous apportons le savoir-faire et les outils, la formation et l'accompagnement nécessaires à votre réussite. Des opportunités sont à saisir sur plusieurs régions de France. Niveau de qualification indifférent.

Certains mots-clefs reviennent d'ailleurs régulièrement et nous offre l'image d'un emploi en décalage avec les offres habituelles : des termes comme « réseau » (58 occurrences), « domicile » (33 occurrences), « mission » (28 occurrences), « accompagnement » (21 occurrences) nous laisse supposer un investissement certain dans les logiques collaboratives.

Au-delà du contenu dans une perspective purement lexicométrique, le discours de ces offres d'emploi est structuré d'une façon différente, insistant sur la narration, la mise en récit du travailleur, de ses aspirations, de ses projets, de ses conditions de travail, là où le corpus général propose d'ordinaire une forme descriptive, plus mécanique et gestionnaire du candidat idéal.

Ainsi, les offres d'emploi à destination des indépendants et des franchisés semblent respecter assez globalement la construction suivante : des offres d'emploi à destination de profils d'un niveau de qualification intermédiaire, dans le secteur du service, où les qualités psychologiques (passion avant tout, mais aussi autonomie, initiative, dynamisme, qualités relationnelles) comptent tout autant que la formation ou l'expérience. Cette formation, lorsqu'elle est abordée, est d'ailleurs systématiquement proposée dans le cadre

d'un « accompagnement » ou d'un « encadrement ». La relation est d'ailleurs fondée sur l'usage deux fois plus important du « nous » et propose une vision plus partenariale du travail.

4. Conclusions du quatrième chapitre

4.1. Retour sur les objectifs

Rappelons que nos objectifs étaient les suivants :

- **Identifier les qualités les plus recherchées.**

Les offres d'emploi sont pour la plupart structurés autour de deux noyaux de qualités. Le premier noyau est architecturé autour de la formation, et comprend les thèmes de la formation, l'expérience, le développement et la polyvalence. Le second noyau, plus central dans le discours, comprend les notions d'autonomie et d'initiative, d'organisation, de capacités relationnelles, de passion et d'esprit d'équipe. De manière générale, les qualités attendues sont plus collaboratives que bureaucratiques, et dressent le portrait d'un candidat en rupture avec les logiques de rationalisation mécanistes du travail, centrées uniquement sur la production de biens ou de services, pour valoriser et investir un candidat autant soucieux la production de biens et de services que de la production de soi (par le biais de la formation, du développement professionnel, de la gestion de sa carrière et de ses mobilités, de ses projets…). La production de l'organisation en revanche n'est pas citée : les logiques d'auto-organisation ou de production du social ne sont pas présentes dans le corpus, attestant du caractère fonctionnel de la lecture en termes de pouvoir proposée dans la première partie. De même, il n'est pas question de collaboratif au sens strict : les occurrences mêmes du mot ou de son lemme sont très rares.

- **Vérifier si les qualités recherchées varient selon d'autres variables statutaires** (niveau d'études, secteur d'activités, type de contrat proposé…).

Cette analyse du contenu des offres nous permet de constater les points suivants :

- Importance (quantitative) des formes de contrats autres que le contrat à durée indéterminée
- Les faibles niveaux de qualification se voient plus souvent proposés des contrats à durée déterminée
- Les hauts niveaux de qualification se voient plus souvent proposés des contrats à durée indéterminée

Les qualités psychologiques attendues varient effectivement selon le niveau de qualification. Au-delà des deux noyaux identifiés, nous constatons les différences suivantes :

- Pour les formations courtes et professionnalisantes, la [ténacité], la [polyvalence], la [précision] sont plus souvent attendues.
- Pour les formations supérieures longues les thèmes [esprit d'équipe], [leadership], [responsable], [mobile], [implication], [analyste], [valeur], [entrepreneur], [discrétion], [collaboration] sont proportionnellement plus souvent cités, et [gestion de projet] ne concerne que les formations supérieures.

Il s'avère donc que les qualités recherchées varient effectivement selon le statut. Les différences observées laissent supposer une logique d'autonomie dans la subordination : les travailleurs de statuts inférieurs se voient effectivement confiés une plus large marge de manœuvre, mais uniquement sur la question des moyens. Les fins restent décidées par le sommet de la hiérarchie, sommet personnifié par les travailleurs ayant un haut niveau de qualification.

La verticalité de la répartition du pouvoir n'est donc pas confirmée dans la représentation dressée par les offres d'emploi. Si dans le discours les demandes sont sensiblement les mêmes, et emploient le même vocabulaire, la combinaison de certaines catégories de qualités nous laissent deviner une asymétrie invisible. Autonomie, initiative, prise de décision, oui, mais sur des objets différents : les moyens pour les statuts inférieurs, les fins pour les statuts supérieurs.

- **Etablir si les offres s'adressant aux « indépendants » demandent un profil différent**

Les offres à destination des indépendants s'adressent presque exclusivement à des niveaux de qualification intermédiaires, dans des secteurs du service (conseil, vente, gestion). Elles demandent un profil typiquement collaboratif, mettant l'accent sur des dynamiques de sens, de partenariat gagnant / gagnant, de grande autonomie dans l'organisation de son travail, de choix de ses missions, etc.

La rupture la plus importante se situe au niveau de la formation, bouleversant le schéma pyramidal classique : le plus important n'est pas la formation ni même l'expérience, mais la motivation, la passion pour l'activité proposée. Si la personne est motivée, sincèrement passionnée, et même si elle est débutante, elle conviendra. L'autonomie, l'initiative et la passion sont des qualités tout aussi importantes que la formation et l'expérience, puisqu'elles permettront de compenser d'éventuelles lacunes.

- **Faciliter la conception d'une grille de lecture et d'analyse pour la partie 3.**

Les apports de cette partie pour l'analyse des entretiens du chapitre 3 sont les suivants :

  - Les qualités collaboratives imprègnent bien le discours des offres d'emploi, sans pour autant nécessairement concerner une structure affichant une organisation nettement collaborative. Le choix des sujets à interroger tiendra compte de cette tendance : il ne s'agit pas uniquement de trouver un travailleur de structure collaborative, mais plutôt de trouver un travailleur fonctionnant dans une logique collaborative – et donc potentiellement, dans une structure qui ne l'est pas.
  - Le collaboratif semble concerner une sphère plus vaste que la simple organisation du travail. Il s'agira dans l'analyse des entretiens d'explorer la façon dont ces logiques conditionnent sur un plan plus large la vie professionnelle comme personnelle des sujets.

4.2. Vérification des hypothèses

4.2.1. Hypothèses opérationnelles

Notre première hypothèse était que les profils recherchés – quel que soit le domaine d'activité – comportent des qualités collaboratives que nous retrouverons sous la forme de traits de personnalités ou de qualités spécifiques.

Ces qualités attendues, identifiées grâce au travail de définition théorique et épistémologique du collaboratif, étaient les suivantes :

- L'importance du sens et de l'intérêt pour le travail et ce à quoi il contribue
- Les logiques de projet
- La capacité à organiser par soi-même ou à participer à l'organisation du travail
- La volonté de s'épanouir et de progresser au travail
- L'intérêt pour l'entretien et le développement de ses compétences et de ses savoirs, au service de la gestion de son employabilité.
- La capacité à communiquer, à la fois pour savoir entrer en relation et travailler ensemble.

L'importance du sens, la capacité à s'organiser par soi-même, la volonté de s'épanouir et de progresser, l'intérêt, la capacité à communiquer sont des qualités qui apparaissent clairement dans les offres d'emploi, et constituent des attendus majeurs. Cependant, les logiques de projet et l'intérêt pour l'entretien et le développement de ses compétences et ses savoirs n'apparaissent peu ou pas, et se retrouvent de façon très irrégulière et discrète. En dehors des offres d'emploi émises par l'armée, qui explicitent très clairement le souci de former et de rendre employable même à l'issue du contrat, l'employabilité reste absente du discours des offres. Les projets, bien que cités régulièrement (334 occurrences en tout), ne renvoient que rarement à des projets professionnels et personnels, et se regroupent surtout dans les offres d'emploi concernant le secteur informatique. De manière générale, le discours des offres d'emploi est donc avant tout centré sur les capacités et qualités du travailleur, et non sur le sens de son travail ou sur les objectifs auxquels il pourrait être amené à contribuer. Ces différences ne nous permettent que de valider partiellement notre première hypothèse, puisque seule une partie des qualités est effectivement explicitement retrouvée.

Au vu des résultats assez tranchés de notre corpus, nous pouvons confirmer que de nombreuses qualités présentes dans les offres d'emploi au premier trimestre 2014 sont bien des qualités à dominante collaborative, en opposition avec des qualités de respect des process et d'obéissance typiques des logiques pyramidales. Nous avons pu montrer l'importance des thèmes [autonomie/initiative], [organisation], [passion], [esprit d'équipe] et [capacités relationnelles] en nous appuyant sur deux caractéristiques : leur présence importante (fréquence d'apparition dans les offres) et leur lien important avec les autres thèmes. De plus, nous avons pu montrer que ces thèmes apparaissaient régulièrement ensemble au sein d'une même proposition, et avons interprété ces cooccurrences comme l'indice d'un lien significatif entre ces thèmes.

CC BY NC ND

Nous pensons que ces cooccurrences peuvent s'expliquer de plusieurs façons :

- Ces qualités aux candidats sont l'indice d'une organisation particulière du travail, teintée des conceptions collaboratives actuelles.
- Ces qualités doivent nécessairement fonctionner ensemble, en système. Isolées, elles ne présentent plus de réel intérêt.

Cependant, le manque d'évocation concernant le sens du travail, le fonctionnement par projet articulant les projets individuels et organisationnels, la possibilité de travailler à distance, de façon asynchrone, ne nous permet pas de parler de qualités purement collaboratives.

La demande de qualités collaboratives n'est pas une condition nécessaire et suffisante pour que le poste soit collaboratif

Celle-ci est validée : la plupart des postes ne sont pas collaboratifs, ou même présentés comme tels, et pourtant ils demandent régulièrement des qualités collaboratives. D'ailleurs, le mot même de « collaboration » apparaît seulement 4 fois dans tout le corpus, « collaborateur » apparaît quant à lui 21 fois. Les qualités psychologiques attendues permettraient probablement si elles étaient présentes de remplir sa fonction sur un poste collaboratif, mais le poste n'est pas un poste collaboratif.

Une exception est à signaler concernant les offres d'emploi à destination des indépendants et des franchisés. L'accent dans ces offres est mis sur l'importance de travailler sur un projet, sur des missions, sur des activités qui font sens pour la personne. Ce sens est souvent expliqué en termes de comptabilité avec des projets professionnels et personnels. Même dans ces offres, les termes « collaboration » ou « collaboratifs » n'apparaissent pas. Seules trois occurrences du mot « collaborateur » sont relevées, et sont employées d'une façon qui suggère plus la subordination que l'égalité, en dépit du caractère réticulaire affiché.

4.2.2. Hypothèse générale

Notre hypothèse générale dans cette partie était que *le modèle classique de l'organisation du travail a « absorbé » et intégré le modèle collaboratif*, et que nous pourrions trouver des traces de cette absorption dans la représentation du candidat attendu dans les offres d'emploi.

Notre première hypothèse, à savoir que *les pratiques collaboratives dans le domaine professionnel sont devenues un modèle stratégique de développement car susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale* est donc validée si :

- L'on considère l'état de l'art effectué dans la première partie et la lecture par le biais de la grille épistémologique proposée par Le Moigne (2012) : seule la question du « pourquoi » vient véritablement éclairer les questions du « quoi » et du « comment », ce qui nous permet de parler d'idéologie au sens de Lalande (2010) : le collaboratif pour être bien appréhendé ne doit pas être

considéré comme une pensée abstraite s'étant développée sur la base de ses propres valeurs, convictions et postulats, il est aussi l'expression d'une lente maturation, de faits sociaux accumulés qui ont progressivement permis son avènement.

- L'on considère les résultats de ce recueil de données portant sur les offres d'emploi, qui permet de démontrer que nous relevons bien la présence de profils collaboratifs dans les profils attendus, ce qui suggère que les caractéristiques collaboratives correspondent bien aux attentes économiques et sociales actuelles. Les offres d'emploi reprennent en effet les termes du *contrat* collaboratif liant exigences économiques (flexibilité) et sociales (liberté).

Il apparaît effectivement que nous sommes en présence d'une forme hybride, à mi-chemin entre des logiques organisationnelles classiques et des logiques organisationnelles collaboratives et agiles. Nous proposons d'intégrer ce nouveau modèle en complétant notre diagramme des déclinaisons du collaboratif.

4.3. Modélisation des déclinaisons du collaboratif

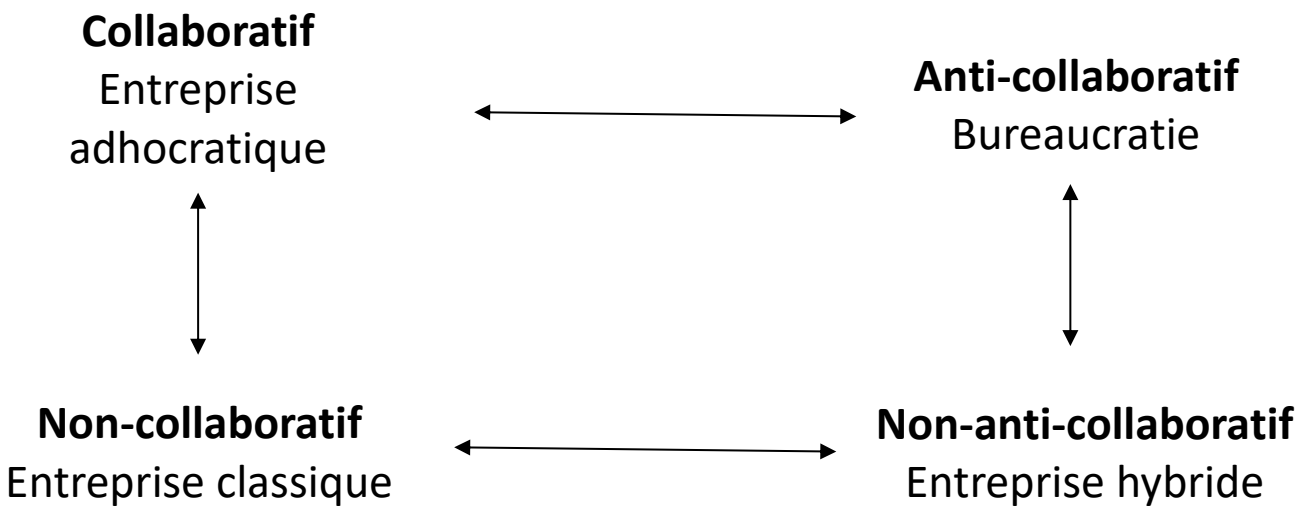


Figure 34. Quatrième déclinaison du collaboratif

Nous aboutissons à présent à un digramme complet, déclinant quatre figures, que nous allons commenter ici brièvement pour mieux en expliquer la logique. La première, la figure collaborative, est notre point de départ. Elle constitue l'objet de ce travail de thèse. Sa figure opposée (*anti*) est la bureaucratie, qui personnifie des fonctionnements fondamentalement incompatibles avec les logiques collaboratives. Les interactions entre ces deux figures sont schématiquement stériles.

Ce schéma est complété par les figures « non ». Tout comme l'*anti*, elles ne présentent pas la qualité collaborative, mais contrairement à l'*anti*, elles présentent un fonctionnement qui n'est pas incompatible avec le collaboratif. La figure non-collaborative par excellence est l'entreprise classique telle que nous la connaissons aujourd'hui, et qui fonctionne sur les acquis capitalisés par les théories de l'organisation. Si elles investissent le caractère humain du travail et présentent un fonctionnement nécessairement moins rigide que celle des organisations bureaucratiques en reconnaissant ses limites, elles n'ont pas pour autant investi un modèle réticulaire et horizontale et continue à fonctionner selon des principes établis depuis longtemps, sûrs, d'où l'appellation « classique » que nous proposons.

La dernière figure, que nous commençons à deviner à la lecture de ces offres d'emploi, est la figure de l'entreprise hybride. Elle représente la difficile figure du *non-anti*, à comprendre comme figure qui est *non-bureaucratique*, c'est-à-dire une organisation qui ne présente a priori pas de caractères bureaucratiques, mais qui pourrait si elle le souhaitait, tout comme elle pourrait présenter des caractéristiques collaboratives si elle le voulait.

A l'interface entre plusieurs modèles – sans être simplement un modèle *compromis* piochant mollement dans plusieurs types organisationnels – l'hybride est un mélange qu'il nous reste à explorer et à caractériser, notamment pour en évaluer la fécondité : sommes-nous en présence d'un hybride fiable, ou stérile ? S'agit-il d'un modèle simplement non-différencié, pouvant à loisir passer vers le collaboratif ou vers le bureaucratique, ou d'un modèle plus complexe dont les règles de fonctionnement restent à définir ?

Partie 3 – Exploration des aspects psychologiques des logiques collaboratives

Dans la partie précédente, nous avons pu mettre en évidence la présence en demi-teinte du collaboratif dans les représentations du travail, et nous avons abouti à l'hypothèse de modèles hybrides investissant seulement certaines composantes adhocratiques. Notre effort de définition se précise grâce à cela. Finalement, il semble que le collaboratif soit difficile à définir car nous nous obstinons à le considérer comme une forme d'organisation du travail au sens d'un idéal-type. C'est à la fois vrai et faux.

Vrai car le collaboratif, d'un point de vue historique, s'inscrit bien dans une volonté de dépassement de modèles organisationnels supposés dépassés. L'ancêtre adhocratique des logiques collaboratives consacre et prouve la pertinence de cette intention.

Faux, car il apparaît que les logiques collaboratives dépassent la simple organisation du travail. Dans la sphère professionnelle, elle renverrait à un *pacte social* d'une nature nouvelle et récente, où la flexibilité volontaire des entreprises s'assortirait d'une flexibilité dans la gestion des parcours, et la consécration de l'injonction à gérer son parcours professionnel sur un *mode projet*, un contrat implicite entre le travailleur et son environnement socio-économique. Le travail d'enquête sur les recherches associées au collaboratif (chapitre 3) nous rappelle que le collaboratif est à présent supposé implanté (ou en pleine hybridation) dans la plupart des sphères de la vie courante : éducation, loisir, production de savoir, droit… Surtout, il apparaît que le besoin de le définir s'affaiblit au profit de requêtes portant sur sa représentation, sa symbolisation, son illustration. Comme si nous étions déjà tellement insérés dans l'ère collaborative que nous savons intuitivement ce qu'est le collaboratif, sans nécessairement l'interroger.

L'hypothèse générale que nous faisons, et que nous allons commenter et vérifier dans ces deux derniers chapitres, est la suivante : pour comprendre ce qu'est le collaboratif, il faut l'envisager dans son acception la plus large. Le collaboratif serait-il, plutôt qu'une organisation du travail, un « mode de vie », une disposition particulière vis-à-vis du travail, du sens qu'il revêt, des émotions qu'il génère, de la connexion qu'il présente avec d'autres sphères de la vie ? Bref, une attitude pour employer un vocabulaire propre à la psychologie sociale. Pour rappel, notre hypothèse 3 est formulée de la sorte – *H3 - Les logiques collaboratives supposent une attitude spécifique vis-à-vis du travail*.

De manière générale, il s'agira de vérifier la fécondité de la conclusion exprimée à l'issue du second chapitre. Peut-être sommes-nous en présence d'une boucle. Le collaboratif était à l'origine une organisation du travail accordant plus d'importance à l'homme et à sa vie en général. Peut-être qu'à présent, c'est la vie en général de l'homme qui va se positionner d'une façon différente vis-à-vis du travail, mais que ce positionnement sera en faveur d'une perspective collaborative, car à la fois plus adaptée à la vie professionnelle actuelle, et aussi plus valorisée car résonnant positivement avec les valeurs et attentes professionnelles d'aujourd'hui.

Chapitre 5 – Présentation des résultats généraux des entretiens

1. Méthodologie

1.1. Hypothèses

1.1.1. Hypothèse générale

Nous avons montré dans les deux premières parties que le collaboratif pouvait être comparé à une idéologie – dans le sens d'une pensée connectée à des faits économiques et sociaux – en montrant comment son ancrage théorique et conceptuel s'était progressivement construit en parallèle de l'évolution des demandes économiques et sociales, et comment la représentation du travail avait progressivement intégré des éléments de l'idéologie collaborative.

Nous allons à présent examiner la façon dont les travailleurs concernés gèrent ces différentes données et vivent ce nouveau *contrat* d'un point de vue psychologique, et examiner ce faisant notre dernière hypothèse, qui est H3 - Les logiques collaboratives supposent une attitude spécifique vis-à-vis du travail.

Notre dernière hypothèse se décline en trois hypothèses opérationnelles portant sur la rationalisation, la motivation et la communication.

1.1.2. Hypothèses opérationnelles

a) Rationalisation des aspects positifs et négatifs

Les logiques collaboratives demandent un effort cognitif de rationalisation de la part des individus concernés.

Nous avons démontré dans les deux premiers temps de cette recherche que les logiques collaboratives présentaient une composante idéologique discutable, dans le sens où elles se présentent comme une alternative positive et viable à des modes organisationnels critiqués, bien qu'elle ne soit pas pour autant exempte elle-même de toute critique, notamment celles formulées par la sociologie clinique. En somme, si elle permet effectivement de surmonter les limites de modèles antérieurs, elle n'est pas parfaite pour autant et présente des caractéristiques critiquées.

Cette liberté supplémentaire proposée illustre une vision libéraliste – dans tous les sens du terme – plus de liberté pour l'individu, moins de barrières, de frontières limitantes, mais aussi du même coup moins de protections, de guides pour structurer, encadrer et rassurer. Or nous savons que les idéologies libérales supposent un travail de rationalisation (Beauvois, 1981) dans le sens où elles ne proposent pas une liberté absolue et totale – dans le sens d'une absence de déterminismes externes – mais une liberté normée, conditionnelle, dont il faut accepter plus ou moins consciemment les règles. Plus largement, d'un point de vue psychologique, la psychopathologie et la psychothérapie s'accordent à reconnaître les bienfaits de la liberté, de la responsabilité, de la recherche de sens, du besoin de se développer et s'épanouir… A l'inverse, cette quête passe par un fonctionnement nécessairement plus flexible et donc précaire, et potentiellement un piège usant des désirs fondamentaux des individus pour les manipuler (Enriquez, 1997) et obtenir d'eux une soumission librement consentie. Entre volonté de s'affranchir de certains déterminismes afin de réinventer son rapport au travail et précarisation subie, la différence n'est pas toujours aisée à percevoir de l'extérieur (Cingolani, 2014) et suppose un travail de constante recherche d'équilibre.

Tiraillé par des questionnements existentiels, entre aspiration à la liberté et à la réalisation de soi et nécessaire besoin de protection et de sécurité, nous faisons l'hypothèse que les sujets interrogés doivent traverser une période de rationalisation des aspects positifs et négatifs de leur situation afin de se situer et se déterminer. Concrètement, cela devrait se traduire par un discours mesuré, mettant en scène des éléments tout à la fois positifs et négatifs, en interactions.

b) Facteurs motivationnels déterminants dans l'engagement des individus

La recherche de responsabilité et d'autonomie constituent les facteurs motivationnels déterminant l'engagement d'individus dans une démarche collaborative.

En théorie, ces notions d'autonomie et de responsabilité sont centrales comme nous l'avons déjà démontré dans la première partie. Elles permettent le bon fonctionnement des organisations collaboratives. Elles en constituent même les prérequis.

Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'il s'agit également de facteurs attractifs, qu'elles forment tout à la fois des conditions nécessaires et des facteurs de maintenance, qu'elles constituent un fil rouge qui soutient tout autant les aspects psychologiques et organisationnels. Nos lectures, discussions et pré-enquête nous invitent en effet à supposer que les aspirations à la responsabilité et à l'autonomie sont des facteurs déterminants dans l'engagement, en parallèle de la recherche de sens. L'importance de cette recherche devrait notamment se traduire chez les personnes interrogées dans la capacité à mettre temporairement entre parenthèses la recherche de satisfaction plus élémentaires (sécurité notamment) au profit de cette volonté, employant un

mécanisme de non-satisfaction de besoins fondamentaux sur des temps courts au profit de l'investissement de son énergie dans la poursuite de buts plus élevés (Maslow, 2006).

c) L'importance de la communication

Le degré et la qualité de la communication dé-limitent les interactions entre les acteurs des pratiques collaboratives à travers le partage d'informations et la coordination des actions.

Nous avions formulé en introduction l'hypothèse que la communication joue un rôle majeur dans la qualité du vécu de l'expérience collaborative, et que le degré et la qualité de la communication dé-limitent les interactions entre les acteurs des pratiques collaboratives à travers le partage d'informations et la coordination des actions.
Si nous avions déjà relevé l'importance de la communication (Pollet et Egido, 2014) dans le travail collaboratif, nous n'avons pas encore exploré les éventuelles stratégies d'acteurs et la façon dont les personnes impliquées dans un projet tentent de gérer cette communication.

Nous faisons l'hypothèse que cette communication détermine de façon importante la façon dont sera vécue l'expérience collaborative, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce qu'elle est nécessaire à l'organisation du travail, puisque nous sommes en présence d'une organisation horizontale et non descendante : une communication de mauvaise qualité rendra sur le plan formel plus difficile le travail en lui-même et sera sur le plan relationnel probablement la source d'insatisfactions et de tensions. Ensuite, parce que c'est par le prisme de la qualité des relations que le participant va évaluer la qualité du projet.

1.2. Méthode de recueil des données

Les deux premières parties de cette étude nous ont permis de délimiter d'un point de vue conceptuel et représentationnel notre objet. Cependant, une approche qualitative est nécessaire pour affiner notre compréhension des mécanismes psychologiques mobilisés dans les fonctionnements collaboratifs, et en apprendre plus sur la façon dont les personnes impliquées dans ces logiques vivent, agissent et expliquent leurs situations. Un recueil de données par entretien a donc été décidé pour investiguer ces aspects. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de dix personnes impliquées dans des fonctionnements collaboratifs. Ces personnes ont été identifiées de plusieurs façons :

- Soit elles revendiquaient la participation à des projets collaboratifs
- Soit elles étaient identifiées par nos soins comme correspondant à la grille élaborée grâce aux résultats des chapitres 1 et 2.

Sur un volume total d'environ 27 heures d'entretien, environ la moitié a été sélectionnée et retranscrite de façon à supporter une analyse quantitative et qualitative poussée, soit environ 200 pages de contenu[45]. La sélection a été opérée sur la base des capacités techniques des logiciels envisagés pour le traitement (à savoir Alceste 2015 et Tropes 8.4.2) et des hypothèses opérationnelles que nous souhaitions explorer[46], ainsi que des aspects individuels et psychologiques que nous souhaitions explorer dans la partie 2 de ce chapitre au moyen d'une analyse thématique.

1.2.1. Grille d'entretien

La grille d'entretien était composée de trois thèmes :

- Définition et caractérisation des projets collaboratifs auxquels le sujet participe ou a participé
- Retour sur la vision du sujet concernant la vie du groupe
- Retour sur la vision du sujet concernant son vécu du projet

Cette construction en trois thèmes vise à explorer à la fois les éléments situationnels et factuels (projets), les éléments psychosociaux (fonctionnement du groupe) et les éléments psychologiques (vécu du sujet). Nécessairement interconnectés, ces thèmes devaient permettre de s'assurer de faire un recueil de données aussi bien au niveau personnel qu'interpersonnel et organisationnel. Croisés avec les résultats déjà obtenus concernant les aspects représentationnels et idéologiques du collaboratif, ils devraient permettre d'offrir une meilleure compréhension des mécanismes psychologiques à l'œuvre.

a) Définition et caractérisation des projets collaboratifs auxquels le sujet participe ou a participé

Cette première partie devait permettre de caractériser les projets auxquels la personne interrogée participait ou avait participé et nous renseigner sur leur importance. Elle constituait une entrée en la matière simple et accessible, et devait favoriser la remémoration des situations avant un questionnement plus spécifique sur le vécu et l'analyse de ces situations.

Même si ce n'était pas notre intention à l'origine, nous avons remarqué que cette partie nous permettait également de mettre en évidence le fait que si les personnes participent souvent à plusieurs projets, ceux-ci n'ont pas pour autant nécessairement la même importance dans leur discours. Surtout, les projets que nous avions identifiés comme importants n'étaient pas toujours des projets importants pour eux. Faisant le choix de faire confiance à nos sujets, nous avons même dans un des cas exploré ensemble des projets que nous ne

[45] Disponible en annexes.
[46] Les parties non-retranscrites portent sur des pistes de recherche abandonnées, la présentation détaillée du parcours des personnes interrogées, etc. Ces informations ont été recueillies pour permettre une meilleure compréhension du discours.

connaissions pas en abandonnant dans le même mouvement l'exploration des projets qui avaient motivé notre prise de contact initiale.

Ainsi, certains projets étaient présentés au début, mais peu ou pas repris ensuite dans l'entretien, en dépit des relances de l'enquêteur. Cet oubli sélectif nous invite à penser que tous les projets n'ont pas la même importance, et que certains font *plus* sens, d'un point de vue positif (projet apprécié et régulièrement cité comme facteur d'épanouissement) comme négatif (projet conflictuel et insatisfaisant dans son déroulement, lui-aussi cité régulièrement mais pour des raisons négatives). L'importance d'un projet est supposée subjective : un projet d'importance (dans le sens où il mobilise des ressources humaines et matérielles en quantité) n'est pas nécessairement un projet important pour la personne interrogée, qui focalisera parfois son discours sur des situations en apparence plus modestes mais qui revêtent un sens particulier.

b) Retour sur la vision du sujet concernant la vie du groupe

Ce second thème fait usage d'une définition naïve et abusive du terme *groupe* dans le sens où nous n'étions pas sûrs d'enquêter sur des situations répondant aux caractéristiques nécessaires à la constitution d'un groupe. Il s'avèrera d'ailleurs que selon les situations, il sera parfois question de groupe dans son acception noble, c'est-à-dire de groupes constitués et formels (parfois même nommés), présentant une histoire, des relations interpersonnelles nombreuses et de qualités ; parfois de groupe dans une définition peu exigeante dans le sens où le témoignage des personnes interrogés invite à penser que les personnes regroupés ne *faisaient pas groupe* et relevaient plutôt du *groupement* (Sartre, 1960) : méconnaissance des limites du groupe, absence ou carence en matière de relations interpersonnelles et de communication, absence de sentiment d'appartenance, sentiment d'insécurité, non-répartition des rôles, etc.

Ce thème nous intéressait particulièrement car il devait permettre d'explorer la relation paradoxale que le collaboratif est supposé entretenir avec le groupe : comment être interdépendant tout en restant indépendant ? Comment s'associer dans une logique réticulaire tout en conservant sa capacité à se dégager et se dissocier à volonté ? Comment ne pas être *seul à plusieurs* ?

c) Retour sur la vision du sujet concernant son vécu du projet

Le dernier thème s'intéresse plus spécifiquement au sujet, à l'individu dans ses composantes psychique, cognitive, affective. Visant à explorer de façon plus ouverte, moins directive les caractères psychologiques et subjectifs des situations décrites, ce thème souvent abordé et alimenté en dernier dans les entretiens devait nous renseigner sur le vécu, l'expérience des personnes interrogées. Qu'ont-elles fait, pensé, ressenti, cherché à obtenir ?

Le matériau recueilli présente une charge existentielle importante : au-delà des items factuels énoncés, ce thème permet d'aborder les questions existentielles fondamentales sous-tendant les actions ; vision du travail, de ce qui est important dans la vie, part de responsabilité que l'on s'accorde ou croit avoir dans les évènements de la vie… Ce dernier thème, diversement investi, nous renseigne en profondeur sur les enjeux psychologiques et existentiels des logiques collaboratives. Relativement peu exploré (dans le sens où il ne constitue dans cette étude qu'un thème parmi d'autres et qu'il bénéficie d'une importance relative, faute d'une exploration plus systématique, notamment dans une mise en parallèle avec d'autres éléments de la vie des personnes questionnées), cet axe apparaît avec le recul comme une perspective prometteuse à explorer.

1.3. Caractéristiques de l'échantillon

10 personnes ont été interrogées au total, à l'occasion d'une ou plusieurs rencontres. Chacune de ces personnes a travaillé et travaille de façon collaborative, dans le secteur privé. Elles ont été sélectionnées pour leur expertise en la matière, de façon à constituer un échantillon représentant plus de 50 années *d'expérience* sur le sujet : soit elles pouvaient témoignaient de la mise en œuvre de projets longs (au moins plusieurs années, jusqu'à plus de 10 ans) et dont elles étaient les initiatrices ; soit elles travaillaient depuis plusieurs années dans des structures ayant pleinement investi les logiques adhocratiques. Nous avons choisi de constituer un échantillon restreint pour enrichir les approches quantitatives jusqu'ici privilégiées dans ce travail, et nous permettre quand c'était possible de suivre les parcours des personnes interrogées durant plusieurs années. Ce suivi n'a pas fait l'objet d'un recueil méthodique, mais il a largement contribué aux interprétations des données recueillies.

Le classement par domaine professionnel des personnes interrogées, même s'il apparaît comme logique, est peu pertinent dans le sens où nous nous sommes rendus compte que les fonctionnements collaboratifs amenaient très régulièrement les personnes impliquées à sortir de leur domaine professionnel de référence – pour certains, cela constituait même une volonté délibérée et une qualité attendue du collaboratif. Si nous n'avons pas exploré plus avant cette notion au moment des entretiens, nous pourrions tout de même faire l'hypothèse qu'il s'agit d'un des moteurs, une des caractéristiques essentielles de certains projets : une volonté de sortir de son domaine professionnel et de ses considérations spécifiques, d'aller voir ailleurs, de se stimuler intellectuellement se mettre au défi en empruntant d'autres sentiers, en découvrant d'autres pratiques et domaines.

Plus largement, le fonctionnement collaboratif compris comme volonté de raisonner en termes de portefeuilles d'activités s'oppose à la logique plus classique de l'emploi stable et pourvoyeur d'identité. Cependant, pour des raisons de commodité, nous avons fait le choix de retenir leur activité professionnelle principale comme critère de classement et de présentation de l'échantillon en considérant que cette identité professionnelle statutaire constituait malgré tout un noyau et nous permettait de rendre compte d'une certaine homogénéité de l'échantillon : dans tous les cas, il s'agit de personnes travaillant dans le domaine des services, soit un domaine professionnel visant la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle à des usagers.

Sexe				
Homme	**Femme**			
6	4			
Domaine professionnel				
Formation / enseignement	**Accompagnement / conseil**	**Evènementiel**	**Soin / prise en charge**	**Recherche**
3	3	1	1	2
Âge				
Moins de 30 ans	**30 à 40 ans**	**40 à 50 ans**	**50 ans et plus**	
4	2	2	2	

Tableau 32. Caractéristiques de l'échantillon des personnes interrogées

Les entretiens ont été réalisés soit au domicile des personnes, soit sur leur lieu de travail. Tous ont accepté que l'entretien soit enregistré et retranscris. Les discussions informelles avant et surtout après n'ont pas été enregistrées et retranscrites, cependant elles constituent un matériau de qualité, aussi des notes ont été prises systématiquement après chaque entretien afin de rendre compte des idées principales évoquées durant ces temps. Ces notes serviront à l'analyse des données pour étayer les interprétations possibles et limiter l'influence de la subjectivité de l'enquêteur.

1.4. Traitement des données retenu

Le traitement envisagé est qualitatif, et d'une nature double : à la fois examiner ce qui est dit, et la façon ce discours est formulé. Si le contenu des entretiens nous permet de valider ou non les hypothèses, nous postulons que la façon dont le discours est structuré est tout aussi important et porteur de sens – notamment en ce qui concerne notre hypothèse opérationnelle portant sur la rationalisation. Pour cela, nous avons utilisé plusieurs logiciels de façon à examiner la construction des entretiens : Tropes 8.4.2, Gephi 0.9.1 et Alceste 2015.

1.4.1. **Tropes 8.4.2**

Tropes 8.4.2[47] est un logiciel que nous avons déjà commencé à présenter dans le chapitre 4. Rappelons qu'il vise une analyse sémantique de textes, est développé par Pierre Molette et Agnès Landré sur la base des travaux de Rodolphe Ghiglione sur l'analyse propositionnelle du discours, et propose un découpage automatique du texte en propositions (c'est-à-dire, en unité de discours contenant au moins un actant, un verbe et un acté) de façon à permettre la mise en évidence de la façon dont les idées sont exprimées et structurées entre elles

Cette approche, à mi-chemin entre « formalisation et naïveté » (Ghiglione, 1991, p. 34) a notre préférence car elle nous permet à la fois de reconnaître certaines tendances du texte et les objectiver d'un point de vue quantitatif tout en autorisant et encourageant une lecture qualitative du contenu. Notre volonté dans cette dernière partie est d'avoir une lecture qualitative des résultats pour compléter les approches plus orientées quantitatives des chapitres précédents.

Pour analyser le texte, nous avons utilisé deux grilles de lecture spécifiques[48] de manière à filtrer le texte du corpus en ne détectant que les mots et expressions qui nous semblaient significatives[49] :

- La première est une grille « par défaut » (que nous désignerons par « G1 » pour grille une), proposée naturellement par le logiciel et proposant un regroupement par sens des mots et expression – c'est la grille que nous avons utilisée dans le chapitre 5.
- La seconde est une grille rendant compte d'un tri « manuel » (que nous désignerons par « G2 » pour grille deux), de façon à affiner nos résultats et mieux caractériser le discours des personnes interrogées – c'est la grille que nous avons utilisée principalement dans le chapitre 6, afin de compléter notre analyse en tenant compte du vocabulaire spécifique employé par les personnes interrogées, et permettre des regroupements que la grille par défaut ne propose pas naturellement.

Ce travail de tri « manuel » a été complété par un codage spécifique de l'intitulé des items retenus. Ainsi dans la G2 :

- Un terme seul signifie que seule l'expression stricte de ce mot (au singulier ou au pluriel) est détectée et retenue.
    - *Par exemple : l'item « besoin » ne contient que les mots « besoin » et « besoins »*

---

[47] http://www.tropes.fr/
[48] Un « scénario » dans la terminologie de Tropes.
[49] Ce travail a été effectué au moyen de l'extracteur terminologique proposé par le logiciel, qui permet de passer en revue toutes les expressions et mots composés contenant des substantifs. La sensibilité de manière à prendre en compte chaque occurrence d'un mot ou d'une expression, de façon à bénéficier d'un ensemble le plus riche possible.

- Un terme suivi d'un astérisque entre parenthèses signifie que le mot et des expressions proches ont été regroupés au sens d'un même item pour limiter la quantité d'items :
    - *Par exemple : l'item « bric à brac (*) » contient les mots et expressions suivantes : « bordel », « capharnaüm » et « fouillis »*

- Un terme suivi d'un L majuscule signifie que l'item recense toutes les occurrences d'un même lemme :
    - *Par exemple l'item « collaboration L » regroupe les termes : « collaborateur », « collaboratif », « collaboration » et « collaborative ».*

Tout comme le choix des items à retenir, la façon dont ces items ont été recodés est un choix de notre part à la fois pour faciliter la lecture en regroupant certains items de sens voisins et à la fois pour mettre en valeur certains mots et expressions centraux pour notre réflexion (les occurrences strictes (non-lemmatisées ou regroupées par sens) de certains mots comme « liberté » nous intéressent, alors que des regroupements automatiques de termes comme « thérapie » et « thérapeute » ne nuisent pas à l'analyse et facilite la lecture des résultats). La grille G1 nous permettant déjà dans le chapitre 5 de considérer la richesse lexicale du texte, la grille G2 est plus spécifique et adaptée à nos besoins.

Tropes présente également l'avantage de permettre de détecter ce qu'il nomme les « catégories fréquentes », c'est-à-dire des catégories de mots qui apparaissent plus fréquemment que ce que suggèrent les normes de production langagière (usage des pronoms, des modalisations, des catégories de verbes…).

1.4.2. **Gephi 0.9.1**

Gephi 0.9.1[50] est un logiciel libre de visualisation et d'analyse des réseaux, dont le fonctionnement est basé sur la théorie des graphes. Il présente l'avantage d'être compatible avec Tropes, et de permettre l'export des données Tropes vers Gephi.

Il facilite et complète l'analyse réalisée au moyen de Tropes. Si Tropes est très performant pour analyser les items objet par objet, il est limité dans sa capacité à rendre compte des interactions entre plusieurs objets à la fois. Gephi permet de lever ces limitations en produisant des représentations graphiques qui mettent en évidence les multiples interactions entre les items, et en représentant graphiquement la force de ces relations. Enfin, il est approprié pour un travail de présentation de résultats, car ses capacités et fonctionnalités graphiques sont plus poussées.

[50] https://gephi.org/

Rappelons que Gephi utilise un vocabulaire renvoyant à la théorie des graphes, tel que présenté dans le chapitre 4 :

- Les thèmes sont représentés sous forme de sphères (les nœuds), dont le diamètre est fonction de la fréquence (nombre d'occurrences du thème dans le corpus).
- Les relations entre les sphères sont représentées par des flèches directionnelles (les liens). Un lien a un poids représentant sa force (= nombre de fois où le lien entre les catégories est présent dans le discours).
- La mesure du nombre de liens entrants et sortants d'un nœud est appelé *degré*. Un *degré* peut être pondéré par le *poids* des liens le reliant (on parle alors de *degré pondéré*). Une catégorie ayant un degré pondéré important est donc une catégorie présentant à la fois des liens nombreux et stables (forts car récurrents) entre les catégories.

Sauf mention contraire, nous utiliserons les normes de présentation suivantes concernant les diagrammes produits grâce à Gephi :

- Concernant les nœuds, son diamètre est fonction de la fréquence. Sa couleur est fonction de son degré : plus la couleur est dense et riche, plus le nœud présente des connexions importantes avec d'autres nœuds. Plus la couleur est pâle, moins le nœud présente de connexions avec d'autres nœuds.
- Concernant les liens, leur épaisseur est fonction de l'importance du lien. Plus le lien est épais, plus le lien est fort (c'est-à-dire que les items reliés sont cités conjointement dans le discours), plus il est fin, moins le lien est fort.

1.4.3. **Alceste 2015**

Alceste 2015[51] est un logiciel d'analyse statistique textuelle commercialisé par la société Image. Il nous permet d'explorer le corpus dans une première approche quantitative et statistique, ce que les précédents logiciels font plus difficilement. Couplé aux tendances détectées grâce à l'exploration des résultats avec Tropes, il nous permet d'objectiver statistiquement parlant certaines tendances.

Nous l'avons utilisé principalement pour trois fonctionnalités : la capacité à réaliser des analyses factorielles des correspondances, la possibilité d'obtenir pour chaque unité textuelle reconnue un score de khi2 nous renseignant sur son importance relative dans sa catégorie, et la possibilité de raisonner en variables en codifiant chaque discours du corpus (ici le sexe, le statut de la participation aux projets (bénévole ou salarié) et la situation dans le parcours professionnel (première ou seconde partie de carrière)).

[51] http://www.image-zafar.com/index.html

2. Caractéristiques générales des résultats

Dans cette première partie nous tâcherons de rendre compte de la logique générale de la structuration des données recueillies. L'approche sera principalement quantitative et visera à mettre en évidence certaines logiques dans les entretiens.

Ces différents axes permettront dans un second temps d'explorer axe par axe nos données, afin d'éprouver nos hypothèses.

2.1. Natures et contributions des axes collaboratifs

Rappelons avant tout que les domaines dans lesquels contribuent ou ont contribués les personnes interrogées sont de natures variées. Aussi nous les avons inventoriés pour permettre d'en apprécier la diversité, les caractériser, et expliquer certaines variations dans le vocabulaire et le discours, variations imputables à la nature hétérogène de ces projets.

Nombre de personnes concernées	**Nature de l'activité**
3	Recherche-action (dans les domaines de la citoyenneté et de l'accompagnement)
1	Projets professionnels et thérapeutiques (à destination de travailleurs handicapés)
1	Recherche internationale (dans le domaine de la sécurité)
1	Création et formalisation de partenariats dans le domaine médico-social
2	Organisation d'évènements dans le secteur de la recherche scientifique
1	Organisation d'évènements dans le secteur de la mode
1	Organisation d'évènements dans le secteur du cyclisme
1	Organisation d'évènements dans le secteur des ressources humaines
1	Accompagnement d'une association en liquidation judiciaire
1	Mise en œuvre de prestations d'accompagnement et de bilan professionnel
1	Accompagnement à la mise en œuvre d'un fonctionnement collaboratif en entreprise
1	Mise en place d'un espace collaboratif

Tableau 33. Nature des projets collaboratifs

Pointons que chaque projet principal peut potentiellement se décliner en plusieurs petits projets. Dans le cas des projets professionnels et thérapeutiques par exemple, la personne interrogée estime sa participation à environ une centaine de projets par an. La plupart des personnes interrogées participent à plusieurs projets à la fois et en ont témoigné durant les entretiens, même si tous les projets n'ont pas la même importance dans le discours, aussi bien d'un point de vue quantitatif que qualitatif.

De même pour la nature des axes : les présenter ainsi pourrait entretenir l'idée qu'ils sont strictement comparables car sensiblement de même nature, ce qui n'est pas notre intention. Si les projets sont tous assez différents, les rassembler ici nous intéresse surtout pour prouver la prégnance des logiques projets dans le discours des personnes interrogées, et rappeler que nous raisonnons même parfois en projet de projets, comme par exemple les accompagnements en réseau de réalisation de projets (professionnels, thérapeutiques…). Cet assemblage de projets doit d'ailleurs être relevé et interrogé. Une des personnes interrogées, responsable des partenariats dans plusieurs structures médico-sociales, témoigne de la façon dont elle travaille en réseau et par projet au service des projets des bénéficiaires des prestations des structures l'employant. Des logiques de projets de projets, qui rendent l'interprétation des entretiens plus complexes car nécessitant de toujours situer le discours de la personne dans un des niveaux identifiés.

Le discours témoigne de l'importance du projet. Même si l'utilisation du terme varie d'un sujet à l'autre, nous constatons que 9 personnes sur les 10 interrogées utilise au moins une fois cette expression.

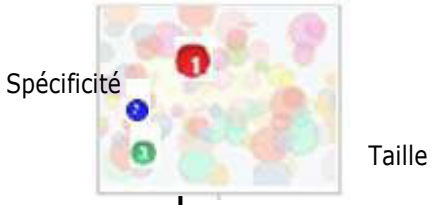
2.2. Trois classes explicatives du discours

Les premiers traitements informatiques des données par analyse factorielle suggèrent un possible découpage des informations recueillies en trois grandes catégories explicatives. Au moyen du logiciel Alceste 2015, le corpus a été analysé et divisé en trois *classes d'énoncés significatifs*, représentant 82% des unités textuelles du corpus (18% des unités textuelles n'ont donc pas été retenues par le logiciel et rejetées pendant l'analyse).

(Remarque : les figures suivantes comportent normalement les prénoms des personnes interrogées, de façon à favoriser l'attribution du discours à un ou plusieurs sujets. Nous avons supprimé des graphiques les prénoms dans un souci de confidentialité).

Niveau de pertinence : 82 %

La classe 1 contient 51 % des unités textuelles
La classe 2 contient 22% des unités textuelles
La classe 3 27% des unités textuelles
18% des unités textuelles sont éliminées



Seconde classe explicative du discours	Troisième classe explicative du discours	Première classe explicative du discours
agile	collaboration	temps
truc	societe	coup
equipe	apprenti	associat
echec	citoyen	formation
boite	aujourd	passe
valeur	hui	travail
marche	definition	partenariat
accepter	economique	fois
respect	vivre	reunion
important	objet	velo
patron	logique	compliquer
evangel	etudiant	compte
parler	apprendre	evenement+
peur	pedagog	intervenir
efficace	co	rendu
iterat	argent	reseau
fort+	numerique	administrat
*age_SPC	*age_SPC	*age_PPC
*sexe_m	*statut_SAL	*statut_BEN
*statut_SAL	*sexe_m	*sexe_f

Figure 35. Catégories explicatives dégagées au moyen d'Alceste 2015

Ces trois catégories sont fondées sur une analyse factorielle des correspondances expliquant 82 % de la variance. Une pré-analyse effectuée avec Tropes 8.4.2 en complément confirme qu'il s'agit d'entretiens centrés sur l'expérience de la personne (c'est-à-dire où le « je » est majoritaire (41,6 % des pronoms personnels) et dans un style plutôt argumentatif (qui discute, compare ou qui critique)) et présentant des notions de doute (1 % des modalisations[52]).

L'expérience racontée se centre à la fois sur des éléments positifs (1052 modalisations affirmatives, soit 11,3 % des modalisations) et négatifs (1814 modalisations négatives, soit 19,5 % des modalisations), ce qui ne permet pas encore de valider notre hypothèse 3 sur la présence d'un éventuel mécanisme de rationalisation mais nous confirme d'ores et déjà le discours mesuré et partagé.

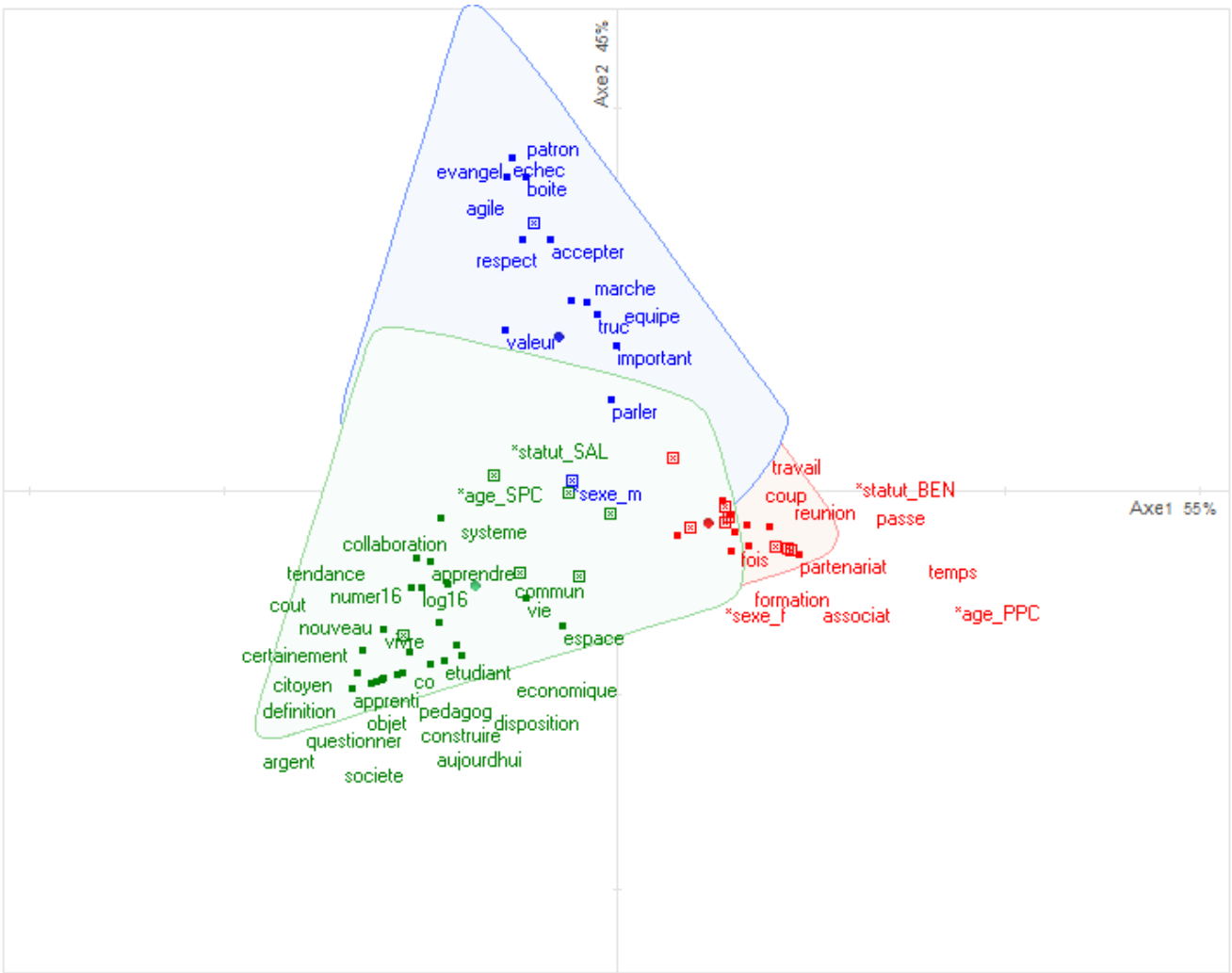


Figure 36. Analyse factorielle des correspondances

[52] « Adverbe ou locution que l'on joint à un verbe, à un adjectif ou à un autre adverbe, pour en modifier le sens » (Tropes 8.4.2)

Trois variables ont été proposées pour caractériser les sujets :

- Le sexe (homme ou femme) ;
- Le statut lors de la participation aux projets (salarié ou bénévole). Notons que le statut *bénévole* concerne principalement la classe 1 (en rouge).
- Une évaluation de la position de la personne interrogée dans sa carrière, qui acceptait deux modalités : *première partie de carrière* et *seconde partie de carrière*. Remarquons que la classe 1 concentre le discours des personnes interrogées en première partie de carrière, alors que les classes 2 et 3 regroupent le discours des personnes en seconde partie de carrière.

Ce dernier découpage est semble-t-il le plus pertinent pour structurer nos données. De manière générale, le discours apparaît comme divisé en deux grands ensembles : le premier ensemble (classe 1), qui regroupe 51% des unités textuelles retenues, désigne le discours des personnes en première partie de carrière. Le second ensemble (classe 2 et 3), qui regroupe de façon cumulée 49% des unités textuelles retenues, désigne le discours des personnes en seconde partie de carrière. Ce dernier ensemble apparaît comme moins homogène à la première lecture comme l'analyse factorielle des correspondances le suggère.

2.2.1. **Classe 1 – le collaboratif comme organisation du travail**

La première classe, matérialisée en rouge, est la plus spécifique et représente 51 % des unités textuelles classées. C'est elle qui présente la meilleure homogénéité. Elle est représentée par des mots significatifs – c'est-à-dire des lemmes à la fois souvent cités et présentant un lien fort avec la classe (symbolisé par la valeur du khi2) – tels que « temps », « coup », « associat », « formation » « passe » et « travail ».

En termes de variable, remarquons qu'elle est caractérisée par :

- Une présence forte de la modalité « bénévole » de la variable *statut* (khi2 : 363) (et donc une présence faible de la modalité « salarié » de la variable *statut* (khi2 : -363))
- Une présence forte de la modalité « première partie de carrière » (khi2 : 1063) (et donc une présence faible de la modalité « seconde partie de carrière » (khi2 : -1063))

Cette catégorie présente les mots « temps » et « travail » comme les plus fréquents (affichant respectivement une fréquence de 239 et de 234). Le terme « temps » se distingue cependant par son khi2 (104) bien supérieur à celui de « travail » (37). Il apparaît comme le mot clef de la catégorie, avec la plus haute fréquence et le khi2 le plus important de sa classe. Son réseau de formes est présenté sur la figure ci-après.

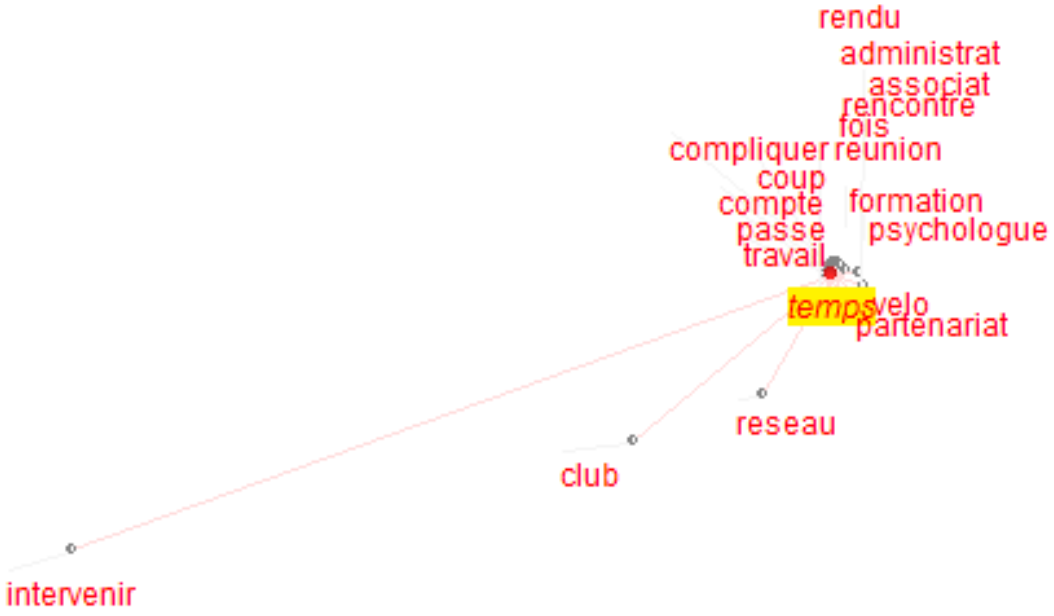


Figure 37. Réseau de formes du mot « temps »

La notion de temps apparaît comme centrale dans cette première catégorie. Les marqueurs grammaticaux et discursifs identifiés comme les plus présents par Alceste sont les *nombres*, les *marqueurs d'une relation temporelle (mot outils)*, et les mots désignant les *mois ou jours*, nous confirmant que nous sommes en présence d'un discours centré sur le temps.

Deux notions apparaissent de plus dans cette première exploration. La première est la notion de relation : les résultats suggèrent un rapport entre le temps et la notion de rencontre (réunion, associat, réseau, rencontre, partenariat…) ; la seconde est la notion de travail, ancrant cette question du temps dans un contexte professionnel ou para-professionnel (et des termes renvoyant à la nature des actions entreprises, comme « vélo » désignant un projet en lien avec le cyclisme, « formation » renvoyant à des actions menées par une des personnes interrogées, « partenariat » faisant référence à une des missions d'une des personnes de cette classe).

Nous avons extrait les unités textuelles déterminées par Alceste comme correspondant à la première classe pour les analyser au moyen du logiciel Tropes au moyen de la grille G1, de façon à mieux repérer et explorer les mots fréquemment employés et d'éventuels liens avec les autres notions. La visualisation avec Gephi des références les plus utilisées et de leurs liens ne permet pas de repérer de véritable objet carrefour du discours en dehors de la notion de temps – ce qui est probablement imputable au caractère fragmenté des données

extraites, qui limite la pertinence d'une telle lecture même si elle constitue un indice. En revanche, la classification automatique selon la bibliothèque par défaut nous permet de repérer les univers de référence suivants : temps (256 occurrences), communication (56 occurrences), emploi (46 occurrences) et gens (39 occurrences). Une lecture plus précise décomposant certains univers tels que « temps » nous permet de constater l'importance du temps comme mesure.

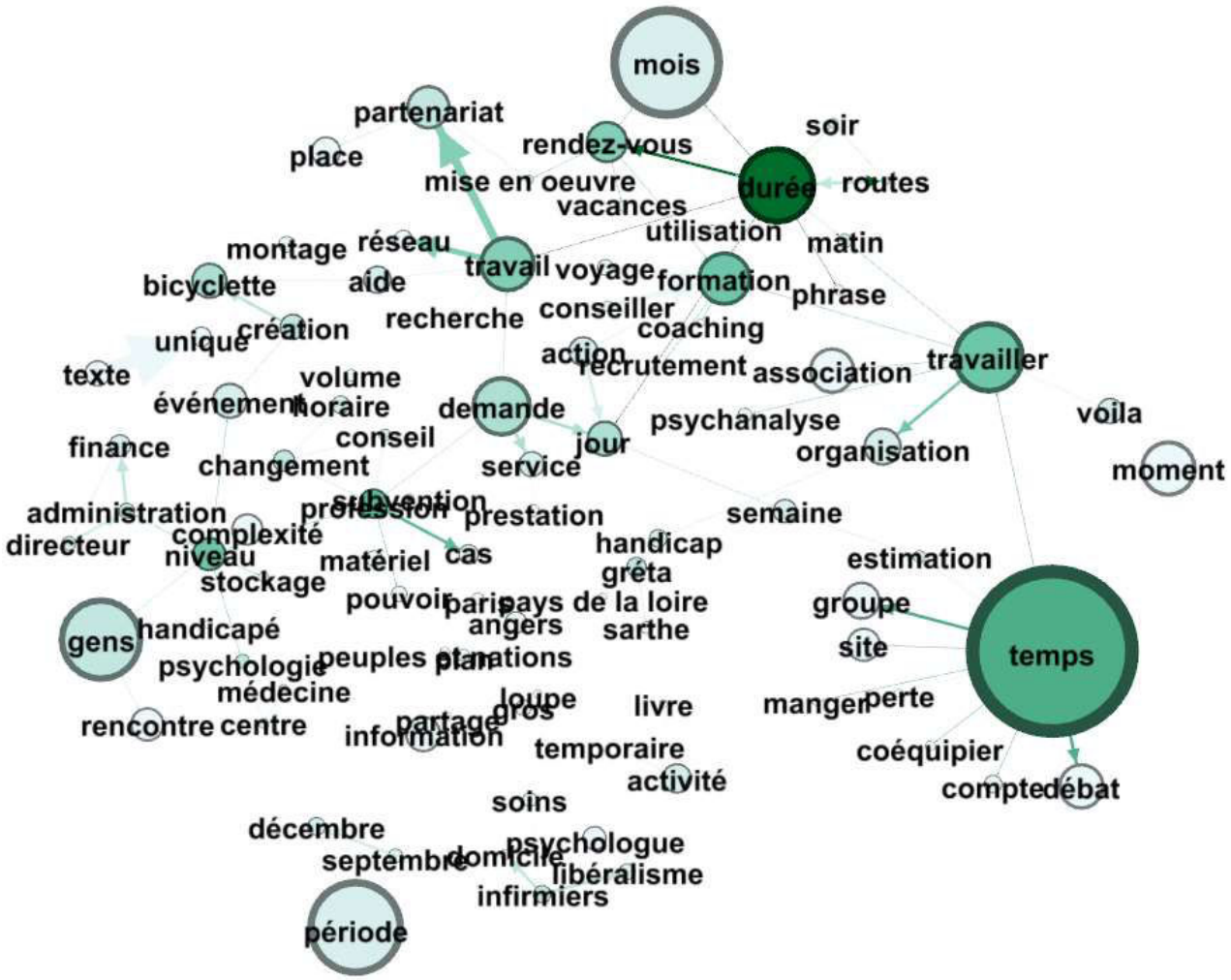


Figure 38. Représentation graphique des références du discours de la classe 1 (la couleur est fonction du degré, c'est-à-dire de la force du lien entre cette référence et d'autres références) (G1)

Le discours apparaît comme centré sur soi – le pronom personnel « je » est majoritaire (37,3 %) ce qui n'est pas le cas nous le verrons pour les autres classes. Si cette catégorie regroupe le discours de plusieurs personnes, nous remarquons que chacune emploie un vocabulaire spécifique à son activité, ce qui rend la lecture plus ardue et justifie la constitution d'une grille de lecture spécifique (la grille G2) pour une analyse plus fine dans le chapitre suivant.

Cette absence préliminaire de tri nous permet malgré tout de mettre en évidence la grande variété de projets, et leurs relatives indépendances : les liens forts sont peu nombreux. De même, remarquons que ce sont des notions abstraites comme le temps (comme unité mesurable, symbolisé par l'item « durée ») ou le caractère relationnel de l'activité qui font lien, confirmant la pertinence de notre hypothèse portant sur l'importance des relations.

2.2.2. **Classe 2 – le collaboratif comme moyen de changer le travail**

La seconde classe, ici en bleu, constitue quant à elle 22 % des unités classées. D'une taille et d'une spécificité plus réduite, elle est constituée autour de mots tels que « agile », « truc », « équipe », « échec », « boîte » et « valeur ». Cette classe désigne majoritairement le discours d'une seule personne (sa contribution à cette classe étant de 73%), et renvoie à une organisation du travail dites *agile*.

Le terme « agile » est central dans cette classe, présentant à la fois une fréquence et un khi2 supérieurs aux autres mots. De manière générale, les mots les plus présents dans cette catégorie sont soit des références directes à la forme de travail et à son fonctionnement (« iterat », « équipe » …), soit des références aux valeurs prônées par cette organisation du travail (« valeur », « évangeliste », « respect » …). Le discours est engagé, et se positionne nettement en faveur de certaines actions (« génial », « efficace » …) tout en décrivant les travers d'autres formes d'organisations du travail, leur réservant le vocabulaire à valence négative (nous pouvons d'ailleurs constater le lien dans la figure 40 entre les sphères « collaboration » et « tuer », témoin d'une expression récurrente qui annonce l'énoncé de ce qui « tue » la collaboration, lui nuit).

Un vocabulaire religieux autour de l'évangélisme est présent et peut étonner. Il renvoie à l'intitulé du poste d'une des personnes interrogées, qui exerçait comme consultant et avait pour mission de diffuser la méthode agile dans l'organisation. La référence à l'évangélisation – le fait d'annoncer l'Evangile dans une logique de diffusion de la foi chrétienne – est intéressante dans le sens où elle vient soutenir l'importance de la prise en compte des caractères idéologiques et idéal-typiques du collaboratif. Nous avons démontré le caractère idéologique nécessaire du collaboratif, sans lequel il ne pourrait se développer, rappelant l'importance d'un discours portant des représentations idéalisées. Ici la référence religieuse vient donner du poids à cette démonstration, même si elle présente un caractère sacré d'une interprétation difficile.

Le collaboratif serait-il un nouveau sacré, fondé sur des croyances – au sens de la psychologie, c'est-à-dire peu ou pas susceptibles d'être interrogées dans leurs fondements (Festinger, Riecken et Schachter, 1956) ? Les résultats présentés ici ne nous permettent pas de répondre à cette question de façon expérimentale et méthodique, cependant cette hypothèse est séduisante. Nous avons vu l'importance accordée au

développement humain, au bien-être au travail – voire au bonheur[53] –, la nécessaire supériorité des fonctionnements plus humains et flexibles, la sur-valorisation de la liberté, de l'autonomie, de la responsabilité dans la gestion de sa vie professionnelle… Si ces éléments idéologiques constituent les fondements idéologiques du collaboratif – et participent à la constitution du *contrat collaboratif* : qu'est-ce que j'ai à gagner à fonctionner de cette façon-là ? –, ils n'en constituent pas moins des croyances inscrites dans un espace, un temps et une société donnée, et ne constituent pas des invariants humains universels.

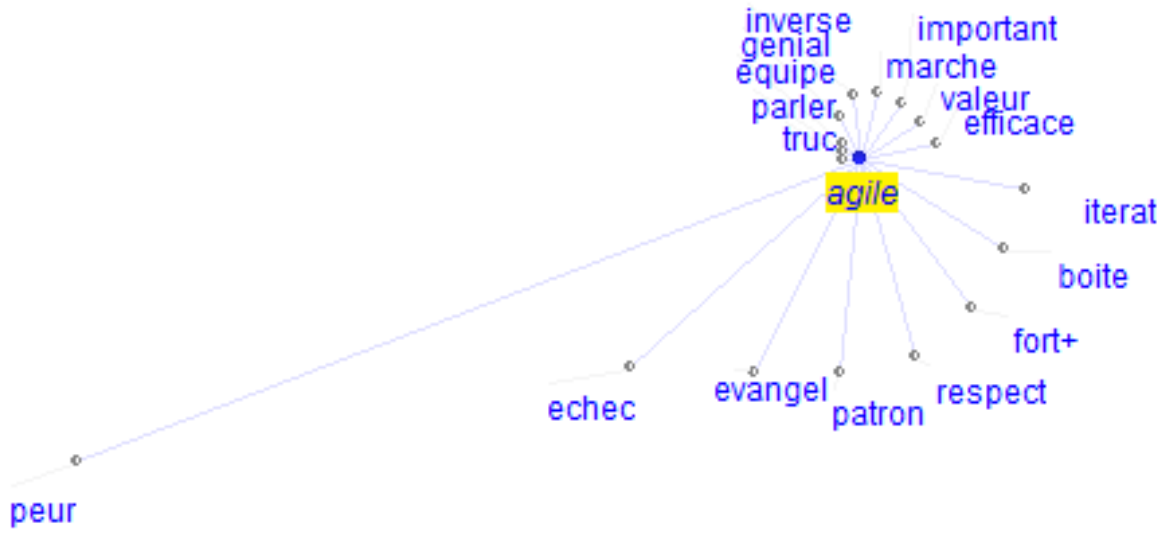


Figure 39. Réseau de formes du mot « agile »

Le discours apparaît comme plus impersonnel que dans la classe 1. L'usage du pronom personnel « je » est moindre (23,2 %), au profit du « on » qui représente presque un tiers des pronoms personnels (32.3 %). Pourtant il n'en est pas moins détaché des personnes, l'humain restant au cœur du discours comme nous pouvons le constater dans la figure ci-après, obtenue grâce à Tropes et Gephi. La catégorie la plus importante est celle des « gens ». Cette présence de l'humain est à caractériser cependant, puisque le discours alimentant cette entrée apparaît comme centré sur « les individus », « les personnes », « tout le monde », « les gens ». Nous interprétons l'utilisation des prénoms plus rare dans cette classe comparativement aux autres (khi2 de -2) et la présence importante du « on » comme une volonté de désigner une réalité plus large que sa seule expérience. De la même façon, les notions de valeurs et de jugement témoignent probablement d'une volonté

[53] A ce sujet, la psychologie positive gagnerait à être intégrée dans la réflexion épistémologique portant sur les travaux psychologiques susceptibles de soutenir le collaboratif. De création récente (elle est reconnue par l'American Psychological Association en 1998), la façon dont ses travaux sur le bien-être et le bonheur sont susceptibles de contribuer aux logiques collaboratives serait à examiner.

d'élargir la question, et même d'une certaine façon d'avoir une influence d'importance sur le monde comme en témoigne les deux références « changement » et « monde » en liens et visibles sur le diagramme ci-après.

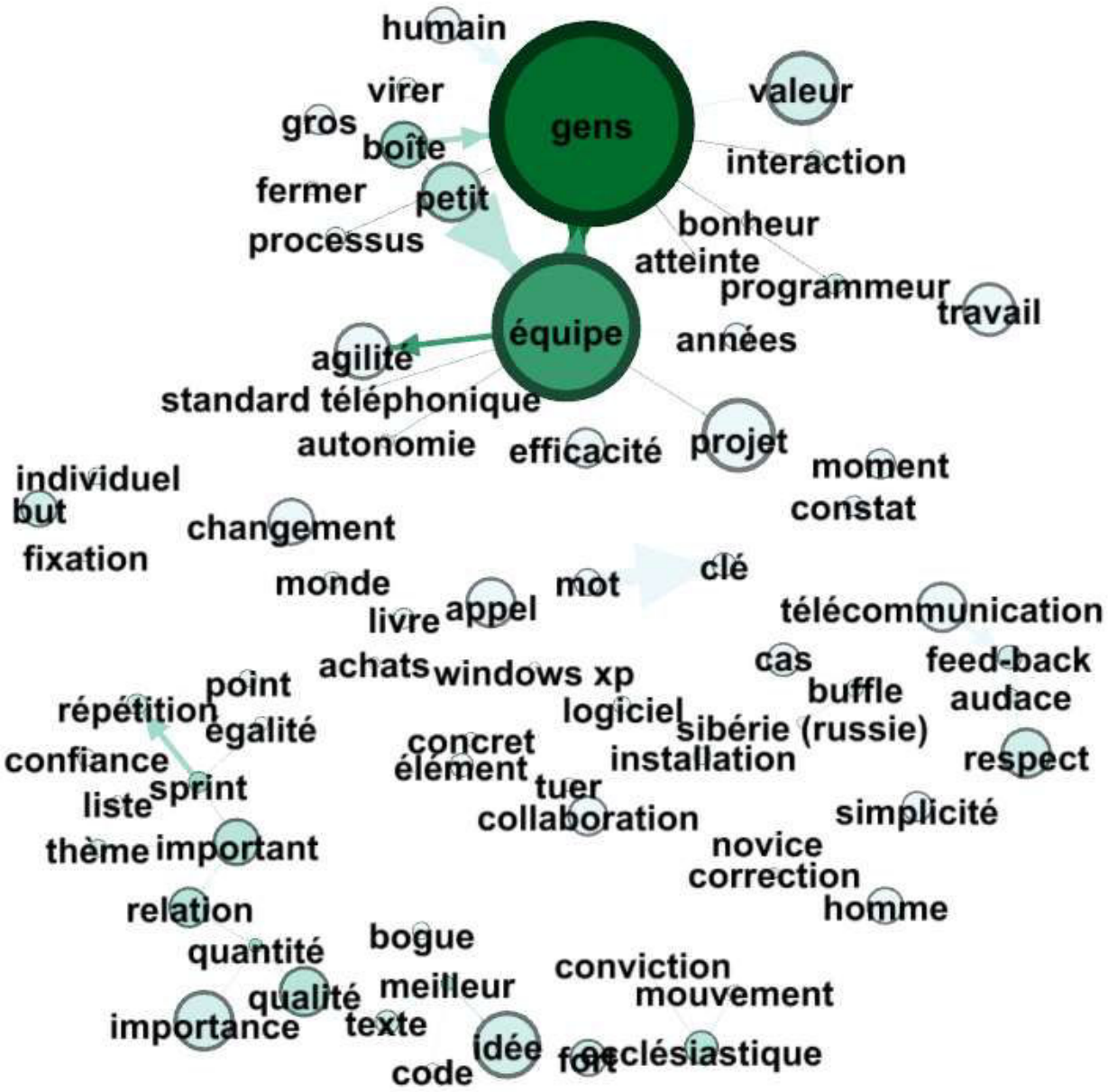


Figure 40. Représentation graphique des références du discours de la classe 2 (la couleur est fonction du degré, c'est-à-dire de la force du lien entre cette référence et d'autres références) (G1)

Le discours de cette classe apparaît donc comme plus distancié que dans la première classe.

2.2.3. **Classe 3 – les enjeux du collaboratif**

La troisième classe, en vert, nous semble renvoyer à ce que nous avons appelé les enjeux du collaboratif aujourd'hui. Représentant 27% des unités textuelles classées, elle s'organise autour de mots tels que « collaboration », « société », « apprenti », « citoyen » et « aujourd'hui ».

C'est le terme « collaboration » qui apparaît comme central dans cette catégorie (fréquence et khi2 supérieurs aux autres mots), en lien avec des termes renvoyant à des questions de société (« société », « citoyen »), à des questions économiques (« économique », « argent ») et à des questions d'éducation (« pédagog », « apprenti », « étudiant »). La notion de « co » apparaît également, renvoyant au préfixe exprimant la notion de d'adjonctino, de réunion, de parallélisme, de simultanéité, de collectif…

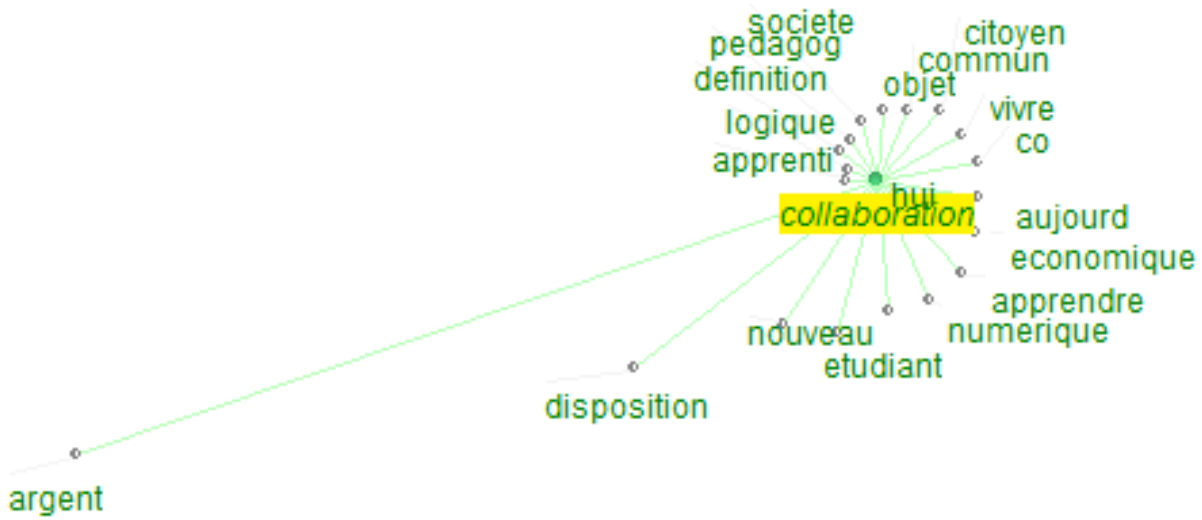


Figure 41. Réseau de forme du mot « collaboration »

Cette dernière classe témoigne d'un discours visant un niveau d'abstraction encore supérieur aux deux précédentes. Plus engagé, il témoigne d'une distance encore supérieure aux deux précédentes classes et vient mettre en valeur un questionnement plus large sur le collaboratif et ses effets à l'échelle d'une société. L'usage du pronom personnel « je » est encore plus rare (17,4 %), au profit du « on » (26,3 %), du « il/elle » (24,4 %) et du « ils/elles » (8,4 %). Les marqueurs grammaticaux et discursifs témoignent plus généralement d'une absence de prénoms (khi2 de -7), de

« LE MODELE [COLLABORATIF] CORRESPOND […] A UN MODELE MARGINAL ET DANS NOS CULTURES, PROBABLEMENT MARQUEE PAR LA STRUCTURATION HIERARCHIQUE ET DONC UNE CERTAINE LECTURE DU POUVOIR […], ON A DES FREINS CULTURELS QUI EMPECHENT D'ELABORER QUELQUE CHOSE, D'AUTRES CHOSES. »
(P., HOMME, 53 ANS)

CC BY NC ND

marqueurs de mois/jour (khi2 de -10), de lieux (khi2 de -10) et de nombres (khi2 de -36). Ces éléments renforcent notre interprétation de cette classe comme discours portant sur les enjeux économiques et citoyens du collaboratif.

Une cartographie des références spécifiques à cette classe au moyen de Tropes et Gephi nous permet de constater un discours architecturé autour de la notion d' « étendue » (à comprendre au sens des espaces de vie, de travail), dans une perspective professionnelle (entreprise) mais pas uniquement.

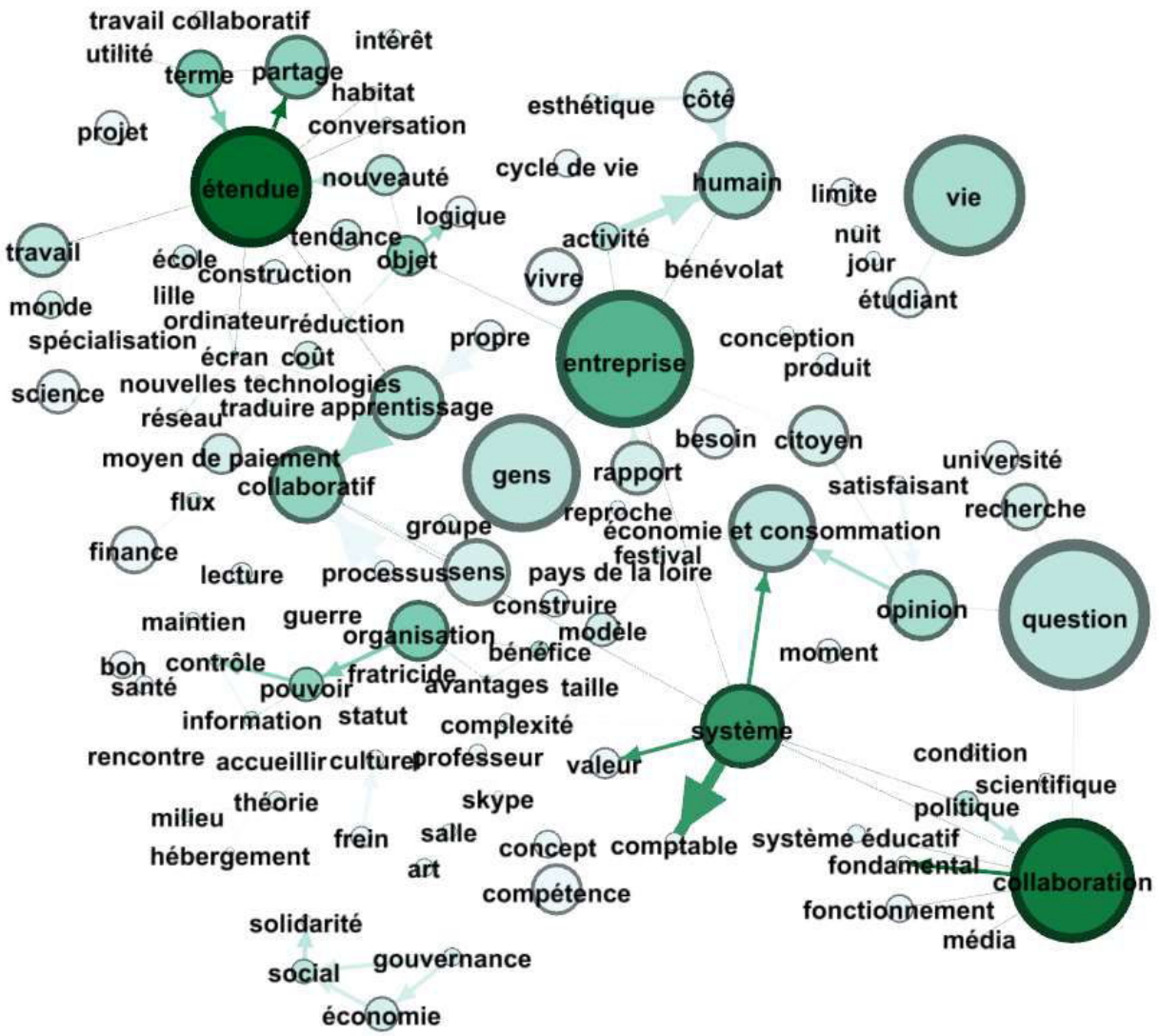


Figure 42. Représentation graphique des références du discours de la classe 3 (la couleur est fonction du degré, c'est-à-dire de la force du lien entre cette référence et d'autres références) (G1)

Remarquons la chaîne logique Organisation -> Pouvoir -> Contrôle qui nous suggère la présence de références à des modèles bureaucratiques, et confirme à nouveau la pertinence du premier chapitre dédié à la description des modèles antithétiques pour comprendre le modèle collaboratif.

De même, les interactions entre les caractères économiques du collaboratif et ceux relatifs à l'organisation du travail, à l'éducation, au numérique, aux valeurs portées par le collaboratif, qui confirment l'intérêt d'une lecture épistémologique en introduction de cette réflexion.

3. Conclusion du cinquième chapitre

Cette première exploration quantitative et statistique du corpus nous permet de mettre en évidence plusieurs grandes tendances dans le discours recueilli. Les résultats suggèrent que trois idées principales ressortent : un témoignage de ce qu'est le collaboratif du point de vue des travailleurs, en insistant sur les caractères temporels et organisationnels ; une réflexion sur ce que le collaboratif peut permettre en comparaison d'autres formes d'organisation du travail ; une lecture sociale et citoyenne du collaboratif.

Cette répartition n'était pas attendue et constitue une surprise à l'exploration et l'analyse des données recueillies. D'un point de vue méthodologique, cette première exploration nous permet de confirmer que ce corpus constitue une base correcte pour explorer et analyser plusieurs formes de travail collaboratif. En reprenant les distinctions effectuées en introduction sur les différentes acceptions de notre objet d'étude, nous pourrons explorer le travail collaboratif dans son acception technocentrée et organisationnelle (outils, méthodes, pratique) aussi bien que dans son acception en termes d'utilité sociale et de sens ou de travail pluridisciplinaire.

Cependant, elle invite surtout à réfléchir à la façon dont ces niveaux sont imbriqués. Une représentation sous forme de pyramide retournée nous paraît une bonne façon de représenter les différents niveaux de lecture envisageables, tout en rappelant que chaque niveau de lecture est influencé par le niveau supérieur et participe à le constituer en le soutenant.

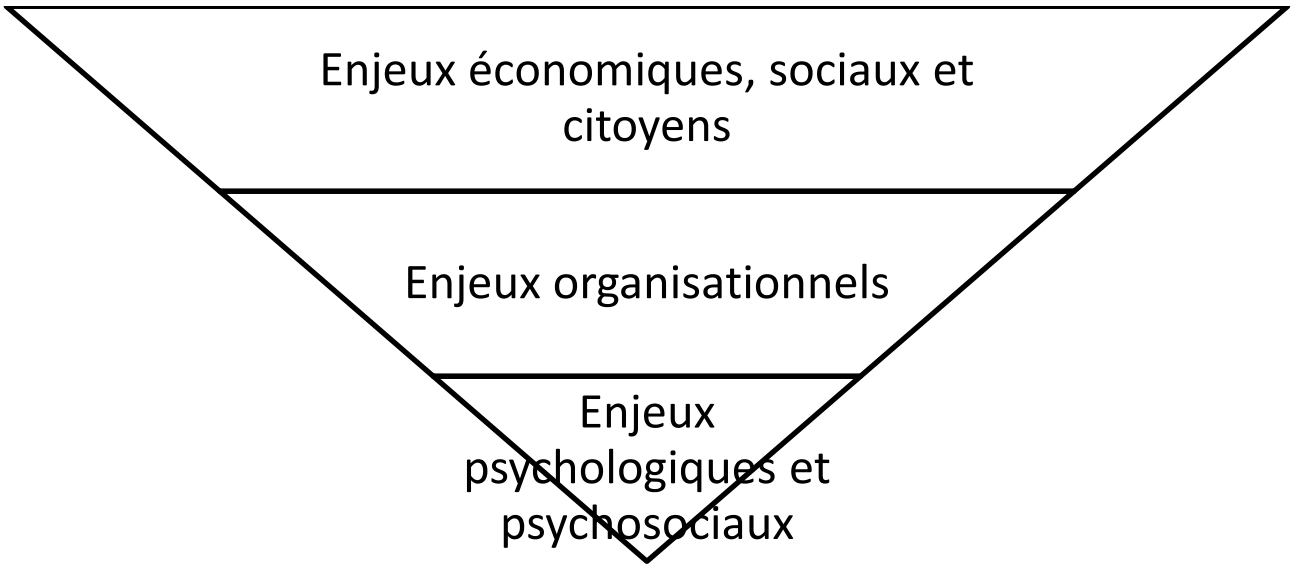


Figure 43. Niveaux de lecture du collaboratif

Enfin, retenons que cette première analyse suggère la possible exploration du corpus en séparant deux sous-ensembles : les personnes en première partie de carrière, et les personnes en seconde partie de carrière, qui semblent avoir des témoignages, une expérience et des questionnements sensiblement différents car portant sur des niveaux différents.

Chapitre 6 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons présenter nos résultats en deux parties. Tout d'abord, nous allons commenter les aspects organisationnels et relationnels du travail collaboratif que nous relevons dans le discours. Ensuite, nous approfondirons les aspects psychologiques, en subdivisant notre corpus en deux parties comme l'exploration menée dans le chapitre 5 nous y invite.

1. Aspects organisationnels et groupaux

A la lecture des entretiens, il nous semble possible et pertinent de privilégier deux paradigmes pour rendre compte des descriptions faites du collaboratif. Aussi allons-nous présenter une analyse centrée sur deux notions : celle du conflit et celle de la communication.

1.1. Une organisation « conflictuelle »

De manière générale, le travail collaboratif tel qu'il est présenté dans le discours pourrait être caractérisé comme *conflictuel* – dans une acception noble, c'est-à-dire comme mettant en tension des éléments opposés, et trouvant sa force, son énergie dans cette mise en tension. Nous avons déjà constaté dans les résultats préliminaires que le corpus présente une valence à la fois positive et négative, qui témoigne potentiellement d'une mise en tension entre des éléments opposés. Cette lecture est de notre fait : si le terme « conflit » apparaît bien en lui-même, il ne présente que douze occurrences dans le corpus. Cependant, un vocabulaire appartenant au même champ lexical est repérable (« confronter », « bon », « mal », « différent » …) et nous confirme qu'il y a bien des mises en perspectives d'opinions et de jugements. Ces tensions sont de différentes natures et se manifestent à différents niveaux : il peut s'agir de conflits interpersonnels (entre des personnes, entre une personne et une structure), de conflits intellectuels (entre des idées, des valeurs, des modes de pensée, des objectifs) ou de conflits intrapersonnels (dissonance cognitive, doutes, remises en cause…).

« FINALEMENT LES VALEURS DE FOND – QU'ON PENSAIT ETRE LES MEMES – PAR CETTE CONFRONTATION-LA, C'ETAIT PEUT-ETRE PAS SI COHERENT QUE ÇA PAR-RAPPORT AUX ACTIONS QU'ON ETAIT PRET A DEFENDRE. » (L., FEMME, 31 ANS)

1.1.1. Un conflit diversement vécu mais nécessaire

Cette confrontation est présentée comme nécessaire pour avancer, même si elle présente un coût important et qu'elle est diversement investie par les acteurs car perçue comme à la fois nécessaire et en même temps révélant des faiblesses dans le caractère supposé uni du groupe. Nous retrouvons ici une dialectique conflit / adaptation constitutive du fonctionnement des groupes et des individus (Rocheblave-Spenlé, 1970), celui-ci étant une sorte de mal nécessaire : le conflit socio-cognitif est une étape dans la constitution du groupe.

Surtout, ces références au conflit étaient attendues et ne constituent pas en soi une surprise. Rappelons qu'en théorie le travail collaboratif est à la fois :

- Une organisation qui tire sa force de la différence et de la complémentarité. Cette perspective positive, socioconstructiviste du conflit, met l'accent sur le nécessaire conflit socio-cognitif permettant de débattre et de progresser vers la conception d'un objet complexe. L'objet de l'activité étant co-négocié et co-construit, des phases régulières et nécessaires de discussion et de débat sont nécessaires.
- Une organisation qui se satisfait des manques, des situations difficiles, de la « crise ». Cette perspective, plus sociologique, insiste sur le caractère ambivalent du collaboratif, tour à tour considéré comme symptôme ou comme remède à la crise économique.

En cela, la première définition se satisfait de nos résultats. Une des qualités avancées dans ce type d'organisation est qu'il permet de mettre en convergence des compétences variées et de natures différentes, d'attribuer le travail selon les capacités et envie de chacun, de façon à tendre vers une organisation dans laquelle l'activité est répartie non pas de façon rationalisée mais selon les talents et motivations de chacun, ce que les personnes interrogées confirment : de la différence nait l'enrichissement. La question de la méthode, de la façon dont le travail est organisé reste assez incertaine et illustre cette notion. En effet, il peut sembler assez peu fonctionnel de proposer une organisation du travail où chacun s'investit selon son temps et ses envies. Pourtant, nombreux sont les sujets interrogés à témoigner d'une organisation qui se fait un peu toute seule, au fur et à mesure, dans la discussion au fil du temps, voire qui n'est pas conscientisée dans les cas les plus extrêmes. Et cette non-organisation n'est pas nécessairement le symptôme d'un groupe jeune qui traverse les premières étapes de son développement et se structure au fur et à mesure de sa maturation. Elle est systématiquement observée dans des groupes expérimentés, ce qui suggère bien que l'organisation est négociée et discutée au fil de l'avancée du projet. Un des sujets témoigne même de son étonnement face à un groupe constitué depuis des dizaines d'années qui s'interroge sur ses méthodes de travail en cours de projet.

> « ET J'AI ETE ETONNE DE CE SILENCE D'UNE BONNE QUINZAINE DE SECONDES, CAR JE ME DISAIS ÇA FAIT UN AN QU'ILS TRAVAILLENT LA-DESSUS ET QU'ILS RENCONTRENT DES GENS, ÇA FAIT TRENTE ANS QUE LE GROUPE EXISTE ET ILS SE DEMANDENT COMMENT ILS VONT TRAVAILLER. » (M., HOMME, 27 ANS)

En effet, comme pour les structures adhocratiques, l'organisation ne peut être rationalisée et planifiée d'avance puisque le projet est unique, aussi une (co)construction est nécessaire. Le vocabulaire est d'ailleurs assez imprécis, témoignant de ce flou. La plupart des personnes interrogées ont un niveau d'études assez élevé (au moins bac +2, bac +5 pour la majorité d'entre elles), et pourtant nous constatons l'emploi massif du mot « chose » ou d'un synonyme (493 occurrences), par les personnes interrogées pour décrire leur activité professionnelle et/ou personnelle.

Ce flou est combattu par la communication. L'élément de méthode contribuant à l'organisation du travail le plus souvent rencontré dans les entretiens est la *rencontre* : pour organiser le travail, il faut se voir, il faut discuter, il faut échanger. Ainsi sont souvent organisés des réunions, des rendez-vous formels, des temps de débriefing journalier pour faire le point sur l'avancée du projet... Tous ces temps formels sont plus ou moins ritualisés : une rencontre par mois, une rencontre tous les deux mois, un appel téléphonique chaque jour à la même heure, un briefing le matin avant de se séparer et commencer le travail…

Ainsi, un travail collaboratif en bonne intelligence serait un travail où chacun contribue à ce qui lui plaît et à ce qu'il sait faire, ce qui vérifie les travaux de Benkler (2002). Celui-ci postulait en effet qu'une des forces de cette organisation du travail était de permettre aux intervenants de s'investir à la fois de façon contrôlée (intensité de l'investissement modulable et négociable) et de façon sélective (direction et lieu de l'investissement). En idéalisant cette perspective, nous pourrions considérer que cette organisation des relations au travail permet à chacun de ne s'investir que dans ce qu'il sait et aime faire, déléguant aux autres ce qu'il n'aime pas, ce qu'il ne sait pas faire, ou ce qu'il n'a pas envie d'apprendre à faire. Cependant, la théorie de Benkler s'inscrit dans une logique bénévole, non-salariée, ou le (dé)sengagement n'est pas le même que dans une logique salariée. Dans les faits, nous constatons que les sujets interrogés n'ont pas toujours cette possibilité, même si l'un d'entre eux considère que les deux situations sont comparables (« [à propos des différences entre travail collaboratif salarié et bénévole] c'est totalement la même chose »). S'il est vrai que certains témoignent d'un désinvestissement à la suite de conflits perçus comme insurmontables, d'autres malgré l'énumération des difficultés restent dans la situation, notamment car ils sont salariés et donc contraints d'accepter cette organisation du travail. Dans la classe 1 identifiée précédemment et décrivant le travail en réseau, un des thèmes les plus présents et importants est le lemme « compliquer » (khi2 de 29). Ce lemme est directement connecté à celui du temps, important également (khi2 de 104, le plus fort de

« S'IL Y A DEUX PERSONNES QUI SONT AU MOINS A L'ANTITHESE, C'EST MOI ET [PRENOM]. LA T'AS UN MATHEUX INFORMATICIEN TRES PORTE SUR LA TECHNOLOGIE, QUI N'EST PAS DU TOUT DANS LA RELATION ET PAS DU TOUT DANS L'ORAL… ET MOI C'EST EXACTEMENT L'INVERSE. ET ON TRAVAILLE DANS LE PLAISIR. » (P., FEMME, 39 ANS)

la classe 1), ce qui suggère que ces difficultés sont en lien avec des questions temporelles (l'unité de discours « temps » est directement connectée à « compliquer », ce que nous approfondirons lors de l'analyse spécifique du discours des personnes en première partie de carrière).

Un conflit interpersonnel a donc plusieurs conséquences dans une logique collaborative. Comme dans toute organisation du travail, il peut potentiellement dégrader le climat et les relations professionnelles. Mais surtout, il peut dégrader l'organisation du travail elle-même, puisque cette organisation se fait grâce à la communication.

1.1.2. **Un conflit qui mène à une tentative de se réinventer**

Rappelons de même que les logiques collaboratives sont supposées être plus à même de se développer durant des crises économiques et sociales (Benkler, 2011) : face aux limites du modèle actuel, il devient nécessaire et possible de chercher de nouveaux cadres de pensée. Nous pourrions même faire un parallèle avec le principe de *destruction créatrice* de Schumpeter (1947), en faisant l'hypothèse que la perturbation du modèle actuel est nécessaire pour voir apparaître de nouveaux paradigmes, même si ces nouveaux modèles ne seront pas nécessairement satisfaisant faute d'une réflexion en amont sur leur pertinence socio-économique (Babinet, 2013). Cette idée est confirmée par une des personnes interrogées : le projet collaboratif qu'elle porte est selon elle ambitieux et il ne pourrait vraisemblablement pas voir le jour dans un contexte ordinaire, car trop dérangeant et susceptible de bouleverser certaines certitudes. Au-delà des questions d'attribution de ressources aux projets, c'est le rapport au travail et à son organisation qui est interrogé, et la crise serait un bon moment pour proposer une autre vision : dans les entretiens, la façon la plus courante d'investir cette idée est l'utilisation de la crise professionnelle comme moment de faire une pause et faire le bilan de sa situation. Le chômage, de graves conflits au travail génèrent une remise en cause des modes de fonctionnement et constituent souvent le point de départ d'un investissement dans une activité collaborative. Le projet apparaît alors comme avant tout personnel et comme moyen de se recentrer sur ce qui est identifié comme important et structurant dans la vie de la personne. Ainsi, si la notion de crise est souvent entendue au sens de crise économique et sociale, dans le sens d'une économie malmenée, une acception plus individuelle, psychologique, voire existentielle est aussi envisageable et pertinente. La participation à des projets collaboratifs serait une façon pour certains de *se trouver* dans leur activité, de faire ce qu'ils aiment. Ce plaisir expliquerait l'investissement important parfois déclaré, et les éventuelles tensions qui s'en dégageraient lorsque cet investissement est mis en concurrence avec d'autres éléments de la vie professionnelle et personnelle. Plusieurs des personnes interrogées témoignent d'ailleurs de

« JE PENSE QUE S'IL Y A UN MOMENT OU CETTE UTOPIE EST REALISABLE, C'EST LA. C'EST QUAND LES ORGANISATIONS SONT DANS UNE CRISE PROFONDE IDENTITAIRE QUE CES GRANDES REVOLUTIONS SONT POSSIBLES. » (P., FEMME, 39 ANS)

la façon dont les projets en arrivent à mettre en péril leur vie de couple, et comment la participation au projet du compagnon / de la compagne teintent leurs relations et mènent à certaines tensions.

Pour conclure, rappelons cependant les discussions et tensions actuelles portant sur la pertinence d'envisager l'économie collaborative comme alternative à l'économie traditionnelle, de façon à inviter à une certaine prudence dans l'interprétation de ces résultats. Si la crise économique génère effectivement de nouvelles alternatives, celles-ci n'en font pas moins débat, comme c'est le cas par exemple concernant ce qu'on appelle aujourd'hui l'*uberisation*[54] de l'économie, où des formes de travail plus souples et ne passant pas nécessairement par un employeur sont proposées et développées, mais au prix d'une précarité supposée plus importante[55] (car ne faisant pas l'objet des garanties, protections juridiques et sociales habituellement couplées aux services professionnels classiques). De plus, rappelons-nous les résultats obtenus dans notre seconde partie : les organisations professionnelles actuelles semblent favoriser des modèles hybrides plutôt que des modèles franchement collaboratifs. Si des profils collaboratifs sont effectivement recherchés, notamment dans leurs qualités relationnelles et organisationnelles, les organisations du travail ne sont pas encore entrées dans des transformations ouvertes comme en témoigne le discours portant sur le travail à effectuer ou la présentation des entreprises recruteuses.

1.2. Communication et relations interpersonnelles

1.2.1. Une relation centrale

Nous l'avons déjà évoqué indirectement en évoquant les conflits, la sphère relationnelle est très présente, comme en attestent les résultats obtenus avec Tropes 8.4.2 et montrant qu'il s'agit d'une des notions importantes dans le corpus (deuxième thème le plus important après le temps). La figure ci-après nous montre d'ailleurs que le thème du temps est un prédécesseur courant du thème de la communication. En revanche, il ne constitue pas un successeur plus fréquent que les autres thèmes.

[54] Du nom de l'entreprise Uber, entreprise proposant la mise en relation d'utilisateurs (par le biais d'une interface numérique) avec des conducteurs proposant des services de transport.
[55] En France, l'union de recouvrement des cotisations de la sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF) a lancé à la rentrée 2015 une procédure à l'encontre d'Uber afin de requalifier le statut d'indépendant des chauffeurs en un statut de salarié.

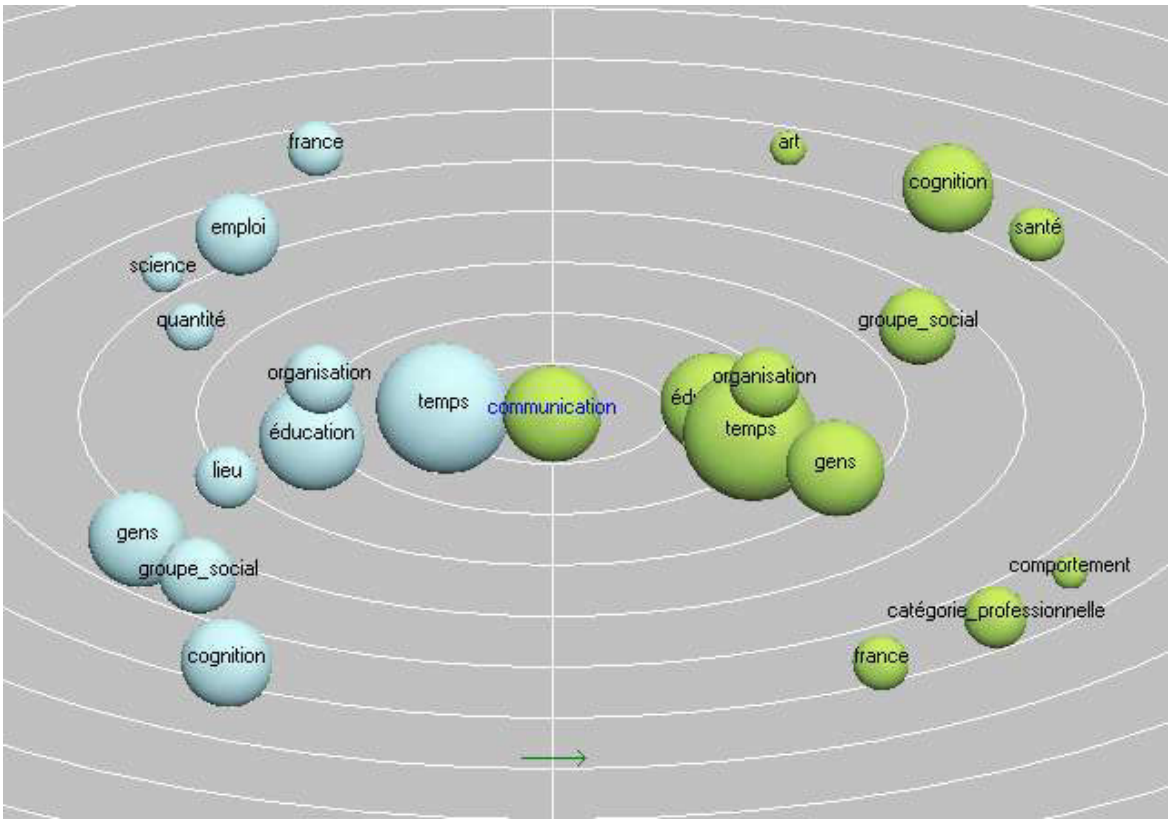


Figure 44. Environnement thématique du thème « communication » (G1)

453 références à des personnes en général (thème intitulé « gens ») sont recensées dans le corpus, 558 occurrences du verbe « dire » sont aussi constatées. D'une manière générale, les entretiens sont centrés sur des témoignages d'échanges entre des personnes. Comme nous l'avons mis en évidence précédemment, la relation est importante dans le sens où elle contribue à l'organisation du travail, et qu'elle ne se construit pas uniquement dans les espaces interstitiels, elle a droit à une place importante.

Le corpus illustre cette importance de plusieurs façons en témoignant du fait que :

- En l'absence de structure définie et formalisée, ce sont les relations qui constituent le liant, qui relient et donnent une cohérence au groupe : une relation d'une certaine qualité est nécessaire au bon fonctionnement du groupe, **le « ensemble » est constitué par la relation** et non la proximité physique[56]. C'est la relation qui est condition de la participation à l'activité, en fonction de ce que la personne peut à la fois amener à l'activité et aux autres participants. Comme le résume un des sujets : « on ne connaît jamais réellement les personnes tant qu'on n'a pas travaillé ou coordonné des choses

[56] Proximité physique qui n'est que très rarement garantie d'après les témoignages des personnes rencontrées, et qui relève presque d'un luxe.

avec elles ou sous pression ou sous date butoir pour voir comment elles réagissent justement à ces pressions-là. Et du coup il y a certaines personnes qu'on va remercier après l'évènement passé et d'autres au contraire qu'on va pouvoir garder pour justement… se rendre compte que ces personnes-là c'est des personnes importantes qui peuvent nous pousser vers le haut. » (F., homme, 29 ans).

- Dans le cas d'un travail dans une organisation structurée (type travail salarié ou en réseau), la communication est importante pour permettre le travail, à plus forte raison lorsqu'il est réalisé de manière asynchrone ou à distance – ce qui est courant. Grâce aux outils numériques, dont nous examinerons et détaillerons les usages par la suite, le partage d'informations à distance permet à chacun de progresser dans la tâche à accomplir, même sans se rencontrer (même si le « coût » d'une communication numérique apparaît à première vue comme supérieur au coût d'une communication classique, en face-à-face).

De manière plus générale, la relation a toute son importance, surtout dans les formes les plus « pures » – comprendre : les formes les moins hiérarchisées – car les sujets témoignent du fait que c'est elle qui est :

« J'AI ETE SOLLICITEE PAR UN AMI QUI CONNAISSAIT MES PROJETS, MA FORMATION, ET QUI CONNAISSAIT AUSSI MON ATTACHEMENT POUR LE TISSU LOCAL, CULTUREL ANGEVIN… » (L., FEMME, 31 ANS)

- Soit à l'origine du projet : des amis ou collègues proches qui se regroupent autour d'une volonté commune de travailler sur un projet, ou qui proposent à d'autres personnes identifiées comme potentiellement intéressées de participer au projet initié à l'origine en individuel.
- Soit à l'origine de la continuation du projet : c'est notamment la qualité des relations qui rend possible le travail sur le long terme, et qui suscite la motivation. Comme en témoigne plusieurs sujets, finalement les relations au sein du groupe deviennent avec le temps des relations amicales, et le regroupement n'est plus uniquement au service du projet mais aussi au service de la relation. En cela, notre hypothèse sur l'importance de l'autonomie et de la responsabilité se trouve partiellement invalidée, puisque ce sont les relations qui semblent être la variable présentant les meilleures qualités prédictives.

Ces deux niveaux (initier un projet ou développer/rejoindre un projet) peuvent et doivent être imbriqués comme nous le constatons dans les entretiens. Ainsi, une personne interrogée l'illustre en présentant un des projets auquel elle participe. Celui-ci est présenté comme venant de son « réseau », réseau qui lui-même vient d'un projet, qui lui-même vient d'un réseau… On pourrait dire que c'est à la fois le réseau qui permet le projet, et le projet qui permet le réseau, les liant dans une même dynamique, illustrant la thèse du *grand de la cité par projet* de Boltanski et Chiapello (1999) : le *grand de la cité par projet* est l'homme capable de se connecter aux autres.

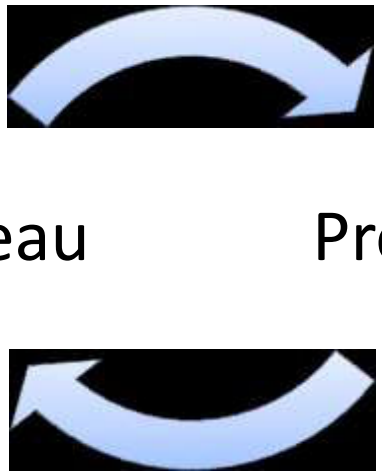


Figure 45. Dynamique dialectique du réseau et du projet

La relation a donc une importance dans le sens où elle est présente et importante dans toutes les étapes. Si cette représentation graphique est simple et modeste, elle n'en est pas moins essentielle, et rompt avec certains discours insistant sur un supposé lien causal entre ces deux notions (comme par exemple : avoir « du réseau » permet d'être invité à participer à des projets ; ou encore que la participation à des projets permet d'entrer en relation avec de nouvelles personnes et de développer son réseau).

L'analyse par le regroupement des mots du corpus en thèmes par le biais de Tropes 8.4.2 (G1) permet de prouver que le discours est en effet avant tout architecturé autour de plusieurs notions majeures qui sont : « gens », « projet » et « travail » / « travailler ». La sphère du temps apparaît grâce au thème « dates », mais mesure imparfaitement la question du temps qui fera l'objet d'une mesure spécifique ultérieure au moyen d'une classification personnalisée (la grille G2). Cette classification est partiellement satisfaisante dans le sens où elle opère un regroupement automatique sur un corpus témoignant de réalités très différentes au vocabulaire parfois très différencié, mais même malgré ces réserves l'importance de l'humain et du projet apparaît clairement.

Sur la figure ci-après, les résultats de Tropes sont représentés graphiquement au moyen du logiciel Gephi, ce qui permet de constater la fréquence et la centralité de ces thèmes. Plus le diamètre des thèmes est important, plus il est cité. De même, plus il est au centre de la figure, plus il est connecté aux autres thèmes. En d'autres termes, les termes centraux sont des carrefours du discours, autour duquel les entretiens se constituent.

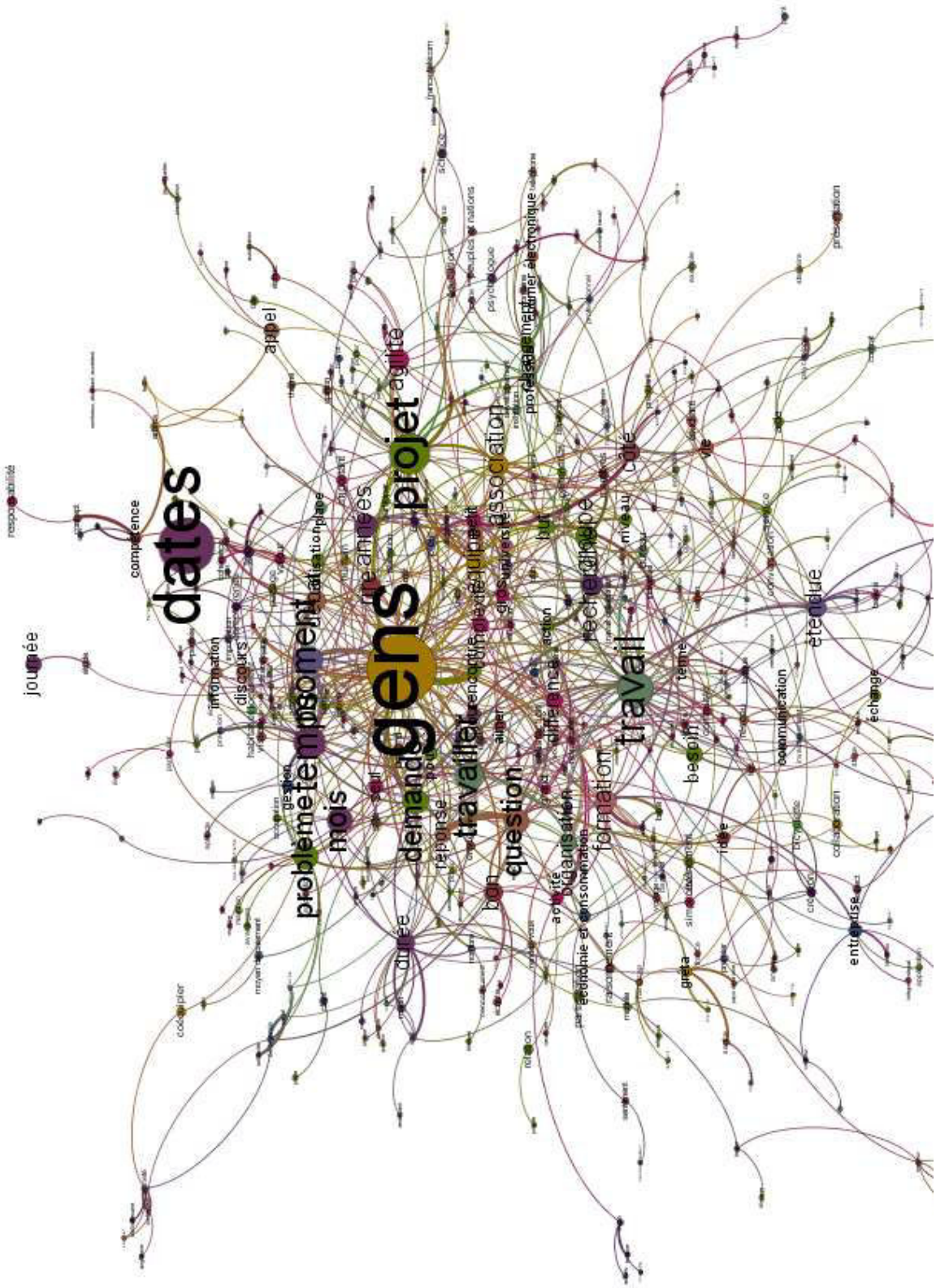


Figure 46. Cartographie de la fréquence et de la centralité des thèmes du corpus (G1)

Cette représentation graphique nous permet de donner plus de poids à l'idée que ces relations amicales créent « une certaine intimité » (C., homme, 63 ans) qui va au-delà des relations habituelles entre collègues. En effet, une exploration plus fine du diagramme général nous montre que si les sphères « projet » et « gens » présentent bien une connexion forte, la sphère « travail » reste plus isolée et avec un degré de connectivité moindre, ce qui signifie que cette sphère est rarement citée dans une même proposition contenant déjà la sphère « gens » ou « projet ».

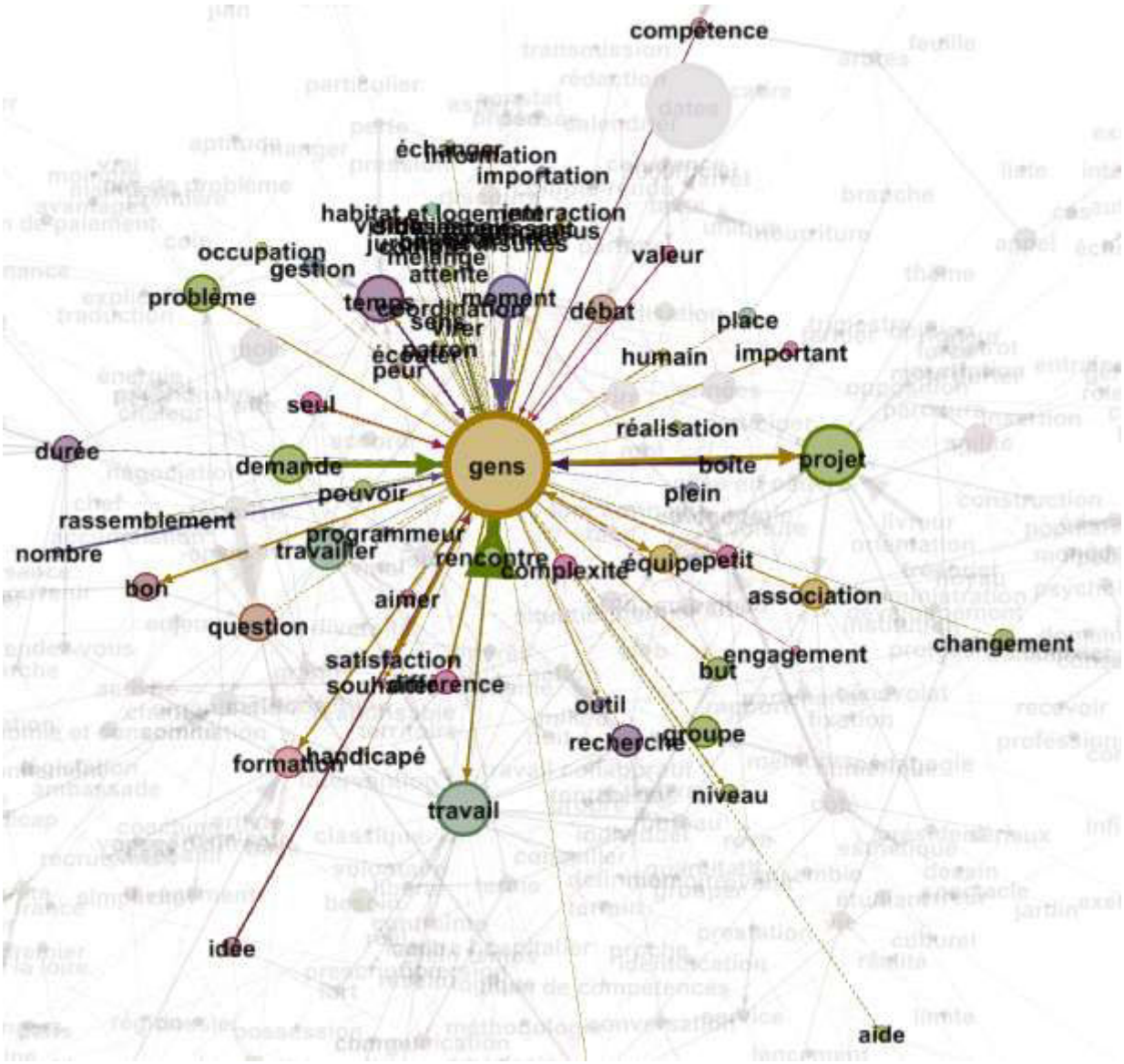


Figure 47. Contexte des regroupements associés à « gens » dans une même proposition (G1)

(les thèmes grisés ne présentent aucune connexion avec la sphère « gens »)

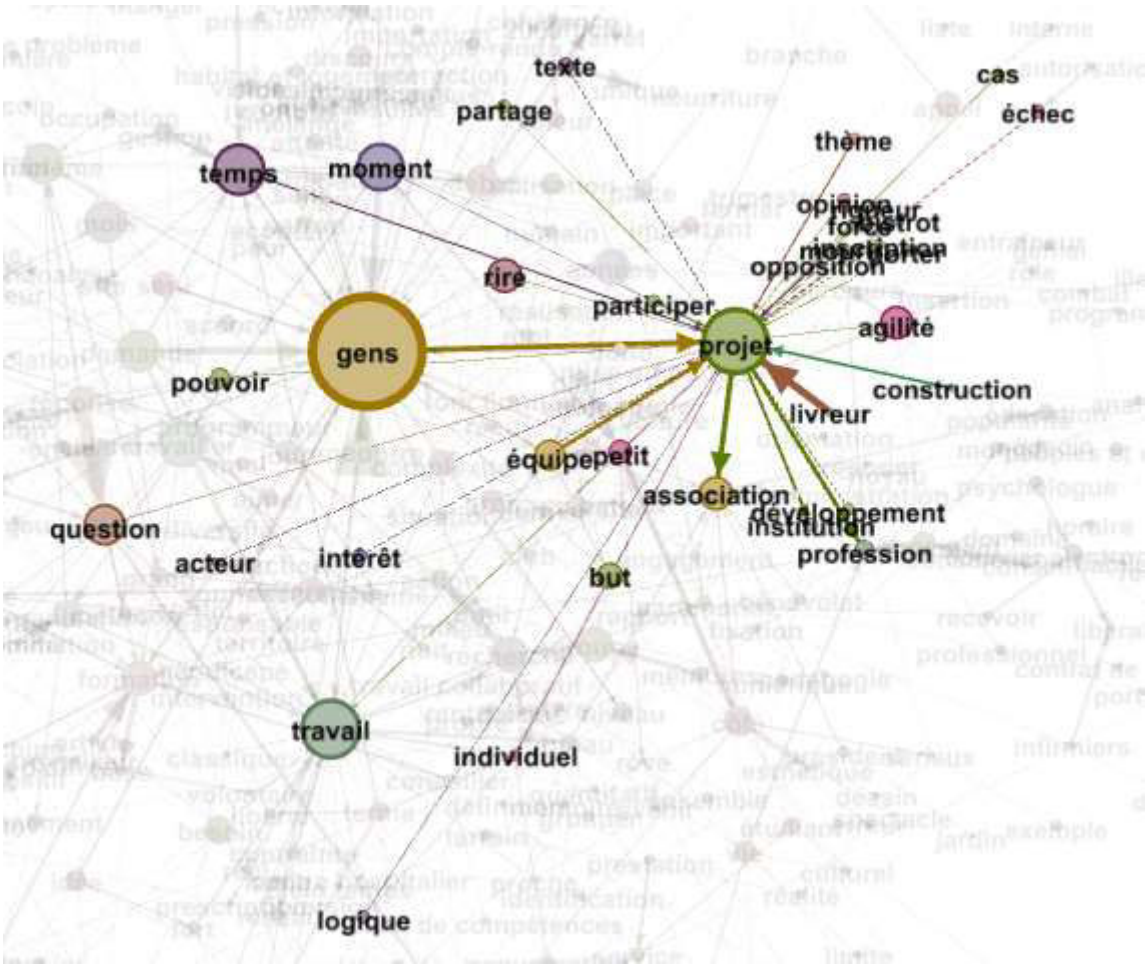


Figure 48. Figure 49. Contexte des regroupements associés à « projet » dans une même proposition (G1)

(les thèmes grisés ne présentent aucune connexion avec la sphère « projet »)

La sphère du « projet » présente proportionnellement à celle des « gens » une connectivité moins importante et moins riche : les liens ne sont pas aussi forts entre les thèmes, et il y a moins de thèmes en relation. Cela signifie qu'au sein d'une proposition contenant le thème du travail, la richesse lexicale est moindre que pour le thème « gens ». Cela s'explique en partie par la grille d'entretien qui invitait à explorer la question de la dynamique de groupe, mais nous faisons l'hypothèse que c'est aussi parce que le travail en lui-même reste assez peu présent dans le discours, et se cantonne à des éléments factuels peu discutables ou susceptibles d'être commentés. Il nous semble que pour les personnes interrogées, le sujet le plus important est plutôt la façon dont les acteurs d'un projet, d'une mission, d'une structure s'organisent pour effectuer leur travail, organisation qui se fait par l'échange et la discussion, c'est autour de ce thème que s'organise leur discours. On pourrait ainsi dire que la problématique du travail collaboratif est avant tout centrée sur la relation, sur la façon de faire, de travailler ensemble, et non sur le travail en lui-même. D'une certaine façon, **le travail collaboratif apparaît comme indissociable de la relation**, et n'est explicable que par l'intermédiaire des relations. Le thème « projet » est d'ailleurs introduit par un prédécesseur qui est « gens ».

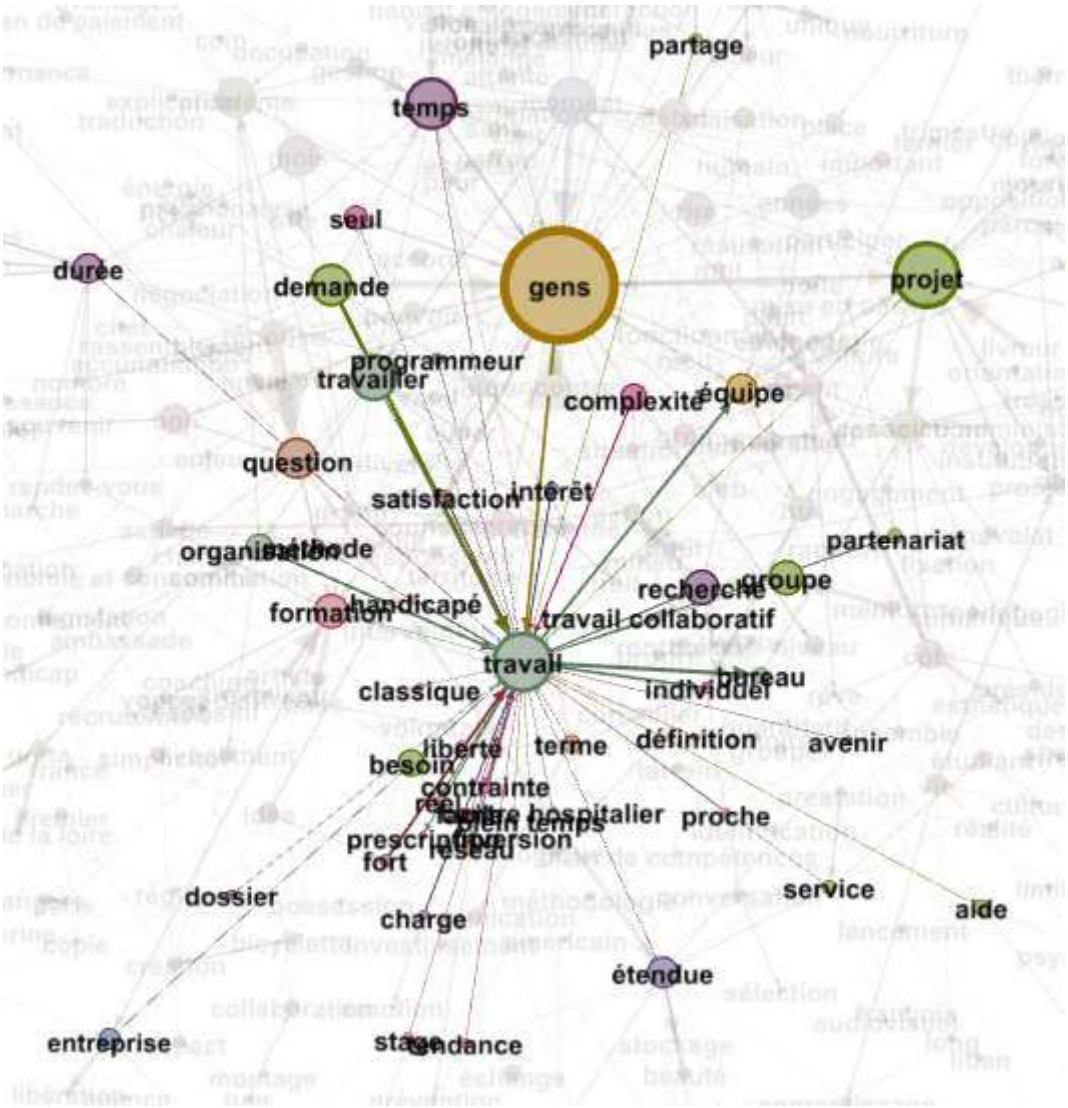


Figure 50. Figure 51. Contexte des regroupements associés à « travail » dans une même proposition (G1)

(les thèmes grisés ne présentent aucune connexion avec la sphère « travail »)

La focalisation sur le thème du travail nous confirme notre première lecture et interprétation. De plus, il s'avère également que le lien entre les thèmes « travail » et « gens » est directionnel, dans le sens « gens » -> « travail », c'est-à-dire que le thème « gens » est généralement un prédécesseur du thème « travail ». C'est donc bien les personnes qui sont premières, et qui permettent ensuite d'aborder la question du travail.

Enfin, le lien avec le thème « gens » apparaît comme plus important que les liens aux autres thèmes comme nous pouvons le confirmer dans la figure présentée ci-après.

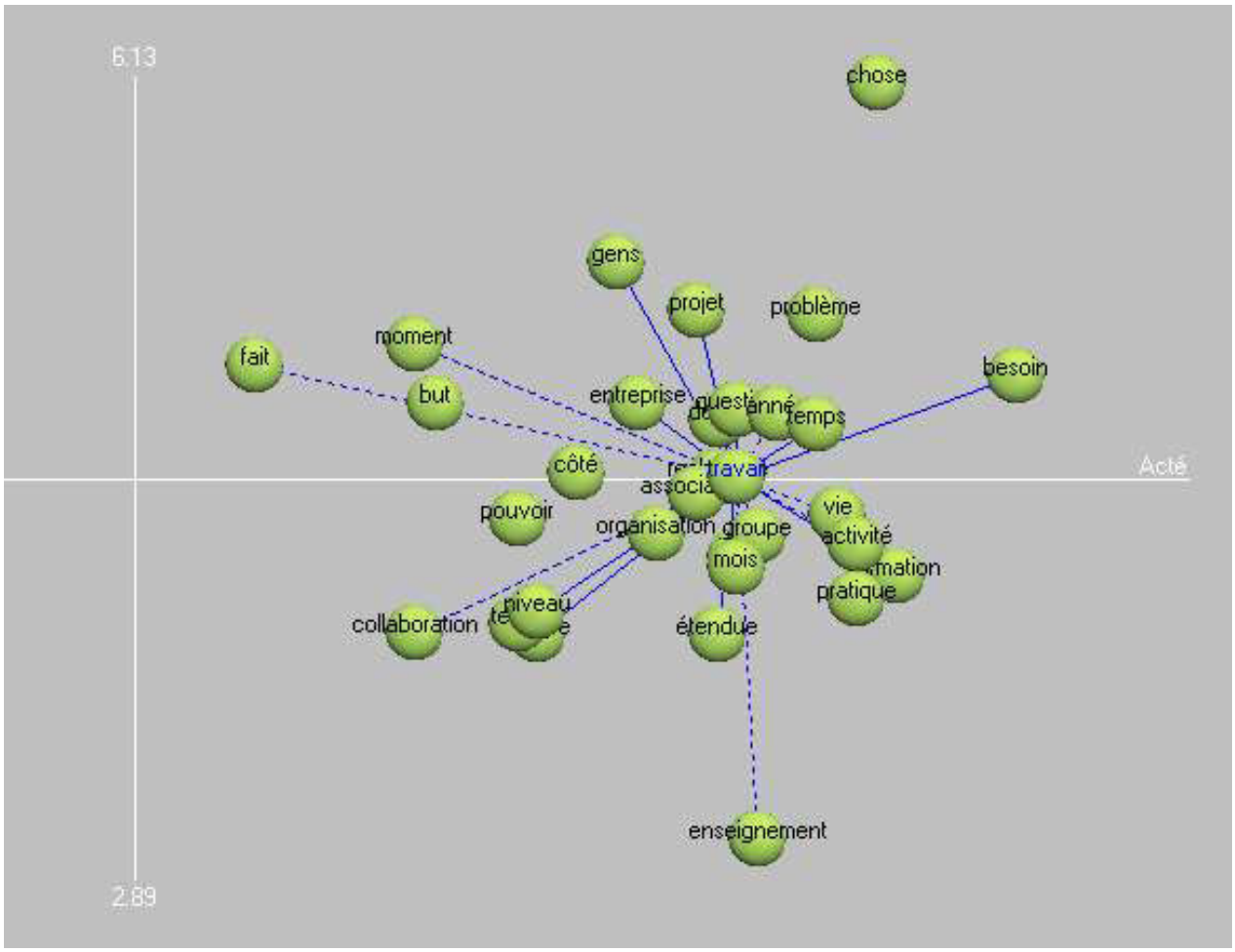


Figure 52. Concentration des relations entre les acteurs pour l'item « travail » (G1)

(l'axe des Y (vertical) indique la concentration des relations pour la référence affichée – ici, travail ; l'axe des X présente les actants (à gauche) et les actés (à droite))

On peut d'ailleurs constater que c'est bien la collaboration qui est « actant » et le travail qui est « acté ».

De même, c'est le thème « travail » qui introduit le thème « équipe » (relation non représentée sur le graphique ci-dessus). Une lecture possible serait de dire que c'est l'activité, le projet qui fait noyau et qui permet aux personnes de se réunir et former un ensemble, ici une équipe.

Ces différentes analyses nous confirment l'importance de l'être humain dans le discours, et nous permet de légitimement considérer que le travail collaboratif est un travail plus humain comme le voudrait la conception théorique qui y est rattachée dans le sens où le caractère relationnel apparaît comme premier. C'est depuis ce thème de l'humain qu'apparaissent d'ailleurs par la suite les thèmes de l' « équipe » et du « projet ».

1.2.2. **De l'importance de la confiance**

La confiance est supposée centrale dans les fonctionnements collaboratifs. Un tiers des personnes interrogées insiste explicitement sur son importance, pointant que sans elle, il ne serait pas possible de commencer, et surtout pas possible de continuer. La confiance est un élément élémentaire, un précurseur indispensable de la plupart des relations humaines, c'est elle qui permet à la communication de se faire dans des conditions correctes. Sa nécessaire présence se révèle donc à la fois une évidence – puisque notre corpus est centré sur les personnes et les relations entre ces personnes – et aussi un indicateur. A cela, plusieurs raisons.

« SI TU TE SENS PAS EN SECURITE DANS UN ENDROIT, DANS UN GROUPE DE TRAVAIL, BAH C'EST TRES DIFFICILE DE PROPOSER SES IDEES, SI TU SAIS QUE QUELQU'UN VA LES REUTILISER CONTRE TOI TU VAS PAS LES PROPOSER QUOI. » (P., HOMME, 53 ANS)

D'un point de vue professionnel la confiance est importante dans tous les groupes de travail et nécessaire pour un fonctionnement harmonieux et efficient. Un déficit en termes de confiance constitue un indicateur marqué d'immaturité du groupe (Mucchielli, 1969) et ne permet pas le développement sain d'une équipe de travail. La non-confiance des membres d'un groupe entre eux témoigne d'une méfiance plus générale, rendant les communications et les interactions plus difficiles par crainte d'être mis en difficulté voire simplement attaqué. Elle est donc nécessaire puisqu'elle seule permet de générer un sentiment de sécurité, un besoin humain fondamental. Aucun groupe de travail ne peut fonctionner efficacement sans cet ingrédient élémentaire, notamment parce que c'est grâce à cet élément qu'il devient possible de parler de groupe. Sans confiance, aucune relation de qualité n'est possible, les seules communications potentiellement observables seront peu satisfaisantes, défensives voire agressives. Dans un projet collaboratif, ne pas avoir confiance c'est ne pas prendre de risques, c'est éviter de s'exposer à des attaques, c'est envisager l'autre comme un ennemi potentiel et non un partenaire ou un collaborateur.

« SOIT ON FAIT CONFIANCE AUX GENS CE QUI COMPORTE UNE PART DE RISQUES, SOIT ON ESSAYE DE MAITRISER LES GENS, MAIS EN OMETTANT DU COUP LA CONSEQUENCE QUI EST QUE LA PERSONNE UNE FOIS MAITRISEE DEVIENT UN ROBOT, ET QUAND ON EST DESHUMANISE ON DEVIENT MOINS EFFICACE. » (R., HOMME, 42 ANS).

On sait que dans le travail collaboratif, la confiance est théoriquement nécessaire pour initier des projets de nature collaborative, qu'il s'agisse d'une confiance dans ses partenaires ou une confiance plus générale dans la notion d'amélioration par le partage (Botsman et Rogers, 2010). En l'absence d'une hiérarchie ou d'une logique de marché imposant un partenariat, seule la confiance fournit le liant

nécessaire pour bâtir un projet et surtout l'inscrire dans le temps (Marzano, 2010). Il faut donc à la fois avoir confiance en l'autre – dans le sens de croire en lui – et avoir confiance dans le projet et son potentiel – dans le sens de croire en un mieux. Enfin, rappelons que si la confiance est particulièrement importante dans les logiques collaboratives, c'est notamment parce qu'elle s'oppose aux logiques de surveillance de l'activité, logiques qui sont très difficilement vécues par certaines personnes interrogées dans le sens où elles viennent questionner voire démolir certains principes de fonctionnement. Plus largement, ce sont les principes bureaucratiques qui suscitent la méfiance car perçu comme peu ou pas susceptibles de comprendre les fonctionnements collaboratifs.

En cela, la confiance est donc plus qu'un élément technique nécessaire au bon fonctionnement, elle constitue également un élément idéologique. Avoir confiance en l'autre, c'est certes prendre le risque de le voir ne pas se comporter comme prévu ou attendu, mais c'est aussi générer l'espace nécessaire pour lui permettre à la fois de s'épanouir et aussi de penser en dehors du cadre, de proposer plus que la simple exécution de la tâche, de penser ce qu'il fait et éventuellement de faire autrement si c'est nécessaire ou souhaitable. En cela, la confiance est le précurseur de l'autonomie, un des ingrédients nécessaires à son établissement.

Rappelons que le contrôle des modèles bureaucratiques s'oppose à cette logique de confiance[57] : soit j'ai confiance et le travail n'est pas vérifié – seul le résultat final est important, la méthode importe peu –, soit je contrôle et je reconnais que je n'ai pas pleinement confiance en la capacité de mes collaborateurs à réaliser correctement et de la bonne manière le travail attendu. Contrôler tout en déclarant que j'ai confiance vient révéler la dissonance voire dans les

INTERVIEWEE : DONC, QUAND J'AI FAIT LE DECOMPTE DE MON COTE, POUR MON DERNIER CONTRAT, J'ARRIVAIS A 98%. EN SACHANT QUE SI ON COMPTAIT VRAIMENT TOUT LE TEMPS QUE JE PASSE, JE SERAIS CERTAINEMENT PLUS A 120%. EUX QUAND ILS ONT COMPTE, ILS ONT ESTIME AU FINAL QUE J'ETAIS A PEU PRES A 65%. DONC FORCEMENT IL Y A EU CONFLIT, J'AI RECOMPTE DE MON COTE, ILS ONT RECOMPTE DU LEUR… ET ON EST TOUJOURS PAS D'ACCORD.

ENQUETEUR : Y A PAS DE RECONNAISSANCE DE TOUT CE TRAVAIL.

INTERVIEWEE : NON, EXACTEMENT. ET JUSQU'ICI JE NE L'AVAIS PAS RESSENTI, LE MANQUE DE RECONNAISSANCE.

ENQUETEUR : C'EST LE JOUR OU ON A MIS UN CHIFFRE DESSUS ?

INTERVIEWEE : VOILA, EXACTEMENT, C'EST EXACTEMENT ÇA.

[57] Même si des tentatives (peu concluantes) ont existées. La phrase célèbre attribuée à Lénine et incitant à penser que « la confiance n'exclut pas le contrôle » résume l'ambiguïté de cette volonté de concilier l'inconciliable.

cas les plus extrêmes l'absurdité de la posture. Une des interviewées en témoigne : c'est au moment où il a été question de quantification, de surveillance dans son activité que tout s'est effondré et que les premières tensions se sont fait jour.

Les entretiens révèlent et rappellent tout à la fois que la confiance est une base relationnelle, que la façon d'envisager l'activité et son organisation ait été définie ou non en amont. Sans structure décidée et définie par avance, charge alors à chacun de faire confiance aux autres. Avec une structure pré-existante, charge à chacun d'avoir confiance en la capacité de l'autre à agir selon le plan établi. C'est une règle qui préside à la plupart des fonctionnements collaboratifs : « *je fais ceci parce que c'est ce que je dois faire et je suis convaincu que mon compagnon va faire ceci parce que c'est ce qu'il doit faire* » (Egido et Pollet, 2012). Dans cette logique, il ne s'agit pas de contrôler ce que l'autre fait, de vérifier s'il fait bien sa part de l'activité, mais d'avoir une confiance sincère en la capacité de ses équipiers à faire ce qui doit être fait et à articuler leurs interventions à la sienne.

« DONC ÇA FAIT DES RELATIONS QUI PRENNENT DU TEMPS ET QUI N'ONT PAS BESOIN DU NUMERIQUE SI CE N'EST EN SUPPORT LOGISTIQUE. MAIS LES DEUX NE PEUVENT PAS SE REMPLACER, CE QUI COMPTE C'EST LA RELATION, UNE RELATION RECIPROQUE, C'EST-A-DIRE UNE RELATION QUI SE FAIT EN TERMES D'INVESTISSEMENT : JE TE DONNE QUELQUE CHOSE PARCE QUE JE SAIS QUE DE TOUTE FAÇON A LONG TERME JE VAIS ETRE GAGNANT. MAIS JE NE SAIS PAS ENCORE QUAND EST-CE QUE JE SERAI GAGNANT, COMBIEN EST-CE QUE ÇA VA ME RAPPORTER… ET JE PRENDS UN RISQUE, MAIS JE LE FAIS PARCE QUE J'AI CONFIANCE EN TOI, PARCE QUE JE T'AI TESTE, PARCE QUE JE SAIS QUE TU NE VAS PAS ME DECEVOIR. C'EST ÇA QUI EST LE CŒUR DE CES PROJETS-LA, ET S'IL Y A PAS UN TRAVAIL PREALABLE SUR CETTE RELATION, CES PROJETS-LA NE POURRONT JAMAIS ABOUTIR, ET C'EST LA LE COTE DESINTERESSE DE LA DEMARCHE, […] ET MES COLLEGUES ILS SE DISENT, C'EST VRAI ELLE A RIEN A Y GAGNER, MAIS ELLE LE FAIT PARCE QU'ELLE Y CROIT, DONC MOI J'Y CROIS AUSSI. »
(P., FEMME, 39 ANS)

La qualité de la relation est donc une composante importante des logiques collaboratives, et la confiance serait un des indicateurs de cette qualité. Il s'agit d'avoir confiance en l'autre pour pouvoir travailler avec lui, et également de travailler à susciter la confiance vis-à-vis de soi pour obtenir une relation professionnelle de qualité et susciter l'engagement. Cette capacité à mobiliser passe notamment par l'importance d'être soi-même convaincu de l'intérêt du projet, et à prouver sa capacité à travailler non pas parce que c'est une obligation mais à travailler parce que cela revêt un sens pour soi. Cette capacité pourrait dans une certaine mesure être rapprochée et comparée à la notion d'*authenticité* au sens de la psychologie humaniste : je cherche à adopter un comportement en congruence avec mes valeurs et mes pensées.

CC BY NC ND

Cette idée peut être critiquée, notamment dans le fait que les responsables et managers ont une fonction sensiblement similaire dans les organisations adhocratiques comme nous l'avions relevé dans la première partie de cette étude : ils sont *porteurs du sens* (Lenhardt, 2012), ils doivent animer et transmettre – un peu à la manière de l'*évangéliste* discuté dans le chapitre 5. Cependant une différence fondamentale se loge dans le moteur de l'action : le manager occupe et anime cette fonction car c'est son travail (on pourrait dire que c'est une partie de sa fiche de poste), il est rémunéré pour cela. Le porteur d'un projet collaboratif « pur » devra au contraire faire la démonstration de son *intérêt désintéressé* : il reconnaît qu'il est intéressé par le projet, mais il s'agit d'un intérêt purement interne, qui ne prend pas sa source dans une composante environnementale, ou dans une contrainte extérieure cachée, et encore moins qu'il est payé pour être intéressé et que son intérêt se révèle alors faux. C'est cet investissement réel, altruiste, construit dans la durée, qui est caractéristique.

Cette confiance prend tout son sens lorsqu'elle est envisagée sur un horizon temporel important. Nos entretiens explorant des projets collaboratifs *âgés*, il nous est possible de le mettre en évidence et le confirmer. Axelrod (1984) avait déjà démontré que la confiance ne peut s'acquérir et se développer que dans le cadre d'une relation suivie : selon ses travaux, être sûr de ne jamais revoir la personne augmente significativement la probabilité d'apparition de comportements anti-coopératifs et anti-sociaux, au profit d'une recherche plus égoïste et centrée sur soi de profit personnel. Comme il le résume si bien, *la confiance a besoin d'un visage*, d'une relation sincère et de qualité. Nous retrouvons l'étymologie du mot confiance, *con* (« ensemble ») et *fidere* (« se fier », « croire »). Avoir confiance ne désigne pas uniquement la capacité à se fier à l'autre, mais aussi à croire en l'autre, voire à croire ensemble, à croire à l'intérêt que revêt le projet porté par les membres du groupe (« parce qu'elle y croit, donc moi j'y crois aussi » (P. femme, 39 ans)).

Cela suppose donc de prendre un certain temps, ce qui n'est pas toujours compatible avec les temporalités de l'urgence qui se développent de plus en plus aujourd'hui. La solution est alors de travailler la qualité de la relation en amont, un peu comme ce que pointaient Boltanski et Chiapello (1999) : le grand de la cité par projet est l'homme doué d'un bon sens relationnel, capable de créer, entretenir, développer des relations solides de qualité (et bien sûr, de dénouer et déconstruire de la même façon ces relations si nécessaires). Ainsi, si la qualité relationnelle est présente, alors le travail sur le projet est possible, même dès le début, même si le projet n'est encore qu'embryonnaire.

1.2.3. **Des outils numériques… à l'importance variable**

Nous avons également interrogé les personnes sur l'importance supposée du numérique et des technologies de l'information et de la communication dans les projets collaboratifs, nous interrogeant sur la façon dont ils pouvaient ou non soutenir les communications et avoir une influence sur la qualité du travail. Cet intérêt s'explique notamment en raison de leur caractère emblématique : ils sont supposés particulièrement importants, voire essentiels. Pourtant, ils sont d'un usage délicat, notamment dans le fait que les usages professionnels et personnels tendent à se télescoper (Thibert, 2009), expliquant les nombreuses critiques les

ciblant, allant même jusqu'à les supposer peu compatibles avec des relations humaines de qualité (Casilli, 2010).

Les personnes interrogées présentent une réponse plus mesurée et sont unanimes : les outils numériques sont effectivement nécessaires à l'activité, notamment lorsqu'il s'agit de travailler de façon asynchrone ou à distance. Sans eux, le travail serait probablement ralenti. L'examen des thèmes prédécesseurs au moyen d'une grille plus spécifique (G2) dans la figure ci-après montre le lien entre le numérique et la question du temps, ainsi que le lien avec la structure d'emploi qui compte parmi les premiers successeurs. En revanche, il nous montre que le thème n'est pas connecté à celui des « gens » : les successeurs sont « structures d'emploi », « chose », « temps » et « pressions et problèmes ».

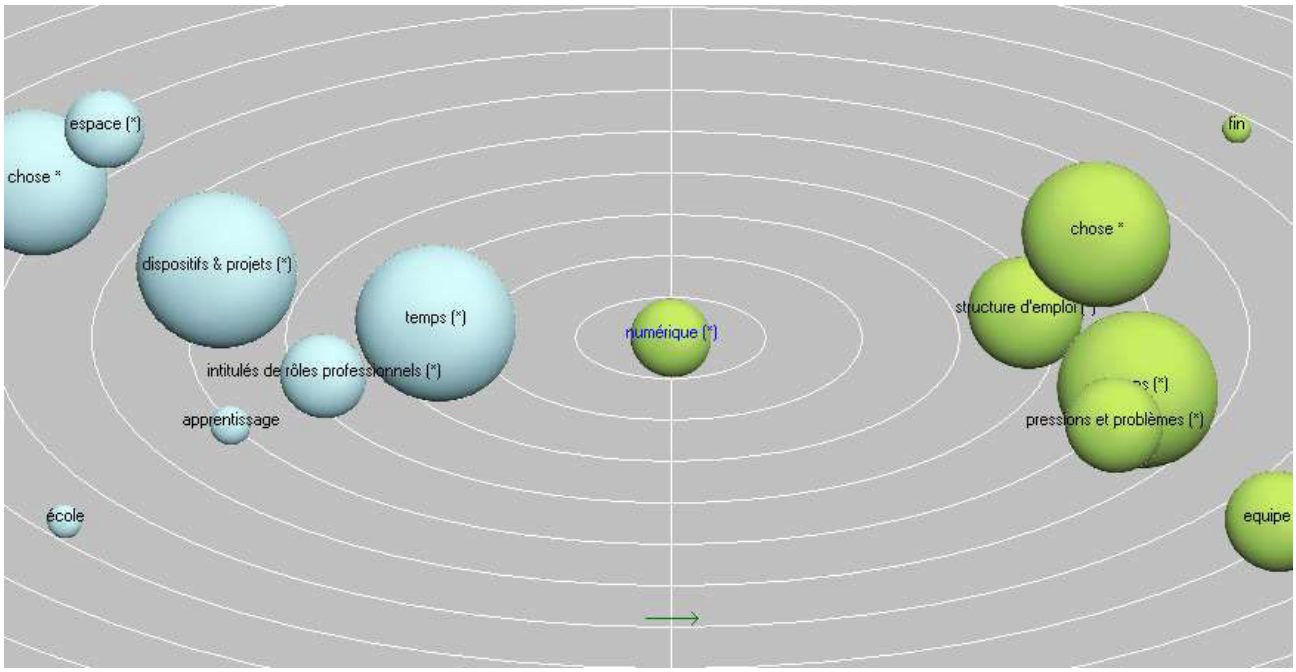


Figure 53. Environnement thématique du thème « numérique » (G2)

Les résultats suggèrent donc un intérêt gestionnaire aux outils de l'information et la communication, en cela qu'ils permettent d'aller plus vite ou de se concerter plus facilement malgré les obstacles de la distance et du temps. Mais ils restent d'une importance relative, qui s'illustre dans la fréquence d'emploi des termes en lien avec l'informatique et le numérique : 145 références au thème « numérique » dans le corpus complet. En effet, les personnes interrogées témoignent du fait que s'ils permettent et rendent effectivement possible la communication à distance et le partage d'informations, ils ne sont pas utilisés au maximum de leurs capacités, la plupart du temps en raison d'un manque de compétences supposé des autres membres du groupe.

En termes d'usage, deux fonctions sont régulièrement pointées du doigt comme utiles : la gestion du temps et la gestion du stockage.

Certains outils numériques sont décrits comme intéressants pour rendre visible son agenda et faciliter la gestion du temps (accéder à l'agenda de l'autre permet de se coordonner plus rapidement pour convenir d'un rendez-vous, se rencontrer plus facilement, d'avoir connaissance des moments où il est disponible et des moments où il ne l'est pas). Bien sûr, rendre cette information disponible suppose d'avoir confiance en la personne, et d'être convaincu qu'elle n'utilisera pas ce moyen comme outil de contrôle.

Concernant le stockage, il apparaît que les outils numériques ne sont quasiment jamais employés pour stocker l'information dans un lieu unique (les stockages dans le *cloud*[58]), aboutissant à des lieux de stockage variés et de natures différentes. Ce n'est pas pour autant que ces solutions de stockage sont nécessairement anti-numériques. Une des personnes interrogées le souligne d'ailleurs : le stockage des informations est assuré par les messageries électroniques de chacun, ce qui peut poser des problèmes quand il est nécessaire de retrouver une information importante, car cela suppose l'exploration de sa messagerie et la recherche de la dernière version du fichier, avec la crainte d'avoir une version différente de celle des autres. Aucune méfiance particulière n'est formulée concernant l'utilisation de solutions numériques. Simplement, les outils spécifiquement collaboratifs comme un lieu de stockage unique accessible à tous ne sont pas utilisés ou sous-utilisés (seulement à certaines occasions, ou seulement par une partie du groupe, conduisant la plupart du temps à leur abandon).

Cet enjeu de stockage est pourtant un aspect identifié comme important dans les systèmes (Le Moigne, 1999), et plus largement dans la littérature dédiée au travail collaboratif sous l'appellation de *knowledge management*. Au-delà des impératifs de partage d'informations inhérents au travail en équipe, ce stockage constitue la mémoire du projet, le stockage systématique et méticuleux des étapes par lesquels est passé le projet. Deux personnes interrogées témoignent d'une certaine ambivalence à ce sujet : ils constatent qu'il serait nécessaire, important et intéressant de le faire ; ils constatent également que ce n'est pas fait. Leur intérêt tire nous semble-t-il son explication dans l'âge du projet : tous deux participent à des projets anciens (plus de 10 ans). Avec le recul, la vie du projet gagnerait à être mieux documentée, pour des raisons logiques, pratiques mais probablement aussi pour des raisons des raisons affectives : l'attachement au groupe porteur du projet est fort et écrire son histoire est tentant.

Au vu de notre réflexion sur l'importance de la qualité relationnelle et la confiance, le manque d'intérêt ou d'engouement pour les aspects purement technologiques du projet paraît compréhensible : finalement, ce qui

[58] Utilisation de serveurs distants accessibles grâce à une connexion internet, qui centralisent les données à stocker et permettre leur consultation depuis n'importe quel outil connecté.

compte n'est pas le moyen ou le média mais le contenu de la communication, ses enjeux, ce dont elle témoigne de ce qui se joue entre les personnes. Finalement, le média importe peu, ce qui compte est ce qu'il permet de développer ou enrichir dans la relation. L'axiome de l'école de Palo Alto (Watzlawick, Helmick, Beavin et Jackson, 1972) illustre cette idée de double niveau que revêt la communication en la présentant comme à la fois *contenu* et *relation*. Le plus important est la relation dont témoigne ou qui est créée par la communication, le contenu est parfois anecdotique. Cette interprétation est soutenue par la présence de références régulières à l'importance des repas ensemble, des réunions, des cafés, des rencontres plus ou moins informelles en dehors des sessions de travail, etc.

En revanche, les informations que nous avons pu recueillir sur ces usages du numérique révèlent des stratégies mises en œuvre pour contrôler son investissement et son engagement dans les projets. Trois approches sont relevées, non exclusives et parfois complémentaires :

- Limiter sa présence et utiliser les outils de communication comme filtre
- Augmenter sa présence, être vu et invité/inviter à l'entrée en relation
- Permettre le multi-investissement

a) Limiter sa présence et utiliser les outils de communication comme filtre

Les outils de communication numériques sont unanimement reconnus comme peu satisfaisants en matière de communication, d'abord parce qu'ils demandent un investissement important et constituent souvent un travail invisible et non-reconnu (notamment les mails, qui représentent une part importante de travail invisible), ensuite parce qu'ils ne permettent pas de travailler finement la qualité relationnelle et sont parfois la source de malentendus et de mécontentements.

« ON A PAS FORCEMENT AUSSI LA POSSIBILITE D'AVOIR LE NUMERO DE TELEPHONE DE CHACUN. PUIS Y A DES PERSONNES QUI VEULENT PAS DONNER LEUR NUMERO, QUI RESTENT JOIGNABLES MAIS QUAND ILS LE SOUHAITENT » (F., HOMME, 29 ANS)

Les reproches les plus importants sont d'ailleurs formulés lorsque sont évoqués de possibles remplacements des réunions physiques par des échanges par voie numérique : les sujets considèrent comme difficile voire impossible de travailler entièrement à distance, seule la rencontre physique et sa richesse relationnelle permettrait un véritable travail *ensemble*, illustrant les travaux de Casilli (2010) : la communication par technologie interposée pour fonctionner correctement doit se surajouter à une relation déjà existante, elle ne peut la remplacer. De plus, les technologies de l'information et de la communication sont perçues comme envahissantes : il devient possible grâce à elles d'être contactables à n'importe quel moment de la journée, à n'importe quel endroit (et à l'inverse, de contacter ou d'accéder à n'importe quelle information depuis n'importe

où et à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit). Les personnes interrogées soulignent que des protections sont nécessaires pour limiter les dérives, mais elles supposent un élan, une volonté, de poser activement des barrières.

Ces barrières ne sont pas faciles à mettre en place, car elles sont souvent auto-interprétées comme des messages relationnels négatifs : ne pas répondre, ce n'est pas (uniquement) refuser de travailler, c'est aussi refuser de parler à quelqu'un. L'importance de la confiance et de la qualité de la relation peuvent venir soutenir et éclairer cette peur limitante. La famille apparaît à ce sujet comme un élément facilitant l'identification des frontières souhaitables, et sert aussi d'excuse, de barrière elle-même : invoquer la famille permet de poser des barrières reconnues et valorisées socialement. Remarquons que ce faisant, l'excuse devient relationnelle : si le travailleur collaboratif n'accepte pas de rentrer en relation avec un de ses collègues, c'est parce qu'il est déjà en train de consacrer son attention et son temps à une autre relation.

Pourtant, fondamentalement, remarquons que la résistance est avant tout interne. Aucune personne interrogée ne témoigne de reproches extérieurs concernant leur disponibilité. Ces résistances et ces barrières sont avant tout des éléments que les sujets s'imposent par eux-mêmes, ce qui peut expliquer les difficultés à les surmonter.

b) Augmenter sa présence, être vu et inviter à l'entrée en relation

Cependant, les outils de communication permettent également de capter l'attention, d'être vu, d'attirer des personnes potentiellement intéressées par le projet. En témoigne un des sujets, convaincu que son investissement dans le projet serait rendu extrêmement difficile sans les réseaux sociaux numériques. Les plateformes de blog, les agendas numériques partageables en ligne, les groupes sur les réseaux sociaux numériques sont autant d'outils (souvent gratuits et en accès libre) à disposition pour communiquer plus facilement, faire connaître son activité et entrer en relation avec de nouvelles personnes partageant des intérêts communs. A noter que dans le cas d'actions de communication externes de ce type, c'est habituellement le projet qui est mis en avant en premier, puis ensuite les personnes portant ce projet : l'entrée est l'activité, mais la qualité relationnelle est également mise en avant.

Le rapport aux technologies de l'information et de la communication est donc ambivalent et complexe : ces outils constituent à la fois une composante importante et nécessaire (bien que sous exploitée), mais facilement envahissante si elle passe un premier plan. A ce sujet, il nous semble que la métaphore du piège semble la plus adaptée : ces outils permettent d'attirer et de piéger des personnes. Ces pièges sont nécessaires au bon fonctionnement du projet, mais même les acteurs chargés de « poser » ces pièges s'en méfient et en critiquent les effets négatifs.

c) Permettre le multi-investissement

Enfin, ces moyens de communication rendent possible l'investissement dans plusieurs activités à la fois. C'est même une notion importante pour certaines personnes, qui déclarent apprécier la variété du travail, la possibilité de ne pas passer la journée sur une même tâche et au contraire accepter avec intérêt d'être sollicitées pour d'autres tâches, si possible variées et différentes les unes des autres.

> « JE SUIS TRES BROUILLON, J'AI UNE CAPACITE DE CONCENTRATION QUI EST FAIBLE, MAIS VRAIMENT, ET JE ME RETROUVE DANS ÇA PARCE QUE C'EST CE QUI VA ME STIMULER SUFFISAMMENT FINALEMENT POUR ETRE EFFICACE. ALORS QUE SI ON ME LAISSAIT PENDANT DEUX HEURES SUR UN TRUC, BAH JE SERAI MOINS… ENFIN J'ARRIVERAI PAS AU MEME RESULTAT. » (L., FEMME, 31 ANS)

Cette fragmentation plus ou moins volontaire, fruit d'un parcours parfois atypique et fragmenté, rappelle la notion l'*homme pluriel* de Lahire (2006) ou le *grand de la cité par projet* de Boltanski et Chiapello (1999). Le mécanisme clef derrière cette activité fragmentée semble être la gestion des priorités, l'organisation, la capacité à définir par soi et pour soi des barrières et des façons de procéder. Proches des stratégies de conciliation par l'action (Cocandeau, 2011), cet investissement parfois à la limite de l'activisme pro-multitude est nous semble-t-il un des critères type du travailleur présentant un profil purement collaboratif. La première raison invoquée par les personnes interrogées est l'intérêt pour le renouvellement, la nouveauté, la variété. Mais c'est la seconde raison qui attire le plus notre attention lorsqu'elles déclarent également que ces projets se nourrissent les uns les autres, parfois directement, parfois indirectement, et de façon plus ou moins volontaire (voire même de façon plus ou moins immédiate).

Chaque projet est ainsi d'une certaine façon nourri par les autres, tout autant que chaque projet nourrit la personne. C'est en cela que le sens semble être une notion importante du travail collaboratif : le sens que revêt l'activité, en lien avec le sens plus général que l'individu donne à son action sur le monde est probablement un paradigme majeur pour une meilleure compréhension du collaboratif. Le sens est donc pluriel, composite, ce n'est pas uniquement le sens donné à l'action, au projet qui va compter, mais la façon dont cette signification va transformer la personne, la façon dont le projet va la modifier, l'altérer. Cette altération ne se fait pas au détriment de l'unité, elle va au contraire en assurer la cohérence, la renforcer, en insistant sur la nécessaire imbrication des différentes participations. Il ne s'agit donc pas ici de s'investir dans plusieurs projets pour le simple plaisir du *faire*, mais s'investir dans des projets qui présentent a priori des affinités, des parallèles, des passerelles susceptibles de les enrichir mutuellement – et dans un second élan, d'enrichir la personne en elle-même. Nous retrouvons ainsi des élans vers une forme pure du sens au travail vu comme « activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie » (Morin, 2008, p. 2).

1.3. Un rapport au temps particulier

Nous y avons fait référence déjà à plusieurs reprises, le temps apparaît comme central dans le discours comme le révèle l'analyse lexicométrique. Nous avons déjà constaté que le thème du temps était en lien avec les thèmes du « numérique », des « problèmes », et semblait dans cette première approche plutôt en lien avec un discours négatif et dépréciatif.

En effet, le problème du temps apparaît comme premier avec 949 occurrences dans le corpus (suivit par « dispositifs et projets » (607 occurrences), « chose » (493 occurrences), « gens » (453 occurrences) et « structures d'emploi » (289 occurrences).

Si nous nous intéressons aux 949 occurrences et en faisons une analyse plus fine, nous pouvons constater une hétérogénéité. Les références au temps se déclinent en plusieurs catégories :

- Le temps comme unité de mesure (mois, semaines, jours, heures, minutes, secondes…) ;
- Le temps comme objet à organiser (emploi du temps, agenda…) ;
- Le temps comme désignation du cadre de travail (travail à temps plein, à temps partiel, contrat à durée déterminée / indéterminée…).
- Le temps comme ressource, objet à gérer : « avoir » ou non le temps (« ça prend du temps », « on nous donne du temps »…)

Une analyse des co-occurrences permet de mettre en évidence une proximité forte entre la catégorie du temps et la catégorie « rire » (les rires durant les entretiens ont été retranscris de façon à nous permettre de constituer une catégorie à part entière, comme pour les autres thèmes, et nous permettre de repérer d'éventuels liens entre des sujets et des manifestations telles que les rires).

Sur la figure ci-après, nous pouvons constater que le temps constitue le précurseur et le successeur le plus direct de la catégorie « rire ».

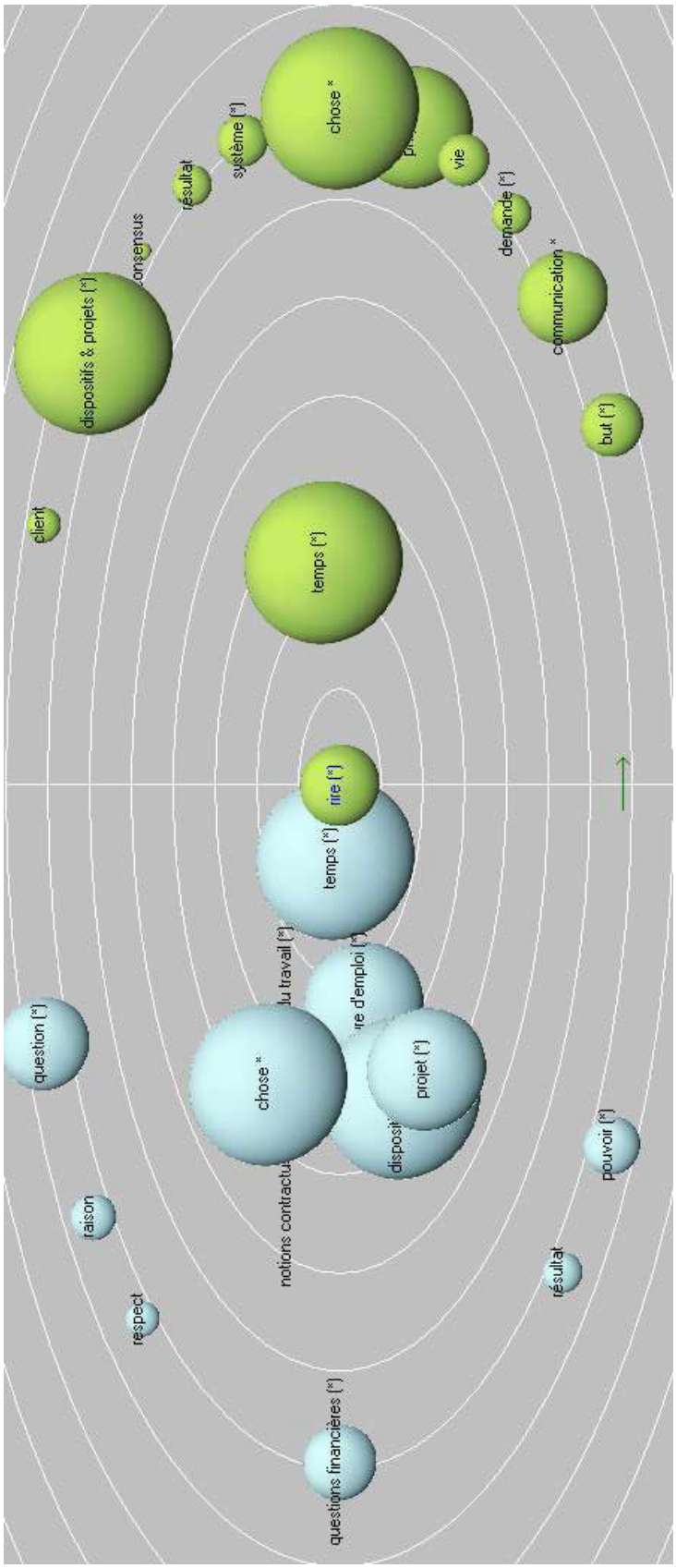


Figure 54. Environnement thématique de la catégorie « rire » (G2)

Cette récurrence des rires pendant les entretiens lorsque la question du temps était évoquée est intéressante à relever, et nous n'avons pas manqué d'explorer la question avec les personnes interrogées de façon à mieux identifier en quoi ce rapport au temps est problématique. Finalement, le rapport au temps semble s'organiser autour de trois figures qui sont :

- Un rapport au temps délié
- Un temps source de crispation
- Un temps « capital-ressources »

1.3.1. **Un temps délié**

Un des points perçus comme négatif est la lenteur à laquelle les projets se mettent en place et progressent. Cette avancée est perçue comme parfois poussive, inutilement ralentie par des questions à la fois importantes à traiter mais qui interrompent la progression. La durée de vie des projets se mesure en années, parfois même en dizaines d'années. Les personnes interrogées expliquent et voient ce rythme de travail comme atypique et hors-norme. Il constitue une exception au regard des temporalités encouragées dans la sphère professionnelle aujourd'hui, bien loin du principe d'efficience des systèmes bureaucratiques relevé dans le premier chapitre. A l'ère de l'efficience et de la rentabilité, il apparaît comme décalé de prendre le temps, parfois même en allant jusqu'à ne pas se poser directement la question de la pertinence économique de cette liberté. Cela ne signifie pas pour autant que toute réflexion économique est abolie : plusieurs sujets en témoignent, c'est une notion qui est prise en compte, mais elle n'est pas nécessairement une priorité qui l'emporterait sur d'autres enjeux.

« ON A PASSE DES ANNEES LA-DESSUS ! [RIRES] » (C., HOMME, 63 ANS).

Une des personnes interrogées souligne que ce qui prend du temps finalement c'est d'entrer en contact avec l'autre, à la fois pour des raisons pratiques (« faut les contacter, savoir s'ils ont des disponibilités, voire les recontacter ensuite s'il faut dans l'année […] et donc ça prend énormément de temps. Au niveau administratif, pas grand-chose » (A., femme, 29 ans). Il est possible d'estimer le temps pour réaliser telle ou telle mission, pour assister à une réunion, pour rédiger un compte-rendu… en revanche il est difficile de savoir combien de temps il faudra pour établir des relations professionnelles correctes avec un partenaire potentiel, pour tomber d'accord sur un sujet problématique, s'organiser pour mener ensemble un projet, etc. A plus forte raison lorsque les personnes ne sont pas amenées naturellement à se rencontrer physiquement de façon régulière – d'où l'importance des outils numériques commentée précédemment.

La figure ci-après, établie au moyen du scénario lexical par défaut (G1) de Tropes 8.4.2, permet de mettre en évidence l'environnement thématique de la catégorie « temps » et confirme que le thème « gens » est bien un des prédécesseurs et successeurs les plus importants de la question du temps.

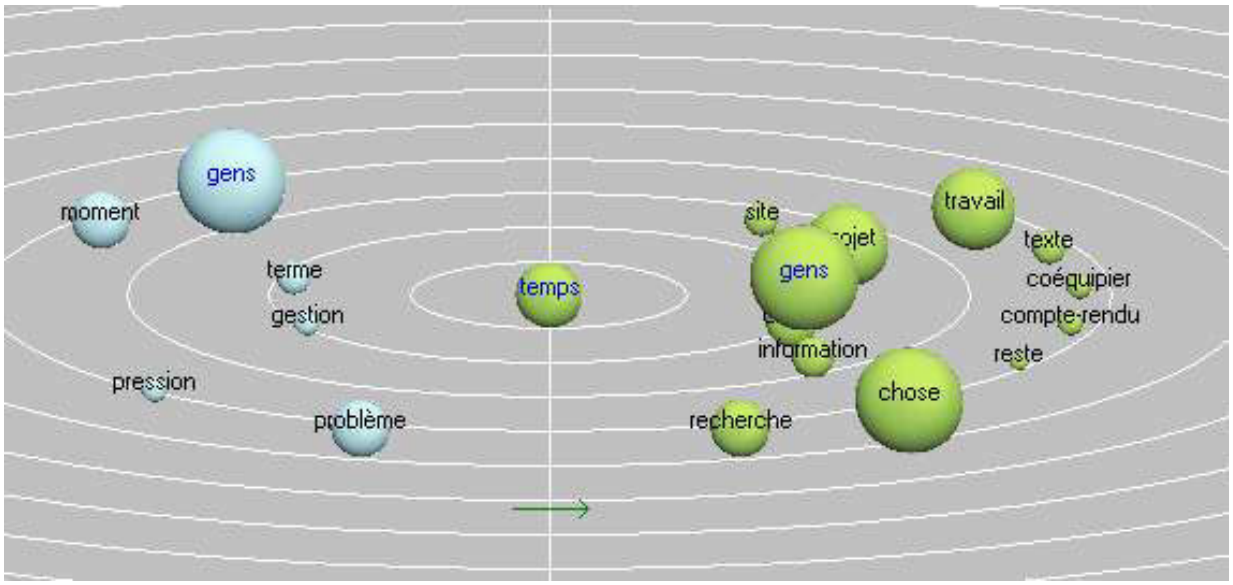


Figure 55. Environnement thématique de la catégorie « temps » (G1)

Ainsi, nos résultats suggèrent que finalement si les espaces collaboratifs supposent un rapport au temps plus souple et délié que dans les espaces professionnels « classiques », c'est peut-être avant tout parce que la relation étant importante comme nous l'avons déjà repéré, alors il faut laisser le temps à cette relation. Dans les projets les plus longs – c'est-à-dire se comptant en dizaines d'années – il apparaît que l'une des valeurs ajoutées du projet est la qualité des relations interpersonnelles : finalement, un des facteurs qui amène les acteurs du projet à continuer à contribuer à l'action est la relation. Cependant, la relative lenteur est parfois source d'insatisfaction, même si elle s'exprime dans un double mouvement ambigu : il est nécessaire de prendre le temps, mais c'est frustrant de le faire.

1.3.2. **Un temps source de crispation**

Plus largement, il apparaît régulièrement dans le corpus que le temps peut devenir un problème. Les successeurs les plus courants au thème « problème » sont de deux natures :

- D'une part, les questions de « gestion », d' « organisation » et de « temps » ou de « moment » ;
- D'autre part la catégorie « gens », à la fois prédécesseurs et successeurs.

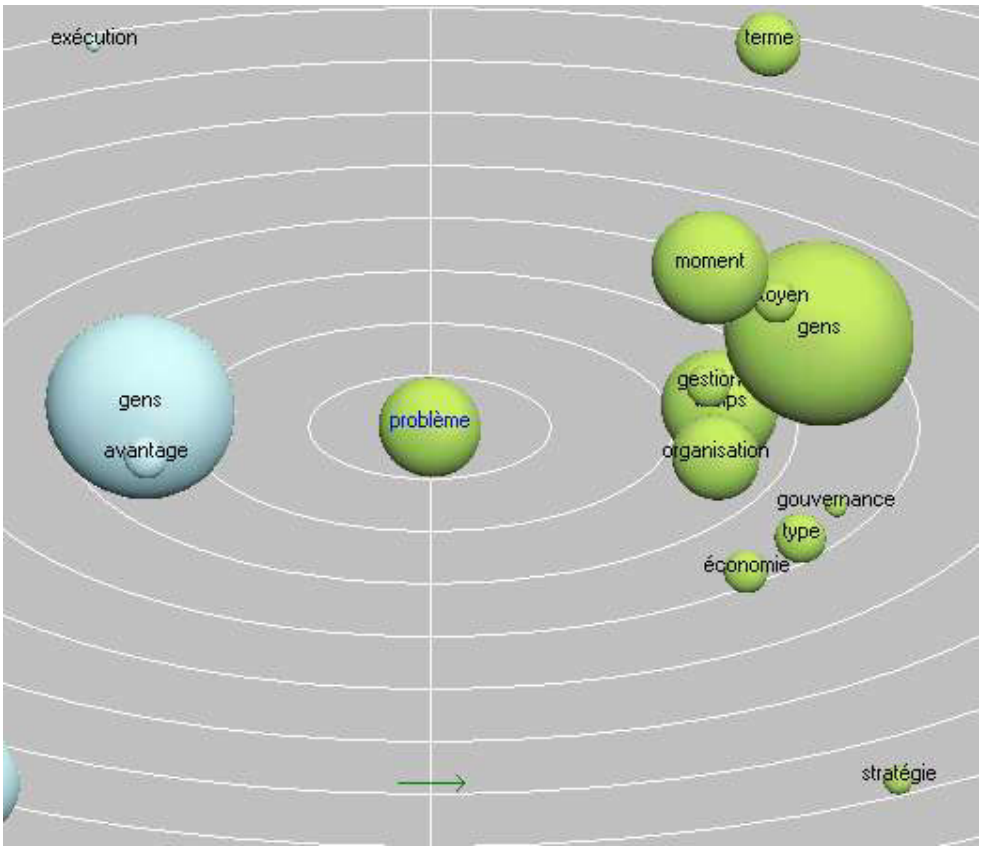


Figure 56. Environnement thématique de la catégorie "problème" (G1)

Les problèmes apparaissent comme de deux natures. D'une part, ceux en lien avec le temps et l'organisation. Une des personnes interrogées illustre par exemple ce point en expliquant comment la mise en place de la mesure de son temps de travail effectif par sa structure d'emploi avait été à l'origine de nombreuses tensions articulées autour de la question de la reconnaissance. Tant que le contrôle était opéré au niveau des résultats obtenus, le travail était perçu comme agréable et intéressant. Cependant, lorsque le contrôle s'est porté sur les moyens, les façons de faire, et plus spécifiquement sur le temps alloué à chaque action, les tensions sont apparues et l'attention s'est portée sur le décalage entre le temps alloué à une action (travail prescrit) et le temps réellement engagé pour réaliser l'action (travail réel). Nous l'avons déjà rappelé dans la première partie, le contrôle sur les résultats est collaboratif et s'oppose au contrôle des

« CE QUE JE FAIS AUJOURD'HUI ME PLAIT TELLEMENT QUE FINALEMENT DANS LA BALANCE LES PROBLEMES D'ORGANISATION PESENT MOINS LOURD. […] ET PUIS ASSEZ RECEMMENT J'AI EU UN PROBLEME AVEC L'ADMINISTRATION DU [STRUCTURE D'EMPLOI], PARCE QU'EN FAIT TOUS LES SIX MOIS ILS CALCULENT LE NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL QU'ON A EFFECTUE » (C., FEMME, 28 ANS).

processus qui appartient à la sphère bureaucratique. Ici, nous constatons les limites d'une organisation qui n'est collaborative qu'en surface, une sorte de « paquebot à voile » pour reprendre l'expression de Mouillet (2000) sur les organisations bureaucratiques n'investissant qu'en façade les logiques collaboratives. Dans ces cas-là, il nous semble pertinent de penser que la co-présence du rire et de la question du temps suggère un emploi défensif du rire, dans le sens d'un mécanisme de défense permettant de tenir à distance les tensions provoquées par le sujet.

Ce rapport au temps spécifique, caractérisé par une approche gestionnaire et comptable, suppose donc que le temps soit considéré comme une ressource, comme un élément dont on dispose et qu'il est possible d'user.

D'autre part, le problème apparaît comme en lien avec la sphère « gens ». Nous retrouvons ici le problème dans son sens noble de *problématique*. La rencontre des personnes, actrices autour d'un projet, dépend avant tout d'un problème, d'une question à examiner ensemble afin de prendre une décision commune et décider d'un plan d'action : « on monte le partenariat en fonction d'une problématique. Si quelqu'un arrive par exemple au [structure d'emploi], il a une problématique particulière » (A., femme, 29 ans).

1.3.3. **Un temps « capital-ressources »**

Enfin, le vocabulaire relatif au temps est éclairant : les personnes interrogées parlent régulièrement de « prendre du temps », « perdre du temps », d' « avoir le temps », de « recevoir du temps », d' « investir du temps », d' « organiser le temps », voire même de « sprint », de « temps qui s'accélère » ou de temps « qui se réduit »…

Le temps apparaît ainsi régulièrement dans le discours comme une ressource qu'on peut décompter, mettre de côté, dépenser dans l'espoir de la faire fructifier – rejoignant alors une acception capitaliste de ce « temps-ressources » dans le sens où le temps investi permet d'obtenir à court ou moyen terme plus de temps. Cette approche du temps est bien entendu fictionnelle, un raccourci de pensée pour rendre compte de sa perception de son activité. Si elle nous intéresse c'est surtout parce qu'elle rend compte de la façon dont le rapport au temps est parfois contaminé par les logiques gestionnaires et comptables

« LES DETRACTEURS […] DISENT SOUVENT QU'ON PERD BEAUCOUP DE TEMPS EN REUNION. ET SUR LE PRINCIPE C'EST VRAI, ON PERD… NON PAS ON PERD MAIS ON PREND BEAUCOUP DE TEMPS DANS LES CEREMONIES ET DANS LES REUNIONS MAIS SI ON LE FAIT CORRECTEMENT ON S'APERÇOIT QUE C'EST UN INVESTISSEMENT » (R., HOMME, 42 ANS).

Ces tensions autour du temps mettent en évidence deux acceptions des fonctionnements par projet : fonctionner par

projet pour *fonctionner différemment*, ou fonctionner par projet pour *fonctionner mieux*. Cette double compréhension est nous semble-t-il la clef de lecture la plus fructueuse et la plus évidente pour éclairer les définitions paradoxales et contradictoires que nous avons rencontrées concernant les logiques collaboratives, et nous pousse à penser qu'une de ses qualités idiosyncrasiques se situerait dans le rapport au temps.

Nous pouvons illustrer cela avec un parallèle dans le domaine de l'économie collaborative et de la gestion des ressources. L'ADEME (2014) oppose à ce sujet deux conceptions économiques différentes : l'économie linéaire, à laquelle nous sommes habitués, et l'économie circulaire, un système différent qui insiste sur l'usage dit *raisonné* des ressources. Dans le système linéaire, l'objectif est la production : produire plus, si possible plus vite. Ce système est aujourd'hui critiqué, puisqu' « une production ne peut être en croissance infinie dans un système fini » ne proposant qu'un ensemble fini de ressources et de matières premières. Il est impossible de persister dans une logique de développement continu des besoins et envies des consommateurs d'une part, et de production de biens et de services pour satisfaire ces consommateurs d'autre part : il n'y aura pas assez de ressources sur la planète. Dans le système circulaire, l'objectif est de produire différemment, et d'équilibrer les besoins et la production, voire même de produire moins vite ou en moins grande quantité, ou différemment, de façon « à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien être des individus » (ADEME, 2014, p. 1).

Dans le fonctionnement collaboratif, une différence fondamentale pourrait permettre de différencier le « bon » fonctionnement collaboratif, pur, satisfaisant aux éléments idéologiques esquissés dans les parties précédentes, et le fonctionnement collaboratif « dévoyé », qui ne fait qu'employer un nouvel outil pour faire persister une ancienne logique teintée de mécanismes bureaucratiques et productivistes. C'est ainsi parmi les critiques qui visent le lean management et qui invitent à douter de sa capacité à incarner une logique collaborative, malgré son héritage adhocratique et les parallèles importants qu'il peut entretenir avec les fonctionnements par projet, car fondamentalement il ne fait que chercher à développer et reproduire une logique de développement continu : produire plus, et mieux. Une des personnes interrogées en témoigne : ces fonctionnements faussement réticulaires et collaboratifs ne font que faire perdurer et amplifier des fonctionnements pyramidaux. Ces modèles dévoyés illustrent les organisations non-anti-collaboratives mises en évidence dans le chapitre 4.

En revanche, est « vraiment » collaboratif un projet qui se soucie de faire autrement, et de faire un usage raisonné de ses ressources. Il nous faut entendre « ressource » au sens large : les moyens matériels, spatiaux, temporels, mais aussi les moyens humains.

Ainsi, ne pourrions-nous pas dire qu'est collaboratif un dispositif qui encourage aussi bien la production que le bien-être, et qui vise un fonctionnement susceptible de perdurer des années, voire des dizaines d'années, voire

des vies professionnelles entières, car faisant un usage des ressources tenant compte de leur usure et de leur capacité de renouvellement ? Nous avions postulé l'importance de la communication, et nous avons pu facilement constater la pertinence de cette hypothèse lors de nos entretiens, qui confirment le caractère central de la communication, mais dans son acception relationnelle. En revanche, le rapport au temps est un élément non prévu qui vient enrichir nos perspectives.

2. Aspects psychologiques : rationalisation, gestion, stratégie

Dans cette seconde partie, nous commenterons les résultats concernant les aspects individuels et psychologiques. Pour cela, nous allons distinguer le discours des personnes en première et en seconde partie de carrière. Il s'avère en effet qu'elles portent un regard différent sur la question.

Nous utiliserons pour cela deux moyens : une analyse thématique, afin de regrouper les unités textuelles[59] renvoyant aux mêmes idées et mieux repérer la façon dont le discours est différemment structuré, et une cartographie des éléments de discours au moyen de la G2 avec Tropes et Gephi, de façon à mettre en évidence le fait que si le discours est architecturé autour des mêmes notions, celles-ci n'en présentent pas moins des importances relatives différentes.

La logique de constitution de la grille G2 a déjà été expliquée dans la partie méthodologie du chapitre 5. Concernant l'analyse thématique, nous avons retenu les thèmes suivants, de façon à poursuivre tout à la fois notre réflexion sur la communication et mieux explorer les enjeux de la participation à ce type de projet, pour mieux mettre en évidence et caractériser d'éventuels phénomènes de rationalisation :

- **Les bénéfices / coûts des dispositifs**
  Ce premier thème regroupe trois sous-thèmes, qui détaillent la question des gains et des pertes occasionnés (qu'ils soient réels ou supposés) par la participation aux projets collaboratifs.
  - Ce que ça m'apporte : dans ce thème, est recensé tout ce qui renvoie à ce que les personnes impliquées trouvent ou viennent chercher dans les dispositifs collaboratifs.
  - Ce que ça apporte aux autres : dans ce thème, est recensé tout ce qui renvoie à ce que les dispositifs collaboratifs apportent ou sont censés apporter aux bénéficiaires de ces projets (qu'il s'agisse d'ensembles d'individus identifiés ou d'ensemble plus large comme la société)
  - Ce que ça me coûte : dans ce thème, est recensé tout ce qui renvoie aux efforts et sacrifices consentis pour permettre aux dispositifs de fonctionner.

- **Les aspects relationnels du travail**
  Ce second thème regroupe deux sous-thèmes, qui regroupent les éléments de discours en lien avec les aspects relationnels du travail collaboratif, et qui distingue à l'intérieur de ce discours les éléments jugés négatifs.

[59] L'unité textuelle que nous avons retenue est le mot.

- Aspects relationnels du travail : dans ce thème sont regroupés tous les éléments décrivant les dynamiques relationnelles dans le travail : nature et qualité des relations entre les personnes, communication dans les groupes de travail, etc.
- Difficultés relationnelles du travail : dans ce thème sont regroupés tous les éléments décrivant des difficultés ou des tensions avec des partenaires ou collègues : conflits relationnels, tensions avec des collègues, difficultés à se coordonner avec des partenaires absents…

- **L'organisation du travail**

  Ce thème regroupe les éléments de discours relatifs à l'organisation du travail. Nous avons ici aussi distingué les éléments de discours négatifs afin d'en apprécier leur importance et leur qualité.
  - L'organisation du travail : dans ce thème sont regroupés tous les éléments en lien avec la façon dont le travail est organisé – hormis dans ces aspects relationnels : distribution des statuts, répartition formelle de la charge de travail, logiques administratives et comptables qui président au fonctionnement des dispositifs…
  - Les difficultés avec l'organisation du travail : dans ce thème sont regroupés tous les éléments en lien avec la façon dont l'organisation du travail présente des caractères problématiques : inadéquation entre le travail prescrit et le travail réel, etc.

- **Réflexions sur les enjeux économiques, sociaux et humains des dispositifs :**

  Dans ce thème sont regroupés tous les éléments de discours relatifs à une méta-réflexion concernant le dispositif collaboratif : façon dont le collaboratif est symptomatique de certaines évolutions de la société, comparaison avec d'autres modèles d'organisation du travail, éléments susceptibles de favoriser le développement de ces logiques à l'avenir…

2.1. Personnes en première partie de carrière

« SI ON COMPTAIT VRAIMENT TOUT LE TEMPS QUE JE PASSE, JE SERAIS CERTAINEMENT PLUS A 120% » (C., FEMME, 28 ANS).

Pour les personnes en première partie de carrière, remarquons tout d'abord que leurs discours est architecturé autour du « je » à 50,7% (contre 31,4 % pour les personnes en seconde partie de carrière comme nous le verrons plus loin) et témoigne d'un discours ancré dans une perspective personnelle et subjective, un récit de leur vision, de leur situation, de leur représentation du travail. Le « nous » est très peu utilisé (2 %), et fait écho à l'adjectif « seul », très utilisé (quatrième adjectif le plus cité dans le corpus avec 41 occurrences). Cette relative absence du « nous » peut être mise sur le compte d'un style oral : remarquons qu'ici le « on » est utilisé pour désigner les autres, l'environnement, mais aussi beaucoup l'équipe,

les collaborateurs des personnes interrogées, comme pour remplacer le « nous ». Le « on » est cependant plus vague et polysémique que le « nous », et peut désigner indifféremment un entourage proche ou les personnes de l'environnement en général, voire supporter un discours encore plus général sur la société. Il est régulièrement utilisé pour désigner la structure d'emploi dans un sens impersonnel, et permet l'opposition entre un discours institutionnel et une position personnelle.

L'analyse thématique renforce cette lecture : le discours présente – comparativement à celui des personnes en seconde partie de carrière – une part plus importante dédiée à ce que les dispositifs collaboratifs leur apportent et leur coûtent (respectivement, ce que ça m'apporte : 8 % contre 2 % pour les personnes en seconde partie de carrière ; ce que ça me coûte : 6 % contre 0 % pour les personnes en seconde partie de carrière). En restant dans la comparaison avec l'autre sous-échantillon, remarquons également un discours très peu marqué par les réflexions sur les enjeux économiques, sociaux et humains, et une part importante accordée à la façon dont le travail est organisé et fait – parfois – problème.

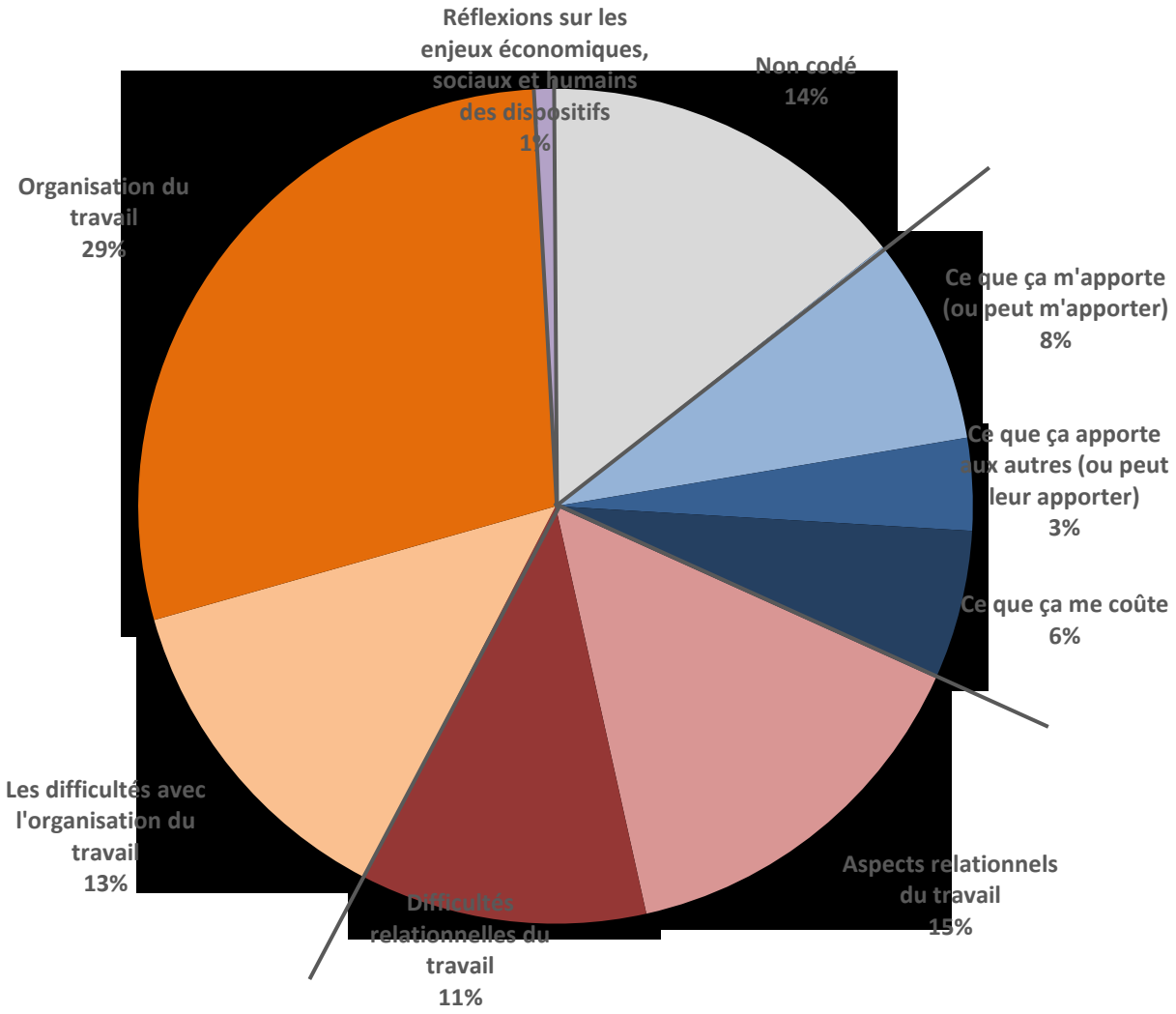


Figure 57. Résultats de l'analyse thématique pour les personnes en première partie de carrière

Le discours est de manière générale assez critique sur l'organisation du travail, et insiste sur la façon dont il doit être correctement pensé pour soutenir convenablement l'activité. De même pour les aspects relationnels du travail, qui concentrent une part importante de critiques et de descriptions de situations problématiques.

2.1.1. Un discours centré sur l'activité, le lieu d'activité et le temps

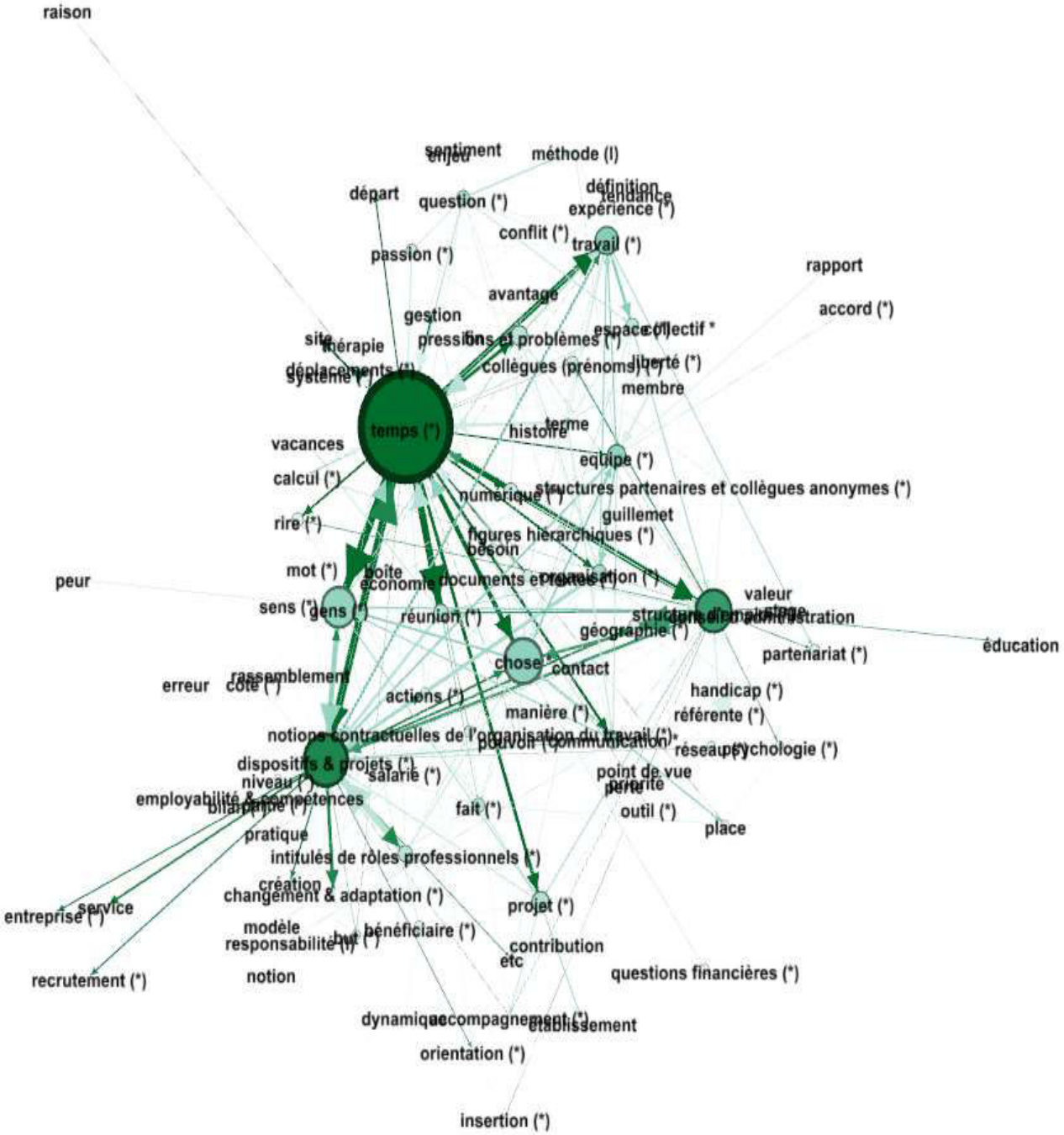


Figure 58. Cartographie des éléments de discours (G2) des personnes en première partie de carrière

Sur la figure 58, nous pouvons constater visuellement l'importance de plusieurs grandes unités de discours : le « temps », les « dispositifs et projets » collaboratifs et les « structures d'emploi. Ces éléments présentent des degrés pondérés moyens (indicateur de leur connexion avec d'autres notions) plus importants que les autres, entre 147 et 291 pour un degré pondéré moyen de 9,588.

La figure ci-dessous nous permet de constater l'écart entre la connectivité de ces unités de discours (cerclées en rouge) et les autres unités, indicateur du caractère central de ces notions dans le discours : elles présentent une connectivité très largement supérieure à la connectivité moyenne.

Results:

Average Weighted Degree: 9,588

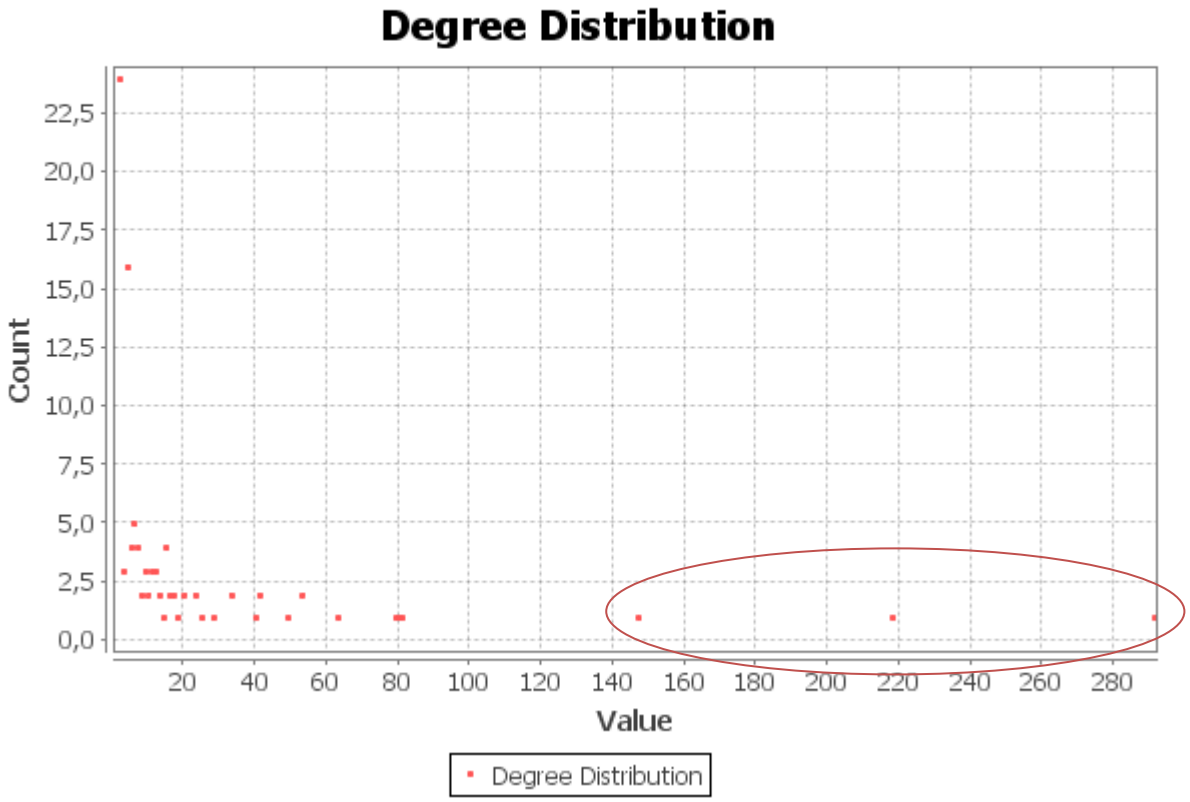


Figure 59. Degré pondéré moyen

Le discours des personnes en première partie de carrière apparaît comme majoritairement structuré autour de la triade : activité / lieu d'activité / temps. Ces trois éléments sont des carrefours du discours, à la fois très présents dans le corpus et susceptibles d'introduire de nombreux autres éléments. Les nombres et adjectifs numériques (ordinaux et cardinaux) présentent une concentration inhabituelle (21,3 %), témoignant d'une centration sur la description chiffrée d'une activité et de son rapport au temps.

Le temps est central, et apparaît plutôt comme problématique : il constitue un précurseur et un successeur important de l'item « pression et problème » comme nous pouvons le constater dans la figure ci-après. Il constitue le second substantif le plus utilisé dans le corpus (avec 134 occurrences, juste après le substantif « personne » qui totalise 140 occurrences). Ceci fait écho au rapport au temps problématique pointé précédemment avec la grille G1.

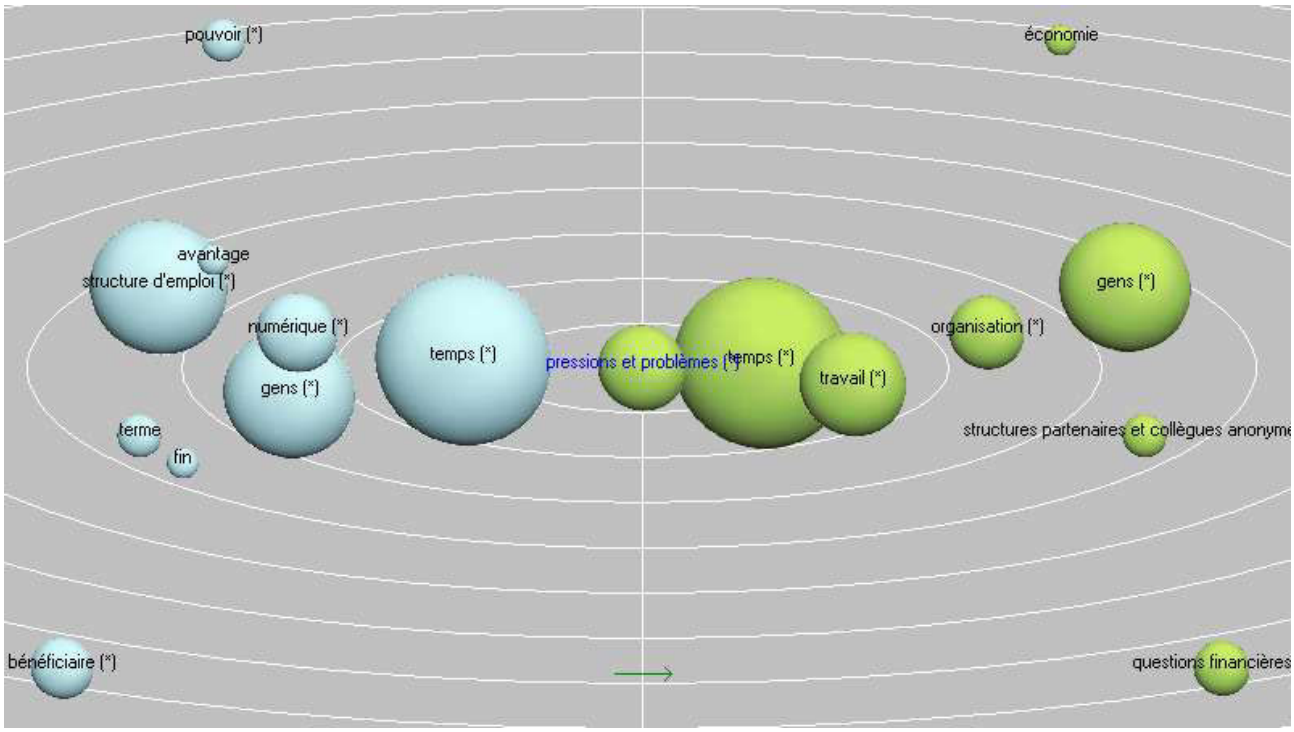


Figure 60. Environnement thématique de la catégorie « pressions et problèmes » (G2) des personnes en première partie de carrière

Ce temps fait problème lorsqu'il est considéré comme d'une ressource dont on dispose librement, voire que l'on contrôle complètement. Une des personnes interrogées témoigne d'une telle gestion et compression du temps jusqu'à l'absurde : « il faut quand même que je me débrouille pour que dans le temps de la réunion je fasse un bilan MDPH. Donc j'ai essayé de leur expliquer que c'est pas possible, mais je viens de me faire réprimander parce que c'est pas fait" (A., femme, 29 ans). Cette injonction paradoxale témoigne d'une double logique de recherche d'efficacité et de contrôle de l'action. D'ailleurs, à propos des réunions, l'exploration des données sphère par sphère révèle que c'est justement le thème de la réunion (qui regroupe tous les termes renvoyant aux rencontres, aux réunions, etc.), qui relie le mieux les thèmes du temps, des structures d'emploi, des dispositifs et des projets et les gens.

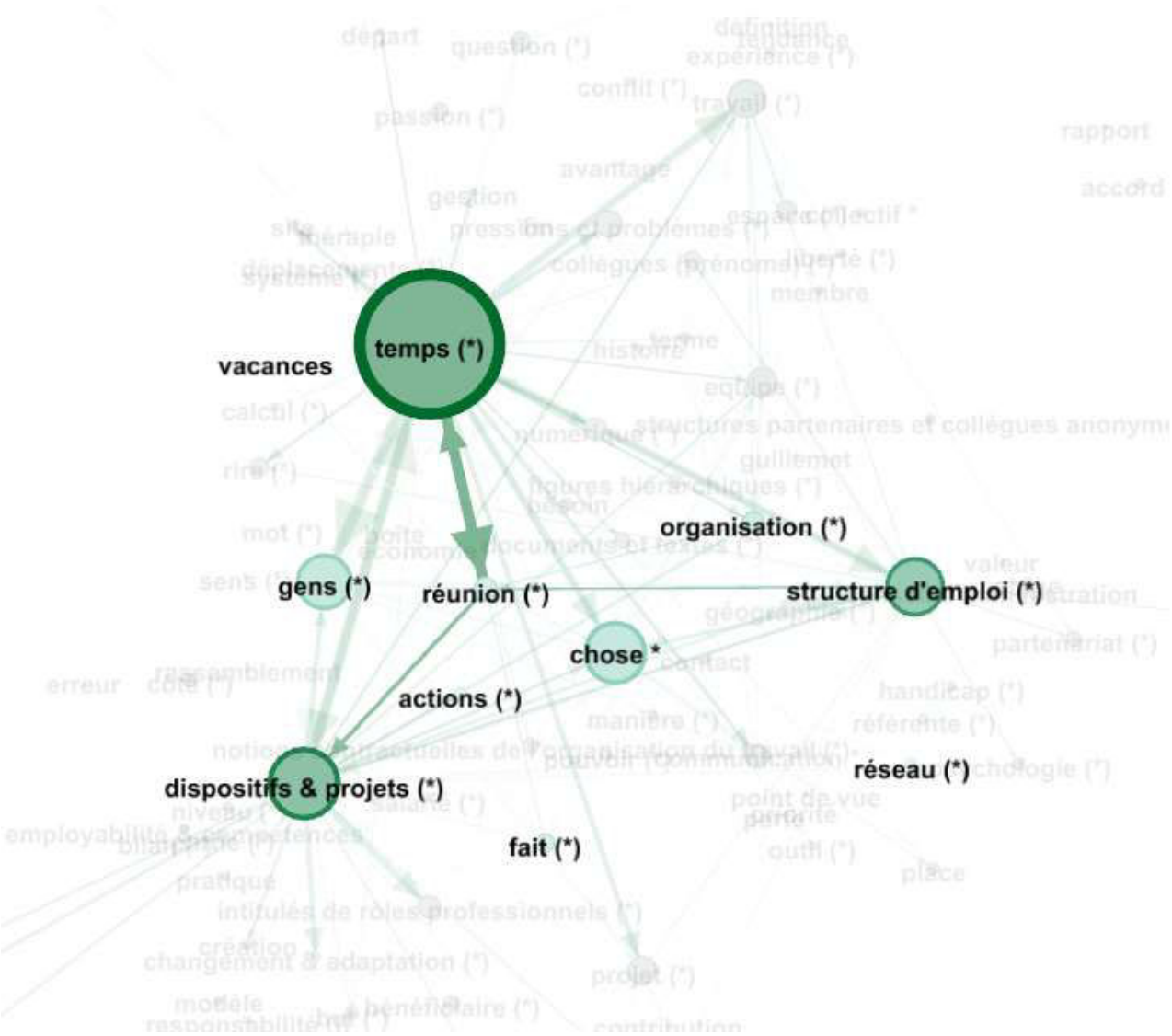


Figure 61. Environnement thématique de la catégorie « temps » (G2) des personnes en première partie de carrière

Cette communication est présentée comme ayant deux versants : un premier renvoyant à une communication formelle, « maîtrisée » (c'est l'expression employée par une des personnes interrogées), et un autre versant informel, à caractère plus relationnel. Le caractère relationnel apparaît comme dominant : bien que la formalisation de la communication soit un passage obligé et souhaitable, il n'est qu'une composante mineure de l'ensemble. Sans temps de rencontre formelle, sans réunions

« C'EST ÇA QUI EST FOU, ON PASSE UN TEMPS A FOU A ESSAYER DE MAITRISER LES OUTILS DE COMMUNICATION MAIS POUR AUTANT CES CHOSES QUI NOUS ECHAPPENT SONT PARFOIS PLUS LOURDES DE CONSEQUENCES » (L., FEMME, 31 ANS).

institués, il est probable que les projets décrits ne progresseraient pas de la même façon. Cependant, c'est le caractère relationnel, informel, humain qui semble expliquer la qualité des relations et de la communication. Comme le relève certaines personnes, finalement les collaborateurs finissent par devenir des gens proches, voire des amis, et c'est cette transformation progressive qui est source de satisfaction et de fonctionnement sain.

2.1.2. **Développement de son employabilité : compétence, reconnaissance et appartenance**

Mais quels sont les éléments positifs qui expliquent l'engagement de ces personnes en première partie de carrière dans ces logiques ? L'analyse thématique montre que 8% des unités textuelles portent sur ce que ce travail apporte aux personnes interrogées. Principalement, de nombreuses allusions sont faites à l'intérêt que revêt la participation à ces projets pour développer son *employabilité*[60], ce qui constitue un point important à soulever. Chose intéressante et importante, rappelons que les groupes collaboratifs sont d'ordinaire désignés comme des regroupements de savoirs, de compétences, de qualités, de motivations diverses qui se tisseraient et s'architectureraient de façon à former un tout cohérent. Cependant, l'enquête nous apprend que les travailleurs ne se bornent pas à *apporter*, ils viennent aussi *chercher*.

« J'AI APPRIS PLEIN DE CHOSES SUR LA COMPTABILITE, SUR LA GESTION DES FICHES DE PAIE, TOUT ÇA, DES TRUCS QUE J'AURAIS JAMAIS APPRIS AUTREMENT. » (L., FEMME, 31 ANS).

Dans le cas de notre corpus, pointons que deux grands cas de figure sont possibles : soit ils sont à l'initiative du projet (qu'il s'agisse dans le cas de projets bénévoles de créer le projet et de fédérer des personnes autour de ces projets ; ou qu'il s'agisse dans le cas de salariés d'une demande explicite à la direction de porter un projet), soit ils rejoignent un projet existant qui propose des caractéristiques qui les intéresse. Dans tous les cas, les personnes interrogées insistent sur les compétences et les savoirs qu'ils ont pu développer grâce à ces participations. Pour certains (les plus jeunes), cela représentait même selon eux la seule possibilité d'accès au développement de ces compétences, au moins à court-terme. Face à un marché du travail considéré comme sinistré ou simplement méfiant vis-à-vis des travailleurs encore peu expérimentés ou nécessitant d'être formés, certains travailleurs n'hésitent pas à mettre en place par eux-mêmes les moyens nécessaires pour développer

[60] Le terme est proposé par nous, il n'est pas employé explicitement par les personnes interrogées. Par employabilité, nous entendons la définition suivante, qui s'avère finalement collaborative : « *Par employabilité durable, nous entendons la construction et le développement d'un ensemble de capital – ressources (compétences prouvées, motivations, projet professionnel, réseau social) mobilisables par un individu pour apporter une ou des contributions dans un rôle social et/ou professionnel, dans le champ économique du travail marchand, mais aussi dans des activités non marchandes, de la vie associative, civile, civique, sociale, sportive, artistique, citoyenne et humanitaire, pour répondre à des besoins identifiés ou pour améliorer toute situation sociétale, et tout au long de la vie de cet individu.* » (Gauthier et Pollet, 2014, p. 47)

les compétences qu'ils identifient comme nécessaires au bon développement de leur carrière. Nous retrouvons la conception de l'employabilité dans sa forme la plus récente, déjà commentée dans la première partie de cette étude (Gorz, 2001) : l'individu est responsable du développement de ses compétences et de sa capacité à gérer son parcours professionnel par lui-même. En cela, les travailleurs collaboratifs sont bien des « grands de la cité par projet » (Boltanski et Chiapello, 1999), soucieux de développer leurs capitaux professionnels et d'être porteurs de ressources professionnelles présentant un intérêt ou une *valeur ajoutée* tout à la fois pour soi et pour les autres.

Mais présenter les choses ainsi revient à traiter la question sous un angle très technique, au risque de renvoyer une image opportuniste qui ne traduit pas fidèlement la teneur des entretiens : il ne faut pas oublier l'intérêt sincère et passionné que les travailleurs interrogés portent à ces projets. De plus, cela occulte d'autres aspects du discours directement connectés à cette notion de développement des savoirs et des compétences. En effet, il apparaît que ces stratégies de développement permettent aussi d'accéder à des milieux autrement fermés, et surtout de se donner une légitimité.

Le développement de son employabilité lie donc la notion de compétence, mais aussi la notion d'appartenance et la notion de légitimité. En reprenant la définition de l'autorité proposée par Mucchielli (1982), nous pourrions dire que pour que cette compétence soit autorisée, pour pouvoir être exercée, elle doit être *légitime* et *reconnue*. *Légitime* car elle doit puiser sa source dans une expérience de qualité ; *reconnue* car cette qualité sera notamment déterminée par le regard que portera l'entourage, les autres sur cette expérience. C'est en cela que nous insistons sur le caractère social de ce développement professionnel et rejetons une interprétation opportuniste ou par trop techniciste : les compétences professionnelles ne sont pas de simples capitaux que l'on amasse, elles sont dénuées de tout intérêt ou de toute valeur si elles sont déconnectées de leur environnement professionnel, de leur contexte. Être compétent, c'est être porteur de certaines qualités professionnelles renvoyant à des savoir-agir en situation, mais aussi être reconnu par

« C'EST UN DOMAINE TRES FERME. C'EST-A-DIRE QUE LES CLUBS ENTRE EUX […] C'EST VRAIMENT UNE FRATERNITE, C'EST COMME UNE DEUXIEME FAMILLE, ET POUR POUVOIR RENTRER DANS UN CLUB, C'EST ASSEZ COMPLIQUE. A MOINS D'ETRE BON POTE AVEC UNE PERSONNE, C'EST IMPOSSIBLE DE RENTRER LA-DEDANS. NOUS ON VOULAIT AVOIR UNE APPARTENANCE, VU QU'ON COMMENCE A ETRE UN BON GROUPE D'AMIS, A AVOIR LA MEME PASSION, A SE RENCONTRER REGULIEREMENT, A AVOIR TOUT ÇA EN COMMUN, ON… ON A VOULU CREER NOTRE CLUB POUR AVOIR, ENFIN… SI, POUR AVOIR DANS UN CERTAIN SENS UNE CERTAINE RECONNAISSANCE POUR POUVOIR SE POSITIONNER AU NIVEAU DE CETTE CULTURE-LA, ET POUR POUVOIR ETRE PRIS ENTRE GUILLEMETS AU SERIEUX. » (F., HOMME, 29 ANS).

les autres comme porteur de ces qualités et susceptibles de les mettre en œuvre au bon endroit au bon moment, la plupart du temps en relation avec d'autres travailleurs impliqués dans la même situation.

Penser qu'il est possible de *venir chercher* une compétence par le biais d'une participation à un projet, ou même plus classiquement par l'intermédiaire d'un contrat de travail, d'apprentissage, de stage relève d'une croyance erronée : acquérir une compétence dans ces dispositifs collaboratifs est avant tout un acte social, l'exercer également, la reconnaître par le processus d'un faire-reconnaître par l'autre l'est tout autant. C'est pourtant une lecture mécaniste qui nous semble-t-il est *à la mode*, tendance que nous pouvons observer dans l'important développement actuel des logiques de gestion de compétences par portefeuilles ou portfolio (Pollet et Gauthier, 2013) dès les plus jeunes âges. Une lecture uniquement technicienne fait de l'identification des compétences et leur formalisation la clef de voûte de ces dispositifs, ce qui est à la fois vrai (une expérience produit souvent une compétence) et terriblement limité (qu'est la compétence sans son / un environnement ?).

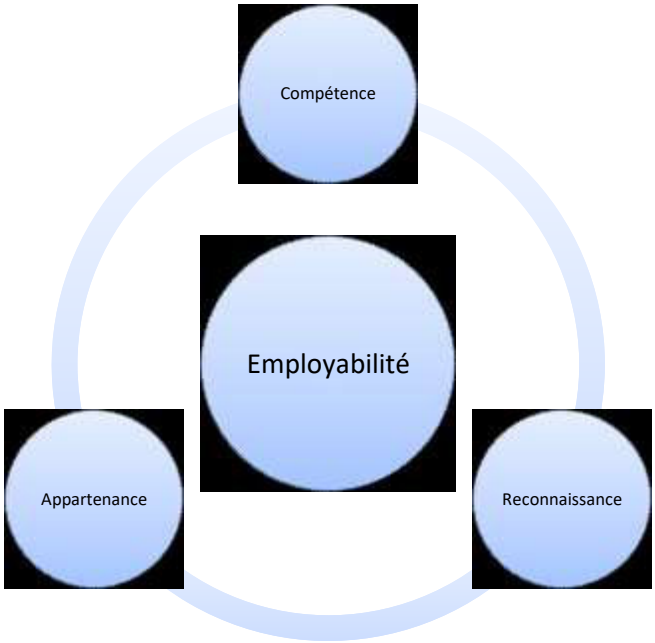


Figure 62. Les composantes de l'employabilité

A noter que ces stratégies ne sont pas nécessairement conscientes et volontaires. Si certains reconnaissent avoir été guidés dès le début par cette idée, d'autres constatent en avoir fait la découverte en cours de route, découvrant par *sérendipité* les valeurs cachées de leur participation. Dans tous les cas, c'est la passion qui semble motrice. Comme nous l'avons déjà pointé précédemment, il faut une envie, un désir sincère de s'impliquer pour initier la mise en œuvre d'un projet ou la participation à un projet déjà existant.

2.1.3. **Une certaine recherche de liberté et d'autonomie**

La moitié des personnes en première partie de carrière citent explicitement la *liberté* comme qualité importante de leur travail. Cette liberté est une liberté conditionnée et expliquée par l'action. Il ne s'agit pas d'une liberté totale et illusoire, mais une liberté dans l'organisation de son travail. Nous retrouvons une des caractéristiques des entreprises adhocratiques : il s'agit non pas de contrôler le processus mais le résultat. Le travailleur est libre de décider de sa façon de procéder, sa qualité sera évaluée sur le produit de ses efforts. Cette liberté est perçue comme très importante dans l'activité, et fait partie des éléments de discours qui contribuent à rationaliser l'engagement dans ces logiques comme nous en avions fait l'hypothèse (H4). Cette importance de la liberté est expliquée par le pouvoir d'agir : « autonomie et pouvoir sont liés : pour qu'il y ait pouvoir, il faut qu'il y ait autonomie et toute autonomie peut être génératrice de pouvoir » (Goguelin, 1989, p. 55). La liberté est souvent couplée à une autre notion, celle de diversité : la capacité à investir son énergie dans différentes sphères est un plus appréciée par les travailleurs interrogés – même si cet investissement multiple n'est pas sans générer une certaine fatigue.

« ENTRE LA LIBERTE ET LA DIVERSITE JE PREFERE ENCORE MA LIBERTE [RIRES] » (A., FEMME, 29 ANS).

« SE CALER A DES CONTRAINTES DE TEMPS AUTRE, C'EST LA TOUTE MA DIFFICULTE, JE VEUX GARDER MA LIBERTE, EN MEME TEMPS, JE VEUX, J'AIME CE COTE PARTAGE ET J'AI DU MAL A TROUVER DES INTERETS CONVERGENTS TU VOIS ? DONC J'AI FINI PAR ME DIRE EST-CE QUE JE VAIS AU BOUT DE MON ESPRIT DE LIBERTE […] ET J'ARRETE D'ATTENDRE LES UNS ET LES AUTRES ? » (L., FEMME, 31 ANS).

Traditionnellement, le travail intellectuel est opposé au travail physique, et est supposé justement moins *fatiguant* car physiologiquement moins exigeant. Pourtant, il n'est pas exact de distinguer trop nettement psychologique et physique. Il nous semble utile de rappeler l'importance de la différenciation entre fatigue physique et fatigue « mentale », même si le terme n'est pas pleinement adéquat (Egido, 2009) car trop général, et probablement superposé à d'autres notions telles que le stress ou l'épuisement. La fatigue serait dans son acception la plus commune une « détérioration de l'état général de la personne dans l'exercice d'une activité, comme résultat direct applicable à elle-même » (p. 144). Or, les personnes interrogées manifestent des signes de cette fatigue : l'une d'elle témoigne de son désir de quitter l'organisation, une autre présente un discours ambivalent sur la liberté, une troisième insiste sur la difficulté à cumuler différentes activités, etc.

Cette liberté a donc un coût, que nous identifions ici comme celui de la fatigue. Nous retrouvons une illustration de la théorie d'Ehrenberg (1998) : être un individu pluriel, qui vise son plein développement et l'investissement des sphères qui comptent vraiment est une injonction qui peut potentiellement user. S'il n'est pas fait état directement de souffrance au travail, plusieurs mentions dans le discours laissent deviner une fatigue importante.

2.2. Personnes en seconde partie de carrière

Les personnes en seconde partie de carrière ont un discours assez différent, à la fois plus nuancé et plus décentré. Remarquons d'ailleurs pour nous en convaincre l'usage différent des pronoms personnels : le « je » est employé à 31,4 % (contre près de la moitié des pronoms personnels pour les personnes en première partie de carrière), et laisse plus de place au « on » (26 %).

L'analyse thématique nous permet de mettre en évidence des différences de proportions, et de constater que certains thèmes sont plus investis : le discours est moins centré sur l'organisation du travail ; les difficultés en lien avec l'organisation du travail dans ces aspects techniques comme relationnels présentent une importance moindre. En revanche, remarquons que :

- Le discours portant sur ce que ces dispositifs peuvent apporter aux autres (8 %) présente une importance plus importante – quantitativement parlant – que le discours portant sur ce que ces dispositifs peuvent leur apporter (2 %).
- Les éléments de discours proposant une méta-réflexion sur le collaboratif présente une importance plus grande (24 %, contre 1 % pour le sous-échantillon des personnes en première partie de carrière).

Précisons dès maintenant que notre interprétation, qui va conditionner la lecture que nous allons proposer de ces résultats, est que ces personnes témoignent globalement d'une plus grande décentration : elles font la démonstration d'une distanciation vis-à-vis des tensions banales et journalières inhérentes au travail, et investissent plus volontiers une position décentrée en réfléchissant à ce que ces dispositifs peuvent apporter à long-terme, si l'on accepte de ne pas se centrer sur ses propres intérêts.

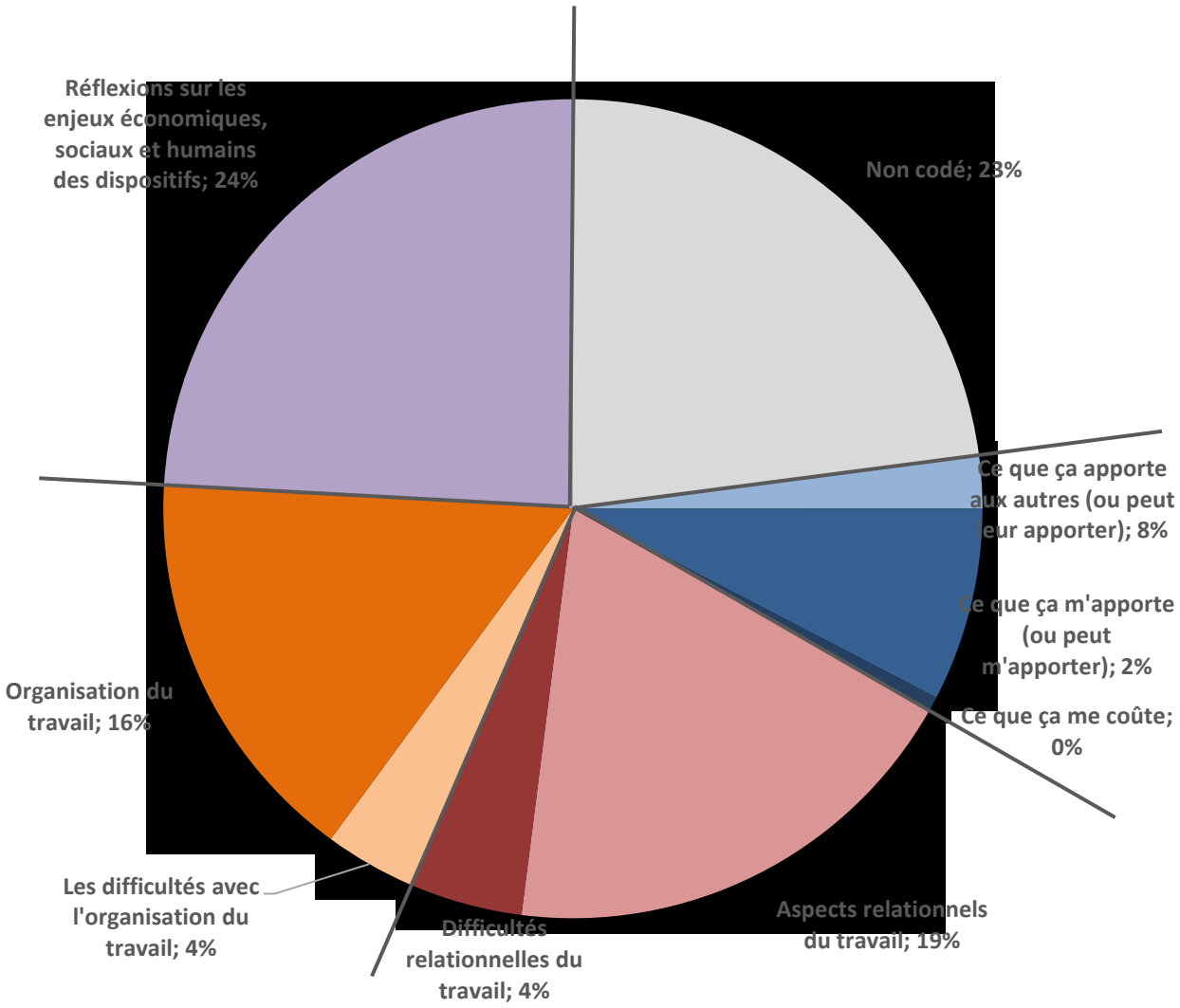


Figure 63. Résultats de l'analyse thématique pour les personnes en première partie de carrière

2.2.1. **Un discours plus nuancé**

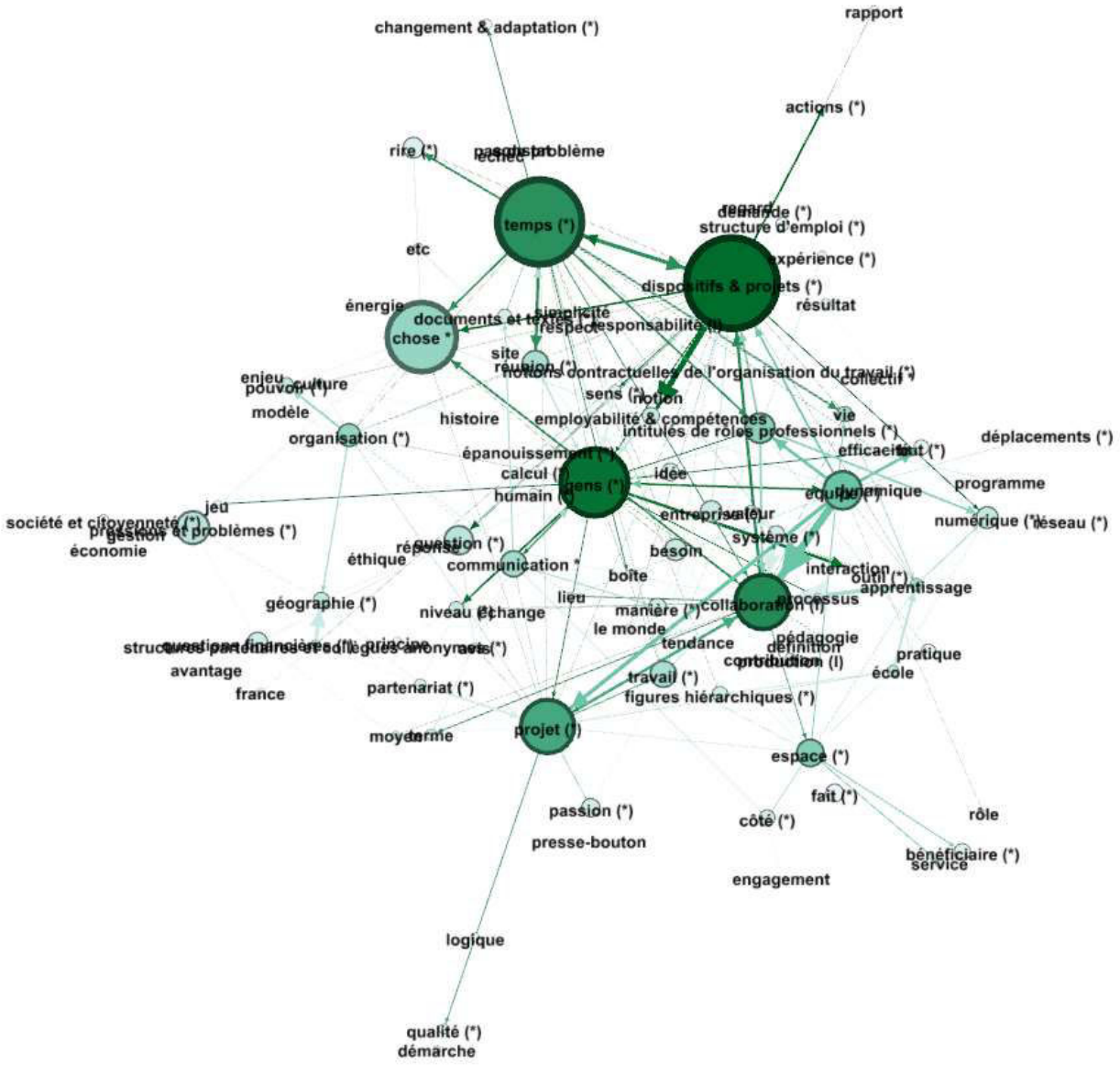


Figure 64. Cartographie des éléments de discours (G2) des personnes en seconde partie de carrière

La cartographie des éléments de discours au moyen de la G2 nous permet de constater l'importance moindre de la sphère du temps, au profit d'un discours parlant beaucoup des dispositifs et projets, des gens et de la collaboration. Le temps est moins souvent cité que les dispositifs et projets (269 occurrences contre 289), et présente une connexion moindre (avec un degré pondéré de 80 pour le temps, et de 107 pour les dispositifs et projets). La centration sur le temps que nous avions déjà relevé de manière générale apparaît donc comme une spécificité des personnes en première partie de carrière – même si la question reste visiblement d'importance dans le discours des personnes en seconde partie de carrière.

2.2.2. **Un discours centré… sur l'autre ?**

L'exploration de la sphère « dispositif et projets » nous permet de mettre en évidence une tendance intéressante concernant les apports des projets.

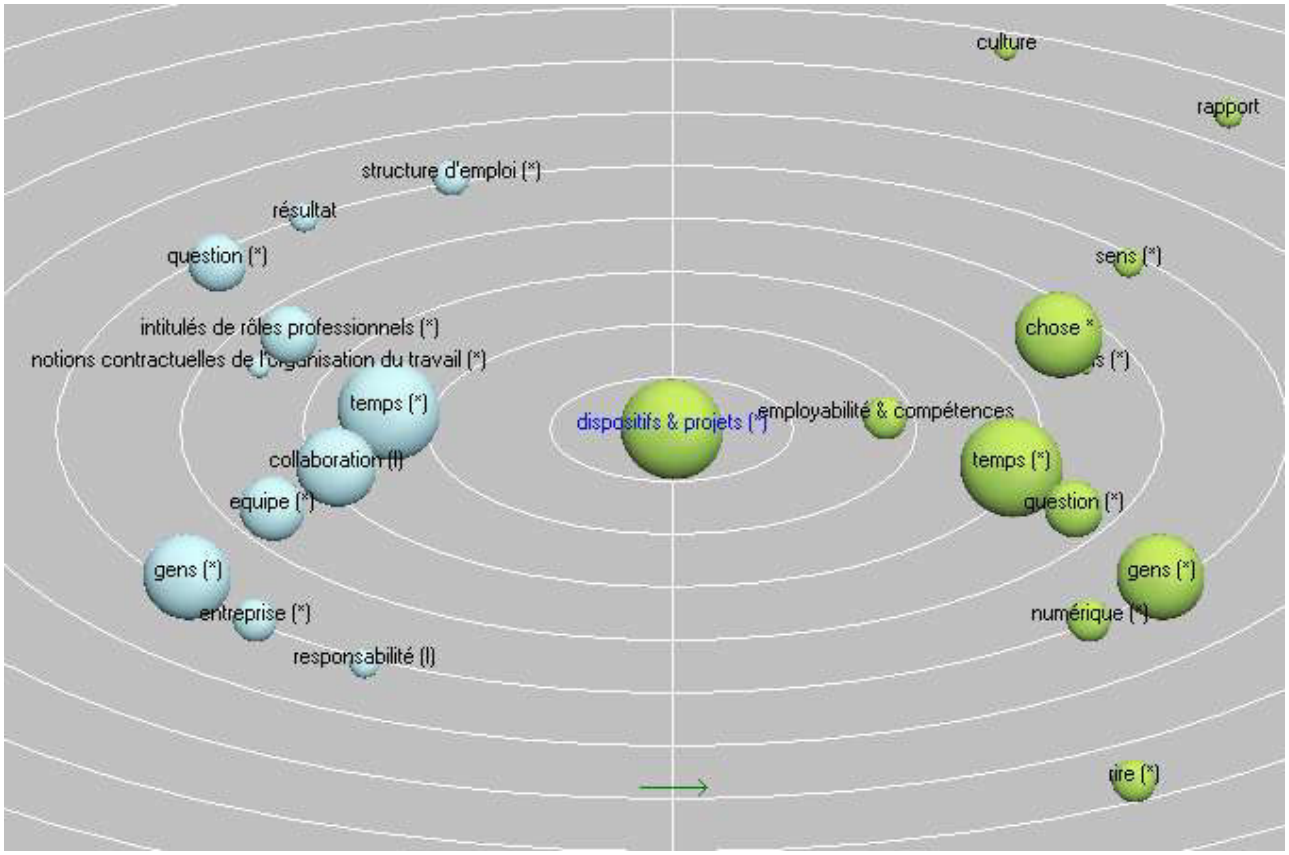


Figure 65. Environnement thématique de la catégorie « dispositifs et projets » (G2) des personnes en seconde partie de carrière

Le successeur le plus courant et le plus direct aux références aux dispositifs et projets s'avère être les éléments de discours en lien avec la question de l'employabilité et des compétences. L'examen des propositions concernées révèle une inversion du discours par rapport aux personnes en première partie de carrière. Nous avons vu en effet que ces dernières témoignent régulièrement des apports que les projets représentent pour elles, des compétences, de la reconnaissance et du sentiment d'appartenance qu'elles peuvent en dégager. Les personnes en seconde partie de carrière architecturent leur discours non pas autour de ce que le collaboratif leur apporte, mais sur ce que le collaboratif apporte aux autres.

« JE NE SAIS PAS SI ON PEUT AVOIR DE PLUS BEAUX PROJETS QUE ÇA DANS UNE CARRIERE PROFESSIONNELLE, AU SENS CITOYEN. » (P., HOMME, 53 ANS).

Une des personnes interrogées développe plus précisément cet aspect en explicitant que dans l'absolu, lorsque l'on prend du recul, on constate que ces projets présentent tous une portée citoyenne, car dans une dynamique d'enrichissement mutuelle. Si ces projets apportent indéniablement à ses participants, il est réducteur de ne voir que cet aspect. Il faut envisager les apports dans un sens plus large, et intégrer tout à la fois les bénéfices individuels et les bénéfices sociétaux.

L'examen de la sphère regroupant le vocabulaire en lien avec la citoyenneté illustre d'ailleurs le fait que les thèmes précurseurs sont plus nombreux que les thèmes successeurs, témoins du caractère final de la citoyenneté dans la construction des propositions.

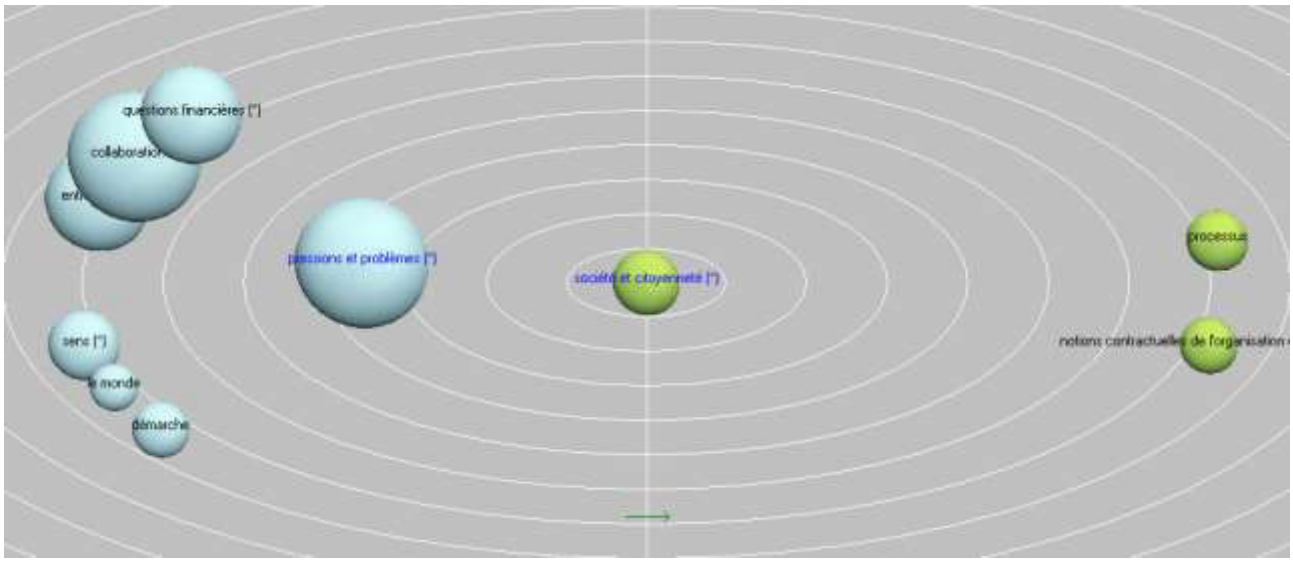


Figure 66. Environnement thématique de la catégorie « société et citoyenneté » (G2) des personnes en seconde partie de carrière

Ces projets sont présentés comme à la fois apportant aux autres et apportant à soi dans une double dynamique : s'investir dans un projet, c'est investir de soi, de son énergie, de sa passion, afin d'apporter au projet. Celui-ci apportera ensuite aux autres, et cet apport reviendra nourrir les personnes ayant monté et fait vivre ce projet. A l'inverse, un « mauvais » projet collaboratif, en n'étant pas investi sincèrement, ne constituera pas un projet satisfaisant car réalisé a minima, et donc peu susceptible d'apporter aux autres car ne contenant pas ce qu'il doit contenir.

Nous avions déjà relevé ce caractère désintéressé du collaboratif précédemment dans l'analyse de ce corpus. Un des moteurs importants pour motiver et donner envie est de bien montrer que ce projet est avant tout à destination des autres, qu'il ne poursuit pas un but fondamentalement egocentré, qu'il vise à apporter aux autres avant d'apporter à soi.

L'examen de l'environnement du thème « pressions et problèmes » nous montre d'ailleurs que ce sont souvent les logiques gestionnaires, financières – qui se soucient avant tout des questions économiques et non de sens – qui amènent les ressentis négatifs et le constat de fonctionnement problématique. La question géographique est également soulignée, et renvoie au discours d'une des personnes interrogées sur la difficulté de monter des partenariats avec des pays étrangers, illustrant les limites de la collaboration à grande distance et les limites des outils numériques.

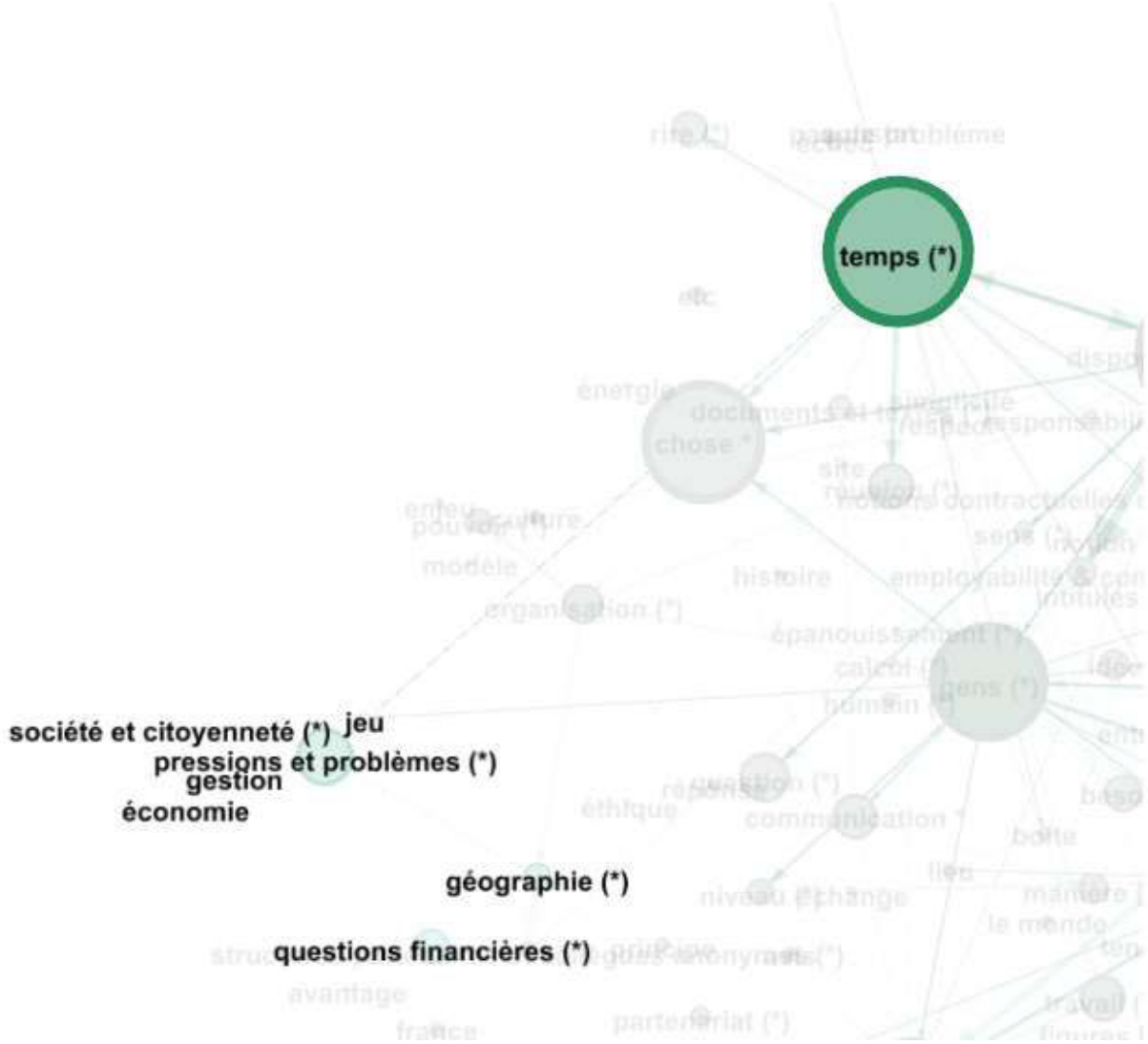


Figure 67. Environnement thématique de la catégorie « temps » (G2) des personnes en seconde partie de carrière

Faut-il pour autant se méfier fondamentalement des questions économiques lorsqu'il est question de collaboratif ? Les personnes interrogées proposent des réponses mesurées à ce sujet. Si un reproche est formulé, c'est pour dénoncer les projets qui ne sont collaboratifs qu'en façade. Cela pose la question de ce qui sous-tend les projets : en reprenant la distinction proposée par Benkler (2002), est collaboratif un projet qui

s'est éloigné des simples déterminismes économiques et hiérarchiques. Cela nous permet de lever une ambiguïté qui a traversé de nombreuses lectures que nous avons pu avoir : n'est pas collaboratif un projet complètement déconnecté des questions d'argent et de fonctionnement hiérarchique, est collaboratif un projet qui a su accepter ces logiques mais ne pas les adopter fortement et en faire ses piliers. Le sens du projet est ailleurs. Les personnes interrogées en témoignent : elles ne le font pas parce qu'elles espèrent progresser professionnellement, ou parce qu'elles souhaitent répondre à une commande de leur direction, ou parce qu'elles considèrent qu'il est possible de générer d'importantes sommes d'argent grâce à ces projets. Elles s'attèlent à ces dispositifs, parfois les proposent, les montent, les font rayonner parce qu'elles croient sincèrement en les valeurs de ces actions.

D'une certaine façon, on pourrait dire que les valeurs et croyances qui sous-tendent les actions diffèrent et permettent de distinguer les projets véritablement collaboratifs. Un projet collaboratif de façade (ce que nous avons appelé une organisation non-anti-bureaucratique) adoptera un discours s'appuyant sur ces valeurs de sens et de citoyenneté pour atteindre des objectifs avant tout économiques et hiérarchiques. Un véritable projet collaboratif inversera la logique en adoptant des objectifs citoyens et de sens, ce qui l'amènera à intégrer dans un second temps à son discours les questions économiques et hiérarchiques.

2.2.3. **La conscience du bien commun, un prérequis ?**

Bien entendu, cette notion d'apports pour les autres suppose d'adhérer à certains principes, notamment de responsabilité de ce que l'on fait et des conséquences que cela peut avoir sur ce qui nous environne. Remarquons d'ailleurs que ce principe nous permet de faire le lien avec certaines figures du collaboratif comme la consommation collaborative responsable.

« LE COLLABORATIF NE PEUT FONCTIONNER QU'AVEC LE SENS DE LA RESPONSABILITE, C'EST-A-DIRE QUE LE SYSTEME COLLABORATIF SUPPOSE QUE CHACUN, DANS LA COLLABORATION, ASSUME SES ACTES, SES PAROLES, SES PENSEES, A LA FOIS EN PRENANT EN COMPTE SES PROPRES BESOINS ET LES BESOINS DU BIEN COMMUN. » (P., HOMME, 53 ANS).

Ce principe de responsabilité – même s'il n'est qu'une fiction psychosociale (Kozakaï, 2008) – postule que nous devons être capable de répondre de nos actions et de leurs conséquences. Appliqué au collaboratif, cela suppose d'accorder une importance toute particulière à ce que le projet va générer. Diffusion d'informations, participation à l'éducation des masses, recherche de méthodes d'organisation du travail plus humaines, développement de partenariats inédits pour encourager le développement de profils professionnels hybrides… Dans tous les cas, le projet aura une incidence sociale, ou tout du moins le vise. Et les projets qui n'y parviennent pas sont regardés avec déception : « Je suis un petit peu déçu par l'utilisation qu'on en fait, parce que c'est pas une utilisation

départementale, régionale, nationale, européenne, mondiale… » (C., homme, 63 ans). Sentiment négatif d'autant plus amplifié par le fait que ces projets sont parfois l'aboutissement de travaux de plusieurs années, parfois dizaines d'années.

2.2.4. **De quoi l'homme a-t-il besoin ?**

La centration sur ce que l'on peut apporter à l'autre par le biais des projets pose une question d'importance : que puis-je apporter aux autres ? Quels sont leurs besoins ? Que suis-je en mesure d'apporter ? En bref, une question à portée éthique.

Une des personnes interrogées remarque que la première condition pour apporter aux autres est déjà de ne pas manquer soi-même. Comparable aux travaux de Maslow (1987) sur les interactions entre les besoins humains, il faut avoir satisfait a minima certains besoins professionnels et humains fondamentaux avant d'envisager de satisfaire ceux des autres. En prenant l'exemple d'un projet collaboratif dédié au développement de l'enseignement des sciences dans les classes primaires et secondaires, il apparaît nécessaire et compréhensible que les porteurs de projet aient eux même bénéficié d'un enseignement et acquis un certain socle de connaissances avant d'envisager de se tourner vers les autres et de les en faire également bénéficier. Cependant, remarquons que les projets portent tous sur des axes qui font écho à des préoccupations personnelles, qui résonnent avec le vécu et les valeurs des individus. Parfois justement en lien avec des manques passés, qui ont été compensé, et qui aujourd'hui invitent les porteurs de projet à développer et à répandre. Chacun collabore finalement à un projet qui fait sens pour lui, puis il postule que s'il fait sens pour lui, il fera sens pour les autres. C'est sur cette base qu'il constituera ou rejoindra un groupe qui partage les mêmes croyances à ce sujet. Une des personnes interrogées parle à ce propos d' « intérêt piqué par la demande » (C., homme 63 ans) .

Cela suppose quelques modifications du raisonnement, notamment dans le rapport au temps et aux figures de pouvoir. Les logiques gestionnaires actuelles sont décrites comme fondamentalement opposées aux logiques qu'ils défendent. Le point de tension principal se situe dans le rapport au temps, temps à examiner en lien avec les questions économiques. Les organisations et systèmes professionnels actuels privilégient des logiques comptables à court voire moyen terme. Comme le souligne un des sujets, ils ont un cadre de pensée incompatible avec des logiques au long terme puisqu'ils calculent sur une année, voire plusieurs années. En dehors de quelques exceptions, ils ne sont pas réellement conçus pour permettre

« MOI JE PENSE QU'IL Y A UN AUTRE FREIN QUI EMPECHE LA SOCIETE D'EVOLUER VERS UN MODE COLLABORATIF PLUS ETENDU EN TOUT CAS. CE FREIN-LA PORTE LE NOM DE "COMPTABILITE" ET DE "FISCALITE". » (P., HOMME, 53 ANS).

de raisonner en termes de décennies ou de quart de siècle, voire à l'échelle de la durée de vie d'un être humain. Raisonner à l'échelle de quelques années alors que la réflexion porte sur des tranches de vie, voire des générations (un des sujets propose même de raisonner à plusieurs siècles) apparaît comme en décalage complet. En cela, le collaboratif apparaît comme un objet politique – au sens noble du terme –, au vivre ensemble. Le réduire à des stratégies managériales ou de gestion, ou à des tendances gestionnaire ou entrepreneuriale comme le *lean* ou l'*ubérisation* ne permet pas de rendre compte de la complexité de l'objet.

Et si la finalité est un élément important, le déclencheur l'est tout autant. Finalement, si je ne m'investis pas dans un projet suite à la demande d'une figure d'autorité, pourquoi le ferais-je ? Les projets pour être engagés et investis doivent faire sens, et ce sens se trouve surtout dans ce que le projet peut apporter aux autres. Un des projets examiné et commenté dans les entretiens est une recherche collaborative portée conjointement par des entreprises et une université. Le responsable du projet pointe que ce qui distingue ce projet des autres, c'est notamment qu'il érige en pilier la question de ce qu'il peut apporter aux publics auprès desquels la recherche est effectuée. En cela, il valorise une des valeurs ajoutées de la recherche collaborative, à savoir la capacité à travailler *avec* et non *sur* les praticiens (Bednarz, 2013). En cela, la recherche n'est qu'une étape vers une finalité plus importante qui est le débouché pratique, et ce n'est que le lien entre ces deux éléments qui permet de constituer un projet entier : « mon idée au départ c'était de produire quelque chose qui soit utile aux [nom d'une organisation] en même temps que de poursuivre une recherche théorique. Donc vraiment allier théorie et pratique. Bon, on a développé un produit, on a fait des publications, donc voilà [rires]. Maintenant, le produit existe, les publications existent, on peut regarder plus tard si ça a été vraiment utile ou pas du tout » (C., homme, 63 ans). Et ce raisonnement est même valable si les débouchés pratiques sont décevants, car ils permettent de démontrer à la fois empiriquement et scientifiquement de l'aridité de cette piste de réflexion et d'action, et « c'est comme ça que l'humanité avance ».

Bien sûr, ces raisonnements sont à moyen voire long terme. Il faut souvent attendre des années si ce n'est plus pour savoir si l'action va effectivement déboucher sur des résultats concrets et valorisables, ce qui est contraire aux logiques économiques actuelles qui visent une rentabilité la plus immédiate possible, si possible calculée d'avance et projetée. Dans ces fonctionnements collaboratifs, la rentabilité est pourtant une conséquence de changement, ce qui suppose une certaine confiance de la part des dirigeants, des financeurs du projet, et aussi de ses acteurs.

« CE QU'ON VOIT APRES C'EST QUE LE COUT QU'ON A INVESTI – ENFIN L'ARGENT QU'ON A INVESTI – AU DEPART VA DEVENIR RENTABLE APRES. » (R., HOMME, 42 ANS).

Au-delà des questions économiques et gestionnaires, il apparaît que ces fonctionnements supposent une grande capacité à fonctionner en équipe, dans un sens noble, c'est-à-dire en se souciant tout autant du bien commun que de ses intérêts individuels. Cependant cette réflexion semble n'être que rarement portée sur ce terrain. Une des personnes interrogées fait l'hypothèse que c'est l'éducation qui est en cause – rejoignant une des hypothèses de Benkler (2011) – pour adopter une posture plus haute et se soucier ainsi de sa contribution à la société, il faut y avoir été encouragé, l'avoir appris. Cette capacité est même présentée comme une méta-compétence d'apprendre à apprendre, car il faut développer des capacités réflexives importantes et par soi-même pour se faire une idée des problématiques sociétales et se positionner.

3. Discussion des résultats

3.1. De l'importance d'une relation mature et de qualité

Il apparaît que quelle que soit la nature du projet, la qualité relationnelle est des plus importantes voire déterminante. Il apparaît que cette qualité se construit notamment dans le temps. En psychologie sociale, le groupe est parfois présenté comme ayant plusieurs stades de maturité (Mucchielli, 1969). Un fonctionnement harmonieux n'est possible qu'une fois une certaine maturité atteinte dans les relations interpersonnelles. C'est la confiance qui constitue à la fois l'indicateur d'un fonctionnement mature et la condition nécessaire à un fonctionnement harmonieux.

Par maturation, nous entendons développement qualitatif de la relation, en opposition à la croissance qui désigne un développement quantitatif (Prévost et Richelle, 1991, p. 439). Ce choix permet de rendre compte d'un postulat qui anime les relations dans ce type d'organisation du travail : si on lui en donne les moyens, toute relation se développe vers un certain état qualitatif. Nous pouvons faire le parallèle avec le postulat humaniste de développement de la personne, mais appliqué à la relation. Dans la perspective de ce courant de pensée, tout être humain aspire à la santé, et se développera en ce sens si les conditions internes et externes sont propices. Il en va de même pour la relation, qui peut se développer ou au contraire se voir bloquée à un stade inférieur de développement, voire régresser dans les cas les plus extrêmes.

Un groupe mature apparaît comme plus efficace, et en même temps en développement constant. Il ne s'agit pas d'atteindre un état de développement supposé fini, où les problèmes relationnels sont résolus : les entretiens montrent que même les groupes d'une grande expérience continuent à se heurter à des problèmes organisationnels et relationnels réguliers. Cependant, ces heurts sont l'indicateurs d'un fonctionnement groupal normal, et c'est la façon dont ces groupes résolvent ces tensions au fil de leurs apparitions qui témoigne de la qualité de leur développement.

Concernant les conditions favorisant le développement d'une relation de qualité, nous notons que les personnes interrogées témoignent régulièrement du développement d'un lien parfois très fort et profond avec les personnes avec lesquelles elles travaillent. Elles en deviennent souvent amies, et les temps de convivialité sont essentiels. Cependant, ce lien ne peut se développer qu'à deux conditions. La première est temporelle : une telle relation ne se fait pas en quelques semaines ou mois, il faut compter plusieurs années. La seconde est spatiale : il faut des rencontres régulières et d'une certaine qualité. Se croiser rapidement, se coordonner à distance par mail ou téléphone interposé, se voir uniquement lors de certains évènements critiques n'apparaît pas comme une bonne stratégie pour développer la qualité relationnelle. A l'inverse, l'entretien de temps informels, l'acceptation de certaines lenteurs dans le processus de production au profit d'un travail indirect sur

le climat, les rencontres à intervalles réguliers semblent permettre le développement du groupe vers des stades de maturation supérieurs. Ce temps dédié au développement est coûteux au début, mais il permet ensuite un travail et une progression d'une meilleure qualité et se révèle un investissement sur le long terme cohérent. De plus, ces groupes apparaissant souvent comme assez peu structurés *a priori*, la confiance n'est pas institutionnalisée comme avant. L'instauration d'un climat de travail propice est essentiellement conditionnée par les relations entre les membres, et très peu par des éléments structurels ou organisationnels.

A l'inverse, il apparaît que certains éléments constituent des freins ou des inhibiteurs au plein développement du potentiel du groupe. Nous avons déjà vu que le temps était un premier composant à prendre en compte. Surtout, il apparaît que l'élément le plus caractéristique et susceptible de diminuer la qualité de la collaboration est la présence de logiques faussement réticulaires. Tout fonctionnement faussement collaboratif est vécu avec beaucoup de déception et d'amertume par les personnes interrogées. La centration sur les questions économiques, l'exercice arbitraire de l'autorité, l'intérêt porté sur le processus et non sur le résultat ou le sens de l'action… autant d'éléments qui démotivent immédiatement les acteurs des projets. Cependant il faut bien insister sur le fait que ces éléments ne sont pas naturellement incompatibles avec des fonctionnements collaboratifs. La clef du problème est de bien les situer : ils doivent être des outils, des moyens, et non des fins. Un projet collaboratif peut tout à fait se satisfaire de fonctionnements teintés par l'économique et le hiérarchique, à condition que ces éléments soient subordonnés à un projet plus vaste et dont les valeurs sont quant à elles fondamentalement collaboratives.

En conclusion, le point commun semble être l'Autre. C'est lui qui permet la relation, c'est lui qui permet son développement (ou sa régression), c'est lui qui permet de se lancer dans un projet, c'est souvent d'ailleurs pour lui aussi que s'initie le projet, c'est lui qui va reconnaître et servir d'élément moteur… Le collaboratif est pas essence un objet social, témoin d'un certain rapport à l'activité et à l'autre.

3.2. Promesses et (dés)illusions du paradigme collaboratif

Le travailleur collaboratif se voit confié une tâche d'importance, celle de trouver du sens à son activité professionnelle, à ses contributions, ses investissements… Il devient alors un des pourvoyeurs principaux du sens de sa vie professionnelle, ce qui constitue une responsabilité à double tranchant. Cette injonction est susceptible de libérer et mener à l'épanouissement certaines personnes, comme elle peut angoisser et potentiellement faire souffrir d'autres personnes. La responsabilité du sens est une question existentielle redoutable (Yalom, 1980/2008), à la fois recherchée et fuie (Boutinet, 2009).

> *L'homme est devenu progressivement un animal fantastique qui doit satisfaire une condition de vie de plus que tout autre animal : l'homme* doit *de temps en temps croire qu'il sait* pourquoi *il*

existe, son espèce ne peut prospérer sans avoir périodiquement confiance en la vie ! Sans croire à la rationalité *de la vie ! (Nietzsche, 1997, p. 58)*

Il s'agit parfois d'un élan difficile à assumer, car dans une conception socioconstructiviste le sens n'est pas produit exclusivement *en interne*, par la personne : son environnement professionnel est également un pourvoyeur important de sens. Pour les travailleurs impliqués modestement, ponctuellement dans une poignée de projets collaboratifs, la recherche de sens reste généralement assez simple à mener et claire : leurs contributions viennent se greffer sur un existant déjà bien bâti et structuré. Par exemple déjà salarié en poste, l'individu va en plus de ses obligations professionnelles s'investir dans un ou plusieurs projets selon ses aspirations. Pour ces personnes, les enjeux identitaires ne sont pas les mêmes (« je suis salarié chez X et j'y occupe tel poste… ») et l'investissement dans un projet collaboratif apparaît comme un complément, une façon d'ajouter un ingrédient important à leur activité journalière (« …et je suis investis dans tel projet actuellement »), qu'il s'agisse d'un projet dans l'organisation où elle travaille ou en dehors. De la même façon, l'engagement peut assez facilement être interrogé, reconsidéré, voire rompu, puisque le noyau fondamental reste. L'identité est surtout donnée par le noyau dur constituée par l'activité professionnelle principale, qui donne à la personne sa cohérence.

En revanche, pour les travailleurs qui en ont fait un mode de vie – ou pourrait-on se demander, qui se sont vu en faire un mode de vie ? – les enjeux sont complètement différents, puisqu'il s'agit de trouver une logique et une complémentarité ailleurs que dans le modèle présenté précédemment. Ici, nul noyau pour fournir un premier cadre de pensée et définir ses contributions collaboratives par rapport à son activité en général. Il est question de trouver un sens général à ses différentes activités, et si possible une certaine unicité, une homogénéité qui tiendrait paradoxalement compte de la diversité. Il faut accepter d'endosser une forme de responsabilité biographique (Astier et Duvoux, 2006) et adopter une perspective complexe de sa vie professionnelle et extra-professionnelle. Face à des logiques de fragmentation de parcours, certaines personnes adoptent des activités hybridées, cherchant à allier plusieurs engagements qui font sens pour elles mais qui ne présentent pas nécessairement d'accroches ou de parallèles a priori. Surtout, cette recherche n'est pas complètement libre dans le sens où elle doit intégrer certaines valeurs et normes sociales et culturelles de réussite : « notre liberté doit être exercée pour atteindre préférentiellement la réussite telle qu'elle est définie par la société » (Gauthier et Pollet, 2013, p. 42). Les débats actuels sur l'uberisation de l'économie concentrent cette contradiction : faut-il considérer les travailleurs « ubérisés » comme *exploités* ou *libérés* ? Faut-il voir l'économie collaborative comme une concurrence déloyale ou comme un nouveau rapport à la production ?[61]

[61] La tendance actuelle nous semble-t-il est de considérer que cette nouvelle économie est néfaste et doit être ramenée à l'économie traditionnelle, en un sens, *normalisée*, notamment en la dotant d'un cadre administratif et fiscal plus contraignant.

Cette variété des projets – surtout lorsqu'ils apparaissent comme a priori incompatibles ou peu conciliables en première lecture – exige une recherche de sens, car la cohérence n'est pas donnée d'entrée de jeu, ni même perceptible, qu'il s'agisse de la personne concernée ou de son entourage. Il s'agit alors de trouver un sens pour soi, dans ses différentes acceptions :

- Travailler la question du sensible : trouver ce qui fait sens pour nous dans le sens de ce qui nous touche, nous fait éprouver quelque chose, nous affecte. Dans cette conception corporelle du sens, fait sens ce qui avant tout résonne avec notre corps. Cette résonnance est l'élément premier, déclencheur de l'investissement, et peut ensuite si c'est nécessaire être intellectualisé. Cette perspective est *surhumaniste* au sens de Gabriel Rey (1951), c'est-à-dire que c'est la nature et surtout la qualité du vécu qui va permettre de distinguer ce qui est important de ce qui ne l'est pas, ce qui fait sens pour nous de ce qui ne fait pas sens. Dans cette acception, les travailleurs collaboratifs vont avant tout chercher les projets qui les font vibrer, qui résonnent avec leurs aspirations profondes. L'investissement n'est pas intellectualisé, il se fait quasiment par *sérendipité* : la mise en mot, la rationalisation d'un point de vue cognitif vient après.
- Travailler la question de la direction : trouver ce qui fait sens pour nous c'est aussi trouver le sens que nous cherchons à impulser à nos vies. Dans quelle direction pouvons-nous nous tourner ? Souhaitons-nous aller ? Pouvons-nous nous rendre ? La recherche de sens agit comme une boussole, en structurant notre environnement professionnel et les opportunités et menaces comme des données spatiales parmi lesquelles il est possible de naviguer, en s'éloignant de certaines, en cherchant à faire route vers d'autres, etc. Cet investissement dans des projets collaboratifs supposent une recherche a minima de la direction que l'on souhaite donner à ses activités, réfléchir aux actions qui méritent notre investissement. Nous constatons ainsi une exigence de production de soi (Gorz, 2001) qui passe par une réflexion sur soi et sur son parcours.
- Travailler la question de la communication : trouver ce qui fait sens pour nous passe par un élan dialogique de recherche de ce qui fait sens pour les autres. Comment est-ce que je mets en mot ce que je fais, comment est-ce que j'explique aux autres la cohérence, la logique de mon activité ? Comment est-ce que les autres perçoivent ce que je fais, comment l'explique-t-il ? Face à cette dynamique double et rétroactive, il est alors nécessaire d'envisager un mécanisme explicatif double, qui tient compte de la façon dont je tiens compte de l'explication des autres de mon activité pour expliquer mon activité ; et qui tient compte de la façon dont mon explication de ma propre activité influence l'explication qu'ils font de mon activité. En cela, nous retrouvons à nouveau les logiques portfolio, qui insistent tout à la fois sur les traditionnelles identifications de compétences et mise en mot de son parcours, complétées par une réflexion sur la capacité à aller vers l'autre et à entrer en relation.

- Travailler la question de l'absurdité : enfin, travailler la question du sens n'est pas uniquement une recherche de mise en mot, c'est à la fois se confronter perpétuellement au non-sens, à l'absurde, au sentiment de vide, et dans un même mouvement s'en s'éloigner dynamiquement.

En d'autres termes, le collaboratif met l'accent sur la recherche de sens dans ses différentes composantes, et force à s'y confronter : impossible d'en faire l'économie. Sauf injonction typique des organisations faussement réticulaires, il apparaît peu probable de se retrouver dans un fonctionnement collaboratif suite à une pression extérieure – ou tout du moins, nous pouvons donner des caractères fonctionnel et satisfaisant d'une telle situation. S'investir dans ces logiques, c'est donc avoir a minima réfléchi à ce qui fait sens pour soi, avoir recherché et s'être engagé volontairement dans des démarches. Après le « soit ce que ton statut fait de toi » des sociétés traditionnelles et le « soit ce que tu veux » des sociétés postmodernes, apparaît le « soi toi-même » des logiques collaboratives. Prolongement de la seconde injonction, elle insiste sur la question de la recherche de sens pour soi, en relation avec les autres[62]. La relative instabilité économique, matérialisée notamment par la crise économique de 2008, la consécration des fonctionnements faisant la part belle aux mobilités et aux engagements souples, rendent plus que jamais nécessaire une réflexion sur ce qui fait sens pour soi dans une perspective professionnelle. Auparavant, il était certes encouragé de s'épanouir et de devenir ce que l'on voulait être. Cependant, ce devenir était connecté à un certain contexte économique et social. Ainsi, vouloir exercer telle ou telle profession revenait à se projeter vers un domaine professionnel déjà existant, auprès duquel il était possible de se renseigner pour s'en approprier les codes et en comprendre les usages et les portes d'entrée. En revanche, dans les logiques collaboratives prédominent l'idée de changer l'environnement, le contexte, de participer à des projets qui insistent sur le développement de produits et de services n'existant pas encore, faisant des acteurs de ces projets des explorateurs, parfois des précurseurs. Surtout, la question se complexifie encore plus lorsqu'il est question de cumuler plusieurs projets, d'en faire un mode de vie, et de commencer à rechercher pour soi un sens à l'hybridation plus ou moins assumée de son profil.

La figure de l'hybride se construisant lui-même en relation avec les autres succède ainsi au travailleur indépendant, lui-même succédant au travailleur salarié.

Cette lutte contre l'absurde ou contre le sens encore non-produit a priori retient notre attention car elle constitue l'élément le plus fondamental de la recherche de sens, la composante première habituellement boudée par l'analyse du travail et des carrières professionnelles au profit de grilles de lecture plus pragmatiques susceptibles d'être déclinées en propositions d'actions. Pourtant, les logiques collaboratives, en invitant à s'investir dans ce qui fait sens pour soi – et même, à s'épanouir, à se réaliser – posent indirectement la

[62] Une expression plus exacte pourrait être : « soit toi-même, altéré par les autres »

question de ce qui guette la personne ne jouant pas ce jeu. En effet, en l'absence de grands cadres pourvoyeurs de sens tels que les institutions, les méta-récits (Lyotard, 1979), charge à l'individu de gérer l'absence de sens « préfabriqué ».

Face à cette responsabilité, il nous semble d'après les discussions avec les personnes interrogées que plusieurs attitudes sont possibles :

- La construction d'un sens pour soi : investir le vide pour y mettre du plein
- La décompensation : ne pas supporter le vide et ne pas le remplir
- L'activisme : investir le plein pour éviter le vide

3.2.1. La construction d'un sens pour soi

La première attitude et la plus attendue est celle de la construction du sens par soi et pour soi. C'est une des promesses des logiques collaboratives, à savoir que grâce à ces modes de fonctionnement il est possible de mettre en œuvre ce qui fait sens pour soi dans la vie. Cependant, cela suppose déjà de savoir ce qui fait sens, même si bien souvent le sens se construit dans l'action, dans une boucle réflexive perpétuelle qui revient à penser en agissant, et agir en pensant. Notons que nous retrouvons bien là une vision constructiviste de la genèse du sens.

Il nous semble probable qu'il s'agira d'un des développements prochains des méthodes d'orientation et d'accompagnement. Cet axe commence d'ailleurs déjà à être investi (Bernaud, Lhotellier, Sovet, Arnoux-Nicolas et Pelayo, 2015), et demain l'enjeu sera probablement non pas uniquement de trouver du travail, mais de *construire sa vie*[63], changeant de manière importante l'enjeu des démarches d'orientation, et élargissant de beaucoup la sphère des domaines à explorer pour accompagner de telles réflexions.

3.2.2. La décompensation

Cependant, une autre attitude est aussi envisageable, et renvoie au côté négatif, à la polarité inverse : il est aussi possible d'être écrasé par cette responsabilité de devoir donner du sens à sa vie, et ne pas se retrouver dans ces injonctions. A l'heure de la libre détermination de soi et de son parcours, à l'heure de l'ouverture, de l'acceptation de la complexité et de la différence, à l'heure de la multiplication des repères et des possibilités, il n'a jamais été aussi facile de se perdre. Tout est question de *quantité d'espace et de liberté* : si un excès de barrières et de limites peut limiter les capacités de projection, un manque trop important de ces mêmes cadres peut aboutir au même résultat.

---

[63] Référence au *life designing*, approche récente en conseil en orientation qui ambitionne de préparer aux logiques de l'organisation sociale du travail du début du XXIe siècle, notamment en investissant les notions de *flexibilité*, d'*employabilité*, d'*apprenance*, etc. (Savickas et al., 2010).

Il faut en effet envisager ces cadres et ces repères dans un double sens à la fois contenant et limitant. Le cadre est par essence contenant : de par sa fonction de délimitation, il définit un *dedans* et un *dehors*. Cette fonction est essentielle sur différents plans. D'un point de vue psychique, la conscientisation de ce qui est *soi* et de ce qui est *extérieur* à soi est une étape essentielle du développement de l'enfant, un déficit de cette fonction caractériserait d'ailleurs certaines psychopathologies notamment psychotiques. D'un point de vue cognitif, la perception et la compréhension de notre environnement sont largement tributaires de processus simplificateurs mais organisateurs et économiquement nécessaires tels que la catégorisation. D'un point de vue psychosocial, l'intériorisation des normes, des limites, de ce qui peut être fait ou non – la formation du Surmoi dans une perspective psychanalytique par exemple – constitue un prérequis indispensable à la vie en société. Un déficit ou un excès de barrière et de protection pourraient conduire l'individu une fois adulte à mal tolérer la régulation sociale, la frustration et à privilégier les réponses agressives (Colette, 1963), ce qui n'est pas sans rappeler les *états limites* (Delbrouck, 2013) ou les *pervers* (Melman, 2002) qui seraient de plus en plus présents dans nos sociétés.

Cependant, l'homme est à considérer d'un point de vue dynamique, constamment en tension et en conflit : il ne suffit pas de l'insérer dans un cadre pour qu'il en épouse les formes et en oublie jusqu'à son existence, convaincu que la forme qu'il a actuellement est naturelle, et non due à des contraintes extérieures. Ces cadres sont ainsi régulièrement interrogés et combattus car générateurs de frustrations pouvant se muer en souffrances. La critique des logiques bureaucratiques a abondamment investi et critiqué cet aspect des contraintes. Comme nous le rappellent Hessel et Morin, les individus étaient encore récemment « psychiquement corsetés dans des normes imposées, au prix d'innombrables frustrations » (2011, p. 30), cadres typiques de la période bureaucratique et administrative contre laquelle le collaboratif s'est élevé.

Pourtant, ce *corset psychique*, imputable aux nombreuses institutions étayantes et prescriptrices de normes telles que l'école, l'armée, la religion, le travail, apparaîtrait comme moins contraignant (Lyotard, 1979). L'institution « instituante » existe toujours bien entendu : il existe toujours et il existera encore longtemps des institutions. Cependant, ces « processus par lesquels une société s'organise » (Hess, 2006) ne sont plus les mêmes pourvoyeurs de cadre qu'auparavant et cette différence retentit sur la façon dont les individus se construisent et se structurent. Il y a encore peu de temps, les individus étaient fixés dans des cadres relativement stables et descendants tels que la classe sociale, l'âge, le sexe qui édictaient des normes et des modèles de conduite, mais pourvoyaient en retour une délimitation identitaire claire (De Gaulejac, 2007). Aujourd'hui, les repères sont toujours présents, mais en plus grand nombre, et offrent une plus grande liberté dans la détermination.

Pour illustrer cette idée de multiplication, envisageons la question sous un angle quantitatif : si les repères sont moins structurants, ce n'est pas parce qu'ils sont moins nombreux, c'est parce qu'ils sont plus nombreux. Ainsi,

trop de repères ne contribuent pas à un meilleur repérage, bien au contraire, l'excès est contre-productif car il désoriente et nécessite un travail supplémentaire. Si une poignée de repères forts permet de se situer et de s'orienter assez aisément, une multitude de repères suppose à l'inverse une sélection préalable, c'est-à-dire des choix et des éliminations, avant de pouvoir une fois le tri effectué se positionner et s'orienter. Cette sélection est coûteuse en temps et en énergie, et elle suppose que l'individu possède les référentiels nécessaires pour évaluer ces repères et les examiner pour les retenir ou non selon des critères pertinents pour lui et ses projets. Là où les sociétés traditionnelles ne laissaient finalement que peu de choix en matière d'orientation (je ferai le travail de mes parents, ou j'exercerai une activité proche en termes de tâches et de statut), les sociétés postmodernes laissent un choix plus large mais aussi plus angoissant : vais-je entamer des études de commerce ? De langues ? De psychologie ? De sport ? D'arts ? De médecine ? De philosophie ? De mécanique ? De travail social ? etc.

Les repères apparaissent comme essentiels à l'individu s'orientant dans sa vie professionnelle et personnelle car ils font sens pour lui. Ils jouent un rôle double à la fois positif/structurant et inhibiteur/limitant. Ces repères sont multiples, voire surnuméraires, à tel point qu'ils en arrivent étrangement à perdre certains individus au lieu de les repérer. A l'examen approfondi, ils s'avèrent de plus subjectifs et inconsistants : bien que certains repères se présentent comme plus forts, protecteurs et structurants, ils n'en restent pas moins profondément interrogeables et limités. Cependant, malgré le procès que l'on pourrait nous accuser de leur dresser ici, ils sont essentiels : ces frustrations arbitraires, multiples et descendantes sont à la base de la vie en société.

L'homme est donc en tension entre deux conceptions contradictoires. Comme le remarque Oberlé, Beauvois et Coubert (2011, p. 72), « l'image de l'homme que renvoie la psychologie sociale, homme ancré socialement, ne correspond pas à celle que nos sociétés libérales véhiculent, d'individu libre délesté de ses pesanteurs sociales » (p. 72). Il n'est pas si facile d'investir cette recherche de sens, qui peut se révéler paralysante et limitante plutôt que libératrice.

Une des conséquences probables à court ou moyen termes de ces nouvelles injonctions sera le développement et le succès de nouvelles institutions fournissant un cadre de pensée pour les individus peu équipés ou désireux d'affronter ces réflexions sur la façon dont elles doivent par elles-mêmes se cadrer.

3.2.3. **L'activisme**

Une autre réaction potentielle que nous avons relevée – nous avions alors fait le parallèle avec les stratégies de gestion de la conciliation par l'activité (Cocandeau, 2011) – et que nous allons commenter ici est l'activisme. Le déploiement de ces logiques collaboratives invite à penser en termes de missions, de projets, d'actions à mener, et non de poste à tenir. Ainsi, il est possible de s'investir dans un grand nombre d'activités, parfois au

risque de s'y perdre. Niant la réflexion par le biais de l'action, l'activiste va parvenir à éviter la recherche et la réflexion sur le sens en ne s'autorisant pas de répit, en ne laissant pas un espace propice à la réflexion.

Versant actif de la décompensation, l'activisme partage le constat de la douloureuse multiplication jusqu'à l'absurde des repères, et de la nécessaire et impossible responsabilité qui en découle, mais investit l'action au lieu de se laisser abattre.

Jouer le jeu de la flexibilité, de la mobilité, de la gestion par soi-même de son employabilité, de la construction de soi par la recherche de sens peut confiner à l'absurde, à plus forte raison dans un contexte socio-économique mouvant et instable. Investissant une entrée moins réflexive, centrée sur l'action, l'activisme permet de mettre entre parenthèses ces réflexions en se contentant de leur donner corps par l'investissement dans des projets, missions… Ce faisant, il exerce une liberté vitaliste :

> *Puissance d'agir sans autre cause que l'existence même de cette puissance, c'est-à-dire sans aucune raison relative au contenu de l'acte accompli. « Plus je recherche en moi-même la raison qui me détermine, plus je sens que je n'en ai aucune autre que ma seule volonté : je sens par-là clairement ma liberté, qui consiste uniquement dans un tel choix […] » (Lalande, 2010, p. 563)*

Ainsi, qu'il s'agisse de s'épanouir dans ces injonctions à l'autonomie, ou au contraire de se défendre contre les tensions qu'elles génèrent, il s'avère qu'investir pleinement ces logiques collaboratives suppose d'être capable de supporter cette charge et de faire preuve d'un certain *courage existentiel*, d'accepter d'endosser la responsabilité de la recherche constante de sens, de façon à s'inventer et à inventer sa vie : « être conscient de sa responsabilité, c'est être conscient d'être le créateur de son self, de son destin, de ses situations de vie difficiles, de ses émotions et, le cas échéant, de sa souffrance » (Yalom, 1980/2008, p. 299).

3.3. Une organisation typique de l'ère de la légèreté ?

En conclusion, il nous semble que Lipovetsky (2015) propose un paradigme récent et intéressant pour comprendre nos sociétés actuelles : celui de la *légèreté*. Parlant d'une « ère de la légèreté », il postule que nous sommes en présence d'une société qui chercherait à se constituer tout à la fois en opposition et en réponse à la lourdeur. Cette reconfiguration concernerait tous les domaines, qu'il s'agisse de l'économie, du rapport au corps, des loisirs, de la consommation, de l'architecture…

Dans ce paradigme, est recherché ce qui est simple, épuré, amaigri, réduit à ses composantes essentielles, peu impliquant, fluide… Il nous semble possible d'appliquer ce paradigme au collaboratif et à son développement

dans la sphère professionnelle, notamment dans cette volonté de sortir des fonctionnements rigides et monolithiques propres aux organisations bureaucratiques.

En effet, cette recherche d'un fonctionnement réticulaire, permettant aux entreprises d'ajuster ses effectifs en temps réel grâce à une multitude de travailleurs en contrats à durée déterminée, de prestataires extérieurs, de partenaires, de consultants, d'intérimaires, etc. correspond à un fonctionnement amaigri et léger tel que nous l'avons déjà décrit dans le premier chapitre. Au « paquebot » et à la bureaucratie, figures de lourdeur, succèdent les fonctionnements collaboratifs, les organisations « voiliers », notamment caractérisés par la légèreté et leur manœuvrabilité (Mouillet et Colin, 2000).

Celle-ci peut être organisationnelle : la recherche de compétitivité, de souplesse, de réactivité nécessaire aux entreprises passe par un fonctionnement plus « léger », débarrassé des contraintes inutiles qui nuisent à la réactivité et à l'innovation. Chaque strate, chaque cadre intermédiaire, chaque nécessaire traitement hiérarchique est perçu comme un facteur contraignant, retardant le moment de la décision et de l'action. A l'inverse, un fonctionnement réticulaire est supposé permettre à l'information de transiter plus rapidement, plus efficacement, et permettre de meilleurs délais de traitement. Le vocabulaire de l'agilité, de l'amaigrissement volontaire des entreprises renvoie d'ailleurs à cette même logique d'un corps organisationnel souple et endurant, *sportif*.

Mais la légèreté peut également être comprise au sens physique : grâce aux espaces de co-working, au travail à distance, à la dématérialisation de tout ou partie des ressources, le travail devient littéralement plus léger, moins présent dans l'espace car numérisé. Les outils se miniaturisent, les ordinateurs deviennent portables puis « ultra » portables, la connexion sans fil se répand... Il en va de même pour les travailleurs collaboratifs, qui sont invités à ne pas s'engager dans une seule et unique voie, ou à rester dans une seule organisation pour un temps important, et à s'envisager comme mobiles voire *ultra* mobiles – avec les avantages et les risques que supposent cette mobilité.

3.3.1. **Le nécessaire développement de méta-compétences de gestion de parcours**

Appliquée à la question de la gestion des parcours professionnels, cette légèreté va en effet supposer de développer des méta-compétences de gestion de son parcours, de ses compétences, de ses relations professionnelles, de sa capacité à se rendre visible ; ainsi que de changer son rapport au temps, et toujours raisonner à plusieurs projets d'avance, de ne pas attendre la fin d'un projet pour se soucier d'en trouver d'autres, et plutôt toujours être dans une logique prospective. Certaines logiques portfolio récentes permettent déjà de développer ces compétences (Gauthier et Pollet, 2013), et ce faisant d'investir ces raisonnements pro-collaboratifs, ce qui nous renseigne sur leur actualité. Cependant nous pouvons nous demander si ces modes de fonctionnement et ce rapport spécifique à la gestion de son parcours sont applicables à tous. Il est

vraisemblable que certaines catégories socio-professionnelles sont plus à l'aise dans ces modalités de gestion de sa vie professionnelle, et d'autres moins car ne disposant pas des ressources économiques et sociales nécessaires. Plus largement, investir ces logiques revient encore aujourd'hui à faire une forme de pari. Le contexte juridique actuel encadrant le travail – tout du moins en France – n'est pas particulièrement propice puisqu'il ne permet qu'un maigre éventail de statuts : salarié ou non-salarié. Les statuts de bénévole et de chômeur ne sont pas fondamentalement incompatibles, mais ils présentent une mauvaise représentation et ne constituent pas les entrées les plus évidentes à moyen terme.

3.3.2. **Des cadres administratif et juridique peu propices**

Une notion importante est apparue après les enquêtes, en échangeant avec certains sujets avec qui nous avons gardé des relations afin de nourrir notre réflexion et la présente analyse : la question du cadre légal du collaboratif, question non-explorée durant les entretiens. Sur un plan légal, sous quel(s) statut(s) les travailleurs contribuent-ils aux projets ?

Nous avons déjà pointé la relative perte de vitesse du contrat à durée indéterminée, contrat étalon selon le code du travail, au profit de formes plus souples. Rappelons que des formes diversifiées de contrat sont testés aujourd'hui pour explorer de nouvelles modalités de contractualisation. Ces nouvelles modalités nous intéressent dans le sens où elles pourraient soutenir – ou non – des fonctionnements collaboratifs. Citons à titre d'exemple parmi les initiatives moins récentes et discutées actuellement le contrat anglais dit *zéro heure*, mis en œuvre dans le milieu des années 90, et qui a connu un développement important à partir de la crise économique de 2008 car répondant favorablement aux exigences de réactivité et de souplesse des entreprises. Celui-ci permet à une entreprise et un salarié de décider de travailler ensemble, mais sans obligation pour l'entreprise de fournir du travail à la personne, et sans obligation pour la personne d'accepter le travail proposé par l'entreprise[64]. Cette logique n'existe pas en France pour les salariés, mais existe dans le cadre des contrats inter-entreprises. Elle est par exemple comparable aux bons de commandes des marchés publics français, qui contractualisent en amont un lien de prestation avec un prestataire extérieur sans nécessairement avoir besoin de lui au moyen de l'accord. Ce contrat lui garantit non pas qu'il sera fait appel à lui, mais qui si un besoin relevant de sa compétence est identifié, alors c'est lui qui sera retenu et contacté en première intention.

Ces nouvelles formes et tentatives sont régulièrement soupçonnées de desservir le travailleur ou les sous-traitans, et d'être l'expression d'une distribution du pouvoir spécifique au profit des employeurs et des dirigeants. Les *contrats zéro-heure* anglais, les *auto-entrepreneurs* français, les *autónomo* espagnols, les *mini-jobs* allemands, les *contrats de partenariat* Über, les *locations* AirBnB, sont regardés avec méfiance et évalués

[64] Même si des variantes peuvent être observées selon la façon dont les contrats sont rédigés.

selon une grille de lecture non-collaborative qui ne permet pas la mise en évidence de certaines qualités propres aux logiques réticulaires. Uniquement comparés à une logique économique qui raisonnent selon les deux statuts de travailleurs non-salariés (TNS) ou de travailleurs salariés (TS), ils sont vus comme ne présentant que peu d'avantages, ou des avantages *injustes* car *dérégulant l'économie*.

Le troisième statut, celui de bénévole, reste assez bien accepté et bénéficie d'une représentation moins négative car n'appartenant pas à la sphère marchande. Cependant il présente le désavantage majeur de ne pas permettre de dégager une rémunération, aussi les personnes interrogées lui reconnaissent un intérêt mais le voit uniquement comme un statut périphérique, en ajout d'un statut principal.

Si nous examinons la question du salarié souhaitant travailler de façon collaborative, nos résultats suggèrent que l'hypothèse la plus vraisemblable pour lui sera de trouver une structure fonctionnant par projet et admettant le fonctionnement par portefeuille d'activités, l'invitant à constituer en partenariat avec la structure un éventail de projets sur lesquels il pourra travailler. La limite à la nature et à la quantité de ces projets est dictée par la taille de la structure et ses frontières : le travailleur sera mécaniquement restreint par les domaines d'activité de l'organisation. S'il souhaite s'investir dans un projet extra-organisationnel, son entreprise ne lui permettra que rarement cette sortie, et lui accordera encore moins souvent sa protection et son encadrement, d'autant que sur un plan légal peu de dispositions sont prévues à ce sujet. Pointons tout de même que depuis 2013[65] existent des périodes de *mobilité extérieure volontaire*, mobilité dites « sécurisée », durant laquelle le contrat de travail est suspendu de façon à permettre au salarié d'aller découvrir d'autres domaines professionnels et enrichir son parcours sans que ne soit rompu son contrat de travail – cette non-rupture constituant le caractère « sécurisé » du dispositif. Cependant, cette possibilité étant limitée à des salariés appartenant à une entreprise de plus de 300 salariés et présentant certaines conditions d'ancienneté, elle ne concerne qu'une partie de la population active. Surtout, cette façon de procéder est vue avec méfiance, car parfois employée comme méthode pour inciter des travailleurs à quitter l'entreprise – plutôt que de licencier l'employé, on l'invite à aller voir s'il ne serait pas mieux à travailler ailleurs. Ainsi, le travailleur salarié peut fonctionner de façon collaborative, mais nécessairement dans l'enceinte de son organisation. Une participation à un projet extérieur se fera nécessairement sous un autre statut – notamment celui de bénévole. S'il souhaite vraiment travailler à l'extérieur sans multiplier les statuts, il lui faudra nécessairement passer par un second statut, classiquement celui de micro-entrepreneur, de façon à être *son propre patron* et décider par lui-même des endroits où il souhaite s'investir professionnellement.

Concernant les travailleurs non-salariés, le statut qui a longtemps eu la préférence du collaboratif était celui de l'auto-entrepreneur. Régime français récent, créé en 2008, il a fusionné en 2016 avec le statut fiscal de la

[65] Loi du 14 juin 2013, dans les conditions fixées par les articles L. 1222-12 et L. 1222-16 du Code du travail.

micro-entreprise. Ce statut présente la particularité d'être accessible aux salariés et d'autoriser le cumul d'une activité salariée[66] avec une ou plusieurs activités indépendantes, de façon à encadrer sur le plan légal et fiscal la participation à d'autres activités extra-organisationnelles. Cet aspect fiscal concentre aujourd'hui de nombreux débats, puisque l'économie dite collaborative échappe pour le moment en grande partie à l'imposition, entretenant les accusations de concurrence déloyale et de déstabilisation de l'économie.

Ainsi, les participations à des activités dans différentes organisations peuvent être regroupées au sein d'un même statut pour une gestion facilitée, évitant la multiplication des statuts (bénévole, multi-employeurs, etc.). Cependant, des pratiques abusives (salariat déguisé, utilisation de l'auto-entreprise comme période d'essai allongée…) mèneront au début des années 2010 au développement d'une jurisprudence encadrant plus fermement les activités des micro-entrepreneurs et rendant plus complexe de fait la gestion des partenariats. Deux des personnes interrogées témoignent ainsi :

- De partenariats rendus difficiles voire impossible en raison de la méfiance vis-à-vis de leur statut de travailleur non-salarié, et la peur de contractualiser avec eux autour d'un projet, de crainte que cette contractualisation ne voit évaluée par l'inspection du travail comme du salariat déguisé.
- De partenariats rendus insatisfaisants car imposant un statut spécifique autre que celui du travailleur non-salarié (par exemple, un statut de salarié), obligeant le travailleur à multiplier les statuts.

Une troisième personne pointe que sa structure d'emploi principale ne lui proposait qu'un contrat à 80%, mais exigeait une présence à 100%, rendant très complexe l'investissement dans d'autres projets en parallèle pour des raisons de gestion du temps, et la menant au bout de deux ans à abandonner ce multi-investissement.

Cette multiplication des statuts est pointée comme problématique sur deux points particuliers. Le premier point est pratique : le cumul des statuts rend plus complexe la complétion de la déclaration de revenus. Le second point est social : le cumul des statuts mène potentiellement à une dilution de ses droits sociaux dans différentes caisses et organismes collecteurs. Ainsi, un travailleur non-salarié travaillant comme salarié verra une partie de ses revenus allouée à des cotisations sociales, cotisations sociales auxquelles il ne peut pas nécessairement prétendre car recouvrées par des organismes à destination des salariés, un régime social auquel il n'appartient pas. Et inversement, un salarié relevant du régime général sera amené à payer des cotisations s'il travaille en indépendant, mais sans se voir ouvrir tous les droits correspondants.

[66] Pour les salariés du secteur privé. Les agents de la fonction publique bénéficient également de ce droit, mais ce dernier est conditionné par l'obtention de l'accord de leur hiérarchie, nous ramenant à la situation des salariés exposée précédemment qui dépendent de leurs supérieurs.

Ainsi, si l'*ère de la légèreté* postule une aspiration à des fonctionnements légers et réticulaires, son essor est limité par le cadre légal actuel qui ne reconnaît pas ces nouveaux fonctionnements comme pertinents et légitimes, et ne propose aujourd'hui aucune alternative légale pour encadrer ces formes atypiques de parcours professionnels.

4. Conclusions du sixième chapitre

Notre hypothèse dans cette partie était que les logiques collaboratives supposaient une certaine attitude vis-à-vis du travail. Elle ne s'avère que partiellement validée. En effet, nos hypothèses opérationnelles nous invitent à réviser notre vision du collaboratif.

La première hypothèse opérationnelle était que les logiques collaboratives supposent un effort de rationalisation. Cette hypothèse est validée puisque des éléments positifs et négatifs émaillent effectivement le discours et sont mis en balance pour justifier de la continuation ou de l'arrêt de la participation à un projet. Les personnes faisant état de sources de dissonance structurent le plus couramment leurs discours autour de fonctionnements perçus comme faussement réticulaires, où le respect de l'homme, l'importance des relations humaines, du sens ne sont que des façades. A l'inverse, si les projets fournissent les matériaux nécessaires à un épanouissement personnel alors la participation est considérée comme positive.

Cependant notre seconde hypothèse opérationnelle qui postulait que la recherche de responsabilité et d'autonomie constituent les facteurs motivationnels déterminant l'engagement d'individus dans une démarche collaborative ne s'avère pas vérifiée. En effet, cette recherche apparaît plutôt dans le discours des personnes en première partie de carrière, et doit s'articuler pour être bien comprise avec la question de l'employabilité, notion consonante d'importance. Les personnes en seconde partie de carrière reconnaissent l'intérêt du développement de leurs compétences, mais témoignent surtout d'un souci de contribution à leur environnement, en apportant aux autres ce qu'ils ont identifié comme important – ce qui pose la question de la façon dont ces besoins sont identifiés. L'autonomie et la responsabilité ne figurent à aucun moment dans leur discours ce qui ne nous permet pas de valider notre seconde hypothèse opérationnelle.

Enfin, notre troisième hypothèse opérationnelle est vérifiée : le degré et la qualité de la communication délimitent les interactions entre les acteurs des pratiques collaboratives à travers le partage d'informations et la coordination des actions. Surtout, elle met l'accent sur la relation dans la communication. La simple transmission d'informations apparaît comme insuffisante pour permettre un fonctionnement sain et satisfaisant. Une bonne gestion de la communication est présentée comme essentielle, à plus forte raison lorsque l'on considère la façon dont les technologies de l'information et de la communication viennent faciliter ou inhiber cette communication. Ces outils apparaissent comme des conditions nécessaires mais non suffisantes. Surtout, ils soutiennent, permettent et même obligent à la mise en œuvre de stratégie de façon à mieux contrôler sa visibilité et sa capacité à se ménager des espaces personnels, hors-travail.

De manière générale, nos résultats montrent que de nombreuses tensions se matérialisent autour des fonctionnements collaboratifs, notamment dans la capacité et la légitimité des organisations et plus largement de la société à proposer des cadres pour ces pratiques. Ces tensions peuvent être formulées en une question :

faut-il soutenir ou limiter le développement de ces logiques réticulaires ? Deux positions – que nous allons commenter – s'opposent sur le sujet. Et cet affrontement n'est pas sans conséquence car il apparaît que finalement c'est aux travailleurs concernés par ces questions de subir et gérer les retombées de ces conflits.

La première position est de considérer que ces élans adhocratiques sont négatifs, car néfastes pour l'économie, et donc indirectement pour la société. Cette position suppose un lien fort entre qualité de l'économie et qualité de la vie en société. Le collaboratif, en considérant que les questions économiques ne sont pas premières, vient mécaniquement perturber cette conception en attaquant un de ses piliers – l'économie – ce qui dans une logique causale, perturbe la vie publique. Ici, les travailleurs collaboratifs sont en quelque sorte des *perdants* de l'économie actuelle, des personnes peinant à s'intégrer, voire refusant de respecter les règles du jeu de l'intégration. Le statut de salarié est vu comme l'étalon du travailleur actif, et tout écart à cet étalon est perçu comme un handicap, une potentielle faiblesse à traiter. Le collaborateur qui bénéficierait d'un autre statut, comme par exemple intérimaire, bénévole, indépendant, chômeur serait regardé avec suspicion. Dans les cas les plus extrêmes, les travailleurs bénéficiant d'un statut autre sont vus comme des *victimes* à secourir. Une des personnes interrogées dans cette troisième partie témoigne à ce sujet d'un affrontement verbal avec un des délégués syndicaux d'une structure dans laquelle elle intervenait, et illustrant les conséquences d'une perception différente d'une même situation. Le débat portait sur ses droits et sa nécessaire protection : dans le discours du délégué, son statut de travailleur non-salarié faisait d'elle une victime aussi lui proposait-il de défendre ses droits, ce qu'elle contestait en insistant sur le caractère choisi de sa situation et son refus d'être défendue ou protégée. Cette anecdote met en lumière la façon dont cette question peut bénéficier de perceptions et d'interprétations radicalement différentes.

La seconde position est de considérer que ces pratiques collaboratives sont positives. Cette position suppose de mettre en place des aménagements organisationnels et politiques pour permettre à ces modes de fonctionnement de se développer. Deux grands axes de travail et d'accompagnement apparaissent alors, l'un centré sur les organisations et les institutions, l'autre sur les personnes.

Concernant les organisations, une réflexion sur la mise en œuvre de fonctionnements collaboratifs sera à mener, en identifiant notamment les structures les plus à même d'investir sainement ces logiques, et d'en définir la mise en œuvre dans le respect de leurs spécificités. Décider d'un fonctionnement collaboratif n'est pas équivalent à mettre en œuvre un fonctionnement collaboratif, et les recueils de données effectués nous invitent à la plus grande prudence : la bonne volonté ne suffit pas. D'autant que la présence de structures hybrides, investissant et instrumentalisant ces logiques, nous montre que certains élans collaboratifs sont vécus comme insatisfaisants par les travailleurs concernés.

Concernant les individus, il faudra accompagner au développement de compétences spécifiques de gestion de parcours afin d'outiller les personnes et leur permettre d'investir les logiques réticulaires en bénéficiant des ressources nécessaires. De manière plus générale, il faudra développer un système légal et administratif pour encadrer ces nouvelles pratiques. A l'heure actuelle, les entretiens auprès des personnes en première partie de carrière montrent une relative non-préparation à ces questions, et une tendance à apprendre de l'expérience plutôt qu'à se préparer à l'expérience. La question du développement de la capacité à concilier les différentes sphères, à veiller à ce qu'elles s'enrichissent et non se phagocytent ou se gênent, apparaît aussi comme un axe à explorer.

Ainsi, dans tous les cas, ce tiraillement entre deux conceptions opposées vient soulever des questions politiques au sens noble de son acception – le politique comme *vivre ensemble*. Les valeurs sur lesquelles nous souhaitons bâtir un modèle économique et social apparaissent comme des éléments premiers et fondateurs, et c'est sur la base de ce projet commun et de ces valeurs qu'un ensemble organisationnel, administratif et même juridique pourra être construit pour encadrer les évolutions des pratiques professionnelles de demain.

Conclusion générale

La construction de la réflexion présentée ici reprend les étapes et questionnements par lesquelles nous sommes passés en travaillant le sujet du collaboratif. Nous allons ici rappeler les principaux enseignements partie par partie avant de conclure en revenant à notre modélisation et la façon dont elle permet de répondre à notre problématique.

Nous nous sommes tout d'abord attachés à comprendre ce qu'est le collaboratif, à le définir, à le situer dans son contexte épistémologique au moyen d'une grille de lecture épistémologique proposée par Le Moigne (2012), en dégageant et définissant un idéal-type de l'organisation collaborative, l'*adhocratie*. Il s'agissait pour nous de caractériser et délimiter le collaboratif.

L'état de l'art sur la question nous a notamment permis de recenser les héritages psychologiques suivants : l'école des relations humaines, qui vient enrichir les modèles expliquant les comportements humains au travail, en reconnaissant d'autres motivations que la simple motivation économique ; la psychologie humaniste et existentielle, qui vient proposer un cadre théorique susceptible de rendre compte de la vision de l'homme tendant naturellement à se développer, et qui insiste sur la façon dont les conflits existentiels peuvent expliquer et modifier le comportement humain dans ses tiraillements ; la psychologie comme pratique du changement, qu'il soit social (intervention psychosociologique) ou sur soi (thérapie et/ou développement personnel), qui constitue une des composantes essentielles pour comprendre des systèmes visant un certain degré d'autonomie et d'auto-organisation.

Sur le plan idéologique, il apparaît que le collaboratif s'est construit notamment en opposition aux organisations bureaucratiques, administratives, pyramidales. D'un point de vue épistémologique, il se constitue donc en opposition aux perspectives psychologiques positivistes et rationalisantes et emprunte aux perspectives constructivistes et socio-constructivistes.

Ce contexte de méfiance vis-à-vis d'une certaine forme d'organisation du travail couplé à l'existence de théories susceptibles de penser et mettre en œuvre le collaboratif a permis de voir apparaître des formes organisationnels adhocratiques, libérées, en réseaux, agiles, à plus forte raison dans un contexte économique en tension : crises économiques depuis les années 70, augmentation régulière du chômage, passage des logiques de carrière aux logiques de parcours…

Nous avons ainsi pu mettre en évidence la façon dont un nouveau *contrat social* s'était progressivement constitué, mettant en balance d'un côté une volonté de proposer des fonctionnements plus respectueux de l'être humain et intégrant des besoins existentiels de développement, de confrontation à des situations variées et enrichissantes intellectuellement et humainement ; et de l'autre côté une nécessaire flexibilité dans le fonctionnement des entreprises, qui sont amenées de plus en plus rapidement et régulièrement à se reconfigurer pour répondre positivement aux exigences économiques, et donc de bénéficier d'une main d'œuvre acceptant cette nécessaire variété et polyvalence.

Nous nous sommes pour cela particulièrement appuyé sur une lecture en termes de distribution de pouvoir, issue de la sociologie clinique, de façon à mettre en évidence les critiques que l'on pouvait formuler vis-à-vis de ce modèle qui présente lui aussi des failles et des éléments insatisfaisants.

Dans la seconde partie de notre travail, nous avons cherché à situer le collaboratif dans son contexte socio-économique par le biais d'un travail sur les représentations. Après avoir identifié le socle conceptuel et les valeurs sur lesquels reposaient ses logiques adhocratiques, restait à vérifier si le collaboratif était effectivement investi et présent dans les organisations professionnelles actuelles, et si oui, sous quelle(s) forme(s).

Grâce à un travail préliminaire portant sur la symbolique du collaboratif, nous avons pu enrichir et compléter par le biais d'un recueil de données portant sur l'image du collaboratif (100 images) la représentation stéréotypée du collaboratif et mettre en évidence au moyen d'une analyse sémiologique les qualités associées, notamment en termes de collaboratif représenté comme concernant potentiellement toutes les sphères de la vie adulte ; comme mettant l'accent sur le processus, la relation et le caractère fondamentalement inachevé de l'œuvre humaine. Cette représentation vient imager ce que nous avons nommé l'imaginaire du collaboratif, imaginaire participant à la définition du collaboratif et influençant très probablement les actions et comportements.

Une fois ce profil collaboratif obtenu à la fois dans ses composantes concrètes (qualités requises) et abstraites (imaginaire et valeurs portant le collaboratif), nous avons pu mener un travail d'enquête sur les représentations sociales du travailleur, au moyen d'un corpus de 1014 offres d'emploi décrivant le profil de candidats recherchés par des organisations. Un travail d'analyse quantitative et qualitative sur le discours présentant les qualités attendues chez les candidats met en évidence la présence importante de qualités collaboratives dans les profils recherchés (importance du sens et de l'intérêt pour le travail et ce à quoi le candidat contribue ; des logiques de projet ; une capacité à organiser par soi-même ou à participer à l'organisation du travail ; une volonté de s'épanouir et de progresser au travail ; un intérêt pour l'entretien et le développement de ses compétences et de ses savoirs, au service de la gestion de son employabilité ; une capacité à communiquer, à la fois pour savoir entrer en relation et travailler ensemble) et en même temps une quasi-absence de postes

collaboratifs proposés. Ces deux constats valident les deux hypothèses opérationnelles de notre hypothèse 2 et nous permettent de confirmer cette dernière : le modèle classique de l'organisation du travail a bien intégré des éléments collaboratifs dans son discours et son fonctionnement, sans pour autant être à proprement parler devenu une organisation collaborative. Dans le même élan, nous avons pu aussi confirmer notre première hypothèse qui postulait que le collaboratif était un modèle stratégique de développement, puisque nous retrouvons bien dans le discours des offres d'emploi les éléments du contrat social de nature collaboratif. Nous constatons bien un marché du travail qui a adopté un vocabulaire propre au collaboratif et structuré son discours autour des éléments positifs susceptibles d'être obtenus par l'investissement dans ces logiques.

Une fois le collaboratif délimité et caractérisé, et son caractère actuel mis en évidence, il nous restait à interroger des personnes concernées par ces logiques pour en apprendre plus sur la façon dont ces modèles de fonctionnement sont vécus. Nous avons pour cela mené 10 entretiens approfondis auprès de travailleurs dans le secteur privé.

L'analyse qualitative du discours montre que même si tous présentent des pratiques collaboratives importantes, la quantité de projets dans lesquels sont investis les sujets va mener à des stratégies différentes de *conciliation* – au sens « construire sa vie à travers l'interaction de diverses activités » (Cocandeau-Bellanger, 2014, p. 10). Selon que les pratiques collaboratives sont au centre de leur activité ou en parallèle de leur activité, le rapport à la gestion de cette conciliation sera différent. Dans tous les cas, cette conciliation passe notamment par la gestion des moyens de communication pour faciliter et contrôler la façon dont les différentes sphères dialoguent et s'enrichissent.

Nos résultats mettent un évidence un discours mesuré autour des caractères positifs et négatifs de ces pratiques collaboratives, témoin d'une forme de mise en balance et de rationalisation de ces éléments consonants et dissonants. C'est l'équilibre de cette balance symbolique qui viendra conditionner la poursuite ou l'arrêt de l'investissement dans ces projets. Nous remarquons que l'élément dissonant qui présente le poids le plus important et aussi le plus souvent cité est la crainte voire le mépris vis-à-vis de fonctionnements faussement collaboratifs, qui adoptent des logiques avant tout comptables et financières sous couvert d'un discours valorisant le sens du travail et la volonté de permettre aux travailleurs de s'épanouir.

Les éléments positifs s'architecturent en grande partie autour de la notion de ce que les projets apportent. A ce sujet, une différence est à remarquer concernant l'âge des personnes interrogées. L'analyse thématique montre que les sujets en première partie de carrière insistent sur ce que ces projets leurs apportent en termes de compétences, de relations, d'expérience au sens large. Les sujets en seconde partie de carrière quant à eux insistent tout autant sur ce que les projets apportent aux autres qu'à eux. Nous nous attendions à trouver des éléments de discours nous permettant de prouver que la recherche d'autonomie et de responsabilité constituent

des facteurs motivationnels d'importance, mais cette hypothèse opérationnelle s'est révélée non-validée. Si un attachement à la liberté est bien relevé, il ne concerne qu'une partie des sujets, et est d'une importance moindre que le discours portant sur les apports à soi et aux autres.

Enfin, les résultats mettent en évidence l'importance de la communication. C'est celle-ci qui permet l'organisation du travail, la répartition des rôles, le contrôle de l'avancée du projet… Mais ce n'est pas l'élément le plus déterminant. Finalement, c'est surtout la qualité de la relation qui semble au cœur des fonctionnements collaboratifs sains. La transmission d'information est une composante nécessaire de la communication, mais elle n'apparaît pas comme suffisante. La communication est donc à comprendre et à étudier dans une acception qualitative et non quantitative.

Ainsi, nos entretiens nous permettent de valider notre dernière hypothèse, qui postulait la présence d'une attitude spécifique vis-à-vis du travail. Cette attitude est détectable et caractérisée par un discours pro-collaboratif, qui lui reconnait des limites et des risques mais estime fondamentalement que les bénéfices valent la prise de position.

Tous ces éléments nous permettent de revenir à notre problématique et notre modélisation. Notre problématique était articulée autour des conditions initiales, d'émergence du collaboratif, et des éléments qui vont soutenir son développement ou au contraire le freiner. Nous avons mis en évidence que les simples savoirs techniques et organisationnels ne sont pas suffisants pour expliquer l'apparition de fonctionnements adhocratiques. Ceux-ci existent depuis des dizaines d'années, et sont antérieurs à la vague d'intérêt que connait le collaboratif depuis une dizaine d'années. La piste d'un pacte social fondé sur un contexte socio-économique spécifique marqué par une déstabilisation de l'économie s'est révélée plus féconde. En cela, le collaboratif s'avère être un *objet conjoncturel*, de crise. Pour cela, il nous fallait étudier également ce contexte, notamment en nous intéressant aux images, représentations, récits, mythes qui viennent légitimer le collaboratif.

Cette double facette est probablement un des apports principaux de cette thèse sur les conditions initiales et les facteurs de maintenance des fonctionnements collaboratifs. C'est à la fois à cause et grâce à un contexte dégradé que des personnes se posent la question de fonctionnements alternatifs, questionnement qui n'aurait pas lieu d'être et ne serait probablement pas mené en l'absence de cet inconfort, de cette situation désagréable qui invite au changement.

En cela nous retrouvons la définition de la crise comme moment qui sépare, qui délimite, et qui mène – ou tout du moins invite – au changement. C'est justement parce qu'un certain nombre de personnes est insatisfait de la situation économique actuelle et subit le chômage, la dépréciation de son pouvoir d'achat, le sentiment

d'insécurité – au sens économique au moment des recueils de données présentés ici, mais aujourd'hui nous pourrions ajouter la question du terrorisme qui vient mettre au travail la même question – l'accélération voire la négation du temps, l'individualisme, qu'une recherche de solutions ou de façon différente d'envisager le problème est possible. C'est une notion importante du collaboratif, que l'on retrouve régulièrement dans les écrits sur le sujet. En cela, le collaboratif est une organisation propre à la *crise*. Les modèles organisationnels adhocratiques proviennent d'ailleurs de moments de l'histoire où les crises économiques étaient régulières, crises imputées à un contexte économique et social défaillant qu'il fallait interroger.

Faut-il pour autant idéaliser le collaboratif, le voir comme un sauveur, une figure messianique ? Le risque qu'il soit un miroir aux alouettes est réel, puisque le considérer ainsi revient à adhérer sans réserve à un discours mythique, fondé sur un imaginaire. Ce discours valorisant le sens ; la recherche d'un mieux vivre et travailler ensemble ; la légèreté, l'autonomie et la liberté, ; un fonctionnement plus égalitaire, capable lorsque c'est nécessaire de ne pas placer les institutions financières au premier plan et comme déterminisme unique ; peut-être perçu comme séduisant[67], mais il peut aussi être trompeur. Actuellement, nos recherches suggèrent que les initiatives existent, mais qu'elles restent minoritaires. En cause notamment, les discours invitant à les développer, qui se trouvent contraints d'adopter un double langage, invitant à la fois à développer un autre paradigme que le paradigme actuel de l'organisation professionnelle et de la gestion des parcours ; mais en utilisant un discours propre à ce même paradigme actuel pour être compris et se diffuser, limitant naturellement sa portée et dénaturant pour partie sa spécificité.

En l'état, les valeurs et systèmes de pensée sont parfois très éloignés, mais ils peuvent paradoxalement se voir reconnus comme pertinents dans un seul et même discours. Pour nous en convaincre, revenons au parallèle proposé avec la devise de la république française. Illustrant probablement une forme de biais de désirabilité sociale, il apparaît comme difficile socialement parlant de critiquer les valeurs de liberté, d'égalité et de fraternité en valorisant par exemple le contrôle, l'asymétrie dans l'exercice du pouvoir et la méfiance fondamentale vis-à-vis de l'autre[68]. Cependant, si nous examinons la sphère professionnelle, alors nous pouvons constater une exception : le monde professionnel, ou les notions de contrôle et d'argent reprennent assez facilement une place majeure. Une définition de la fin des années 90, qui fait référence, ne définit-elle d'ailleurs pas le travail – au sens d'activité professionnelle – dans une approche comparable à celle décrite dans le premier chapitre, soit une « activité nécessitant un effort orienté vers un but, avec la présence de contraintes extérieures pour l'individu qui travaille et est récompensé par une rémunération (Cocandeau-Bellanger, 2014, p. 11, citant Lévy-Leboyer, 1987) ? Ainsi, il apparaît possible en contexte de travail et d'emploi, d'accepter la

[67] Remarquons d'ailleurs que présenté ainsi il se rapproche particulièrement des valeurs républicaines de *liberté*, d'*égalité* et de *fraternité*.
[68] Même si la récente actualité politique et sociale en France et à l'étranger nous invite à penser que ce constat pourrait évoluer.

surveillance, le contrôle, le respect nécessaire des chefs, d'admettre que certains sont plus importants et puissants que d'autres, qu'un certain degré de compétition est positif et que le secret est une pratique saine et nécessaire en entreprise, etc.

Dans sa forme idéal-typique, le collaboratif suppose donc une réforme de certains paradigmes contribuant à l'institutionnalisation des approches du travail, et vient questionner tout à la fois les valeurs et les lois et réglementations, puisqu'elles seules pourront légitimer et encadrer le développement de ces nouvelles pratiques. A ce stade de notre réflexion, il nous apparaît que les problèmes et obstacles à la mise en œuvre de fonctionnements collaboratifs ne sont pas de nature technique : nous savons déjà comment faire pour créer et faire fonctionner des organisations adhocratiques. Certains travaux datent du début du siècle précédent comme nous l'avons démontré, aussi la principale limite ne peut pas se situer uniquement sur ce plan. Les véritables limites sont les croyances, les représentations, les valeurs, la vision de ce qu'est l'homme et de sa place dans la société, et plus largement de la relation entre l'individu et la société. Cette limite est un objet qui peut intéresser la psychologie sociale, puisqu'il réactualise le conflit classique (Stoetzel, 1978) entre les tenants d'une vision psychologisante (les dispositions individuelles produisent les institutions sociales) et une vision sociologisante (le social conditionne et influence de façon importante les conduites individuelles). En effet, voir le collaboratif comme un dispositif de *production du social* suppose déjà d'admettre qu'une telle configuration soit possible.

Une autre lecture possible serait de considérer que le collaboratif est un idéal, une illusion, une *fiction sociale nécessaire*, au risque d'en faire une *mode* politiquement correcte (Chaptal, 2009). Cet idéal véhiculerait la croyance en une relation qui ne serait pas entachée de jeux de pouvoir, de questions économiques ou de liens de subordination, voire qui ne serait pas parasitée par des enjeux égoïstes et qui se soucierait au contraire tout autant des autres que de soi. Nous doutons de la capacité aujourd'hui de produire une telle configuration, et finalement cette vision ferait du collaboratif une forme d'*utopie*. Dans cette acception, le collaboratif serait donc à la fois une direction, un idéal inatteignable mais qui fournirait une orientation générale aux efforts de façon à garantir une certaine qualité collaborative dans le travail ; une critique des modèles actuels et une façon de dénoncer et questionner une *réalité sociale* autrement difficile à interroger.

Nous avons résumé ces tensions et interactions dans la figure ci-après, qui termine notre effort de caractérisation et de délimitation des conditions initiales et des facteurs susceptibles de soutenir des pratiques collaboratives. Nous avions en effet déterminé dans le chapitre 4 qu'il restait une déclinaison du collaboratif à investiguer et détailler.

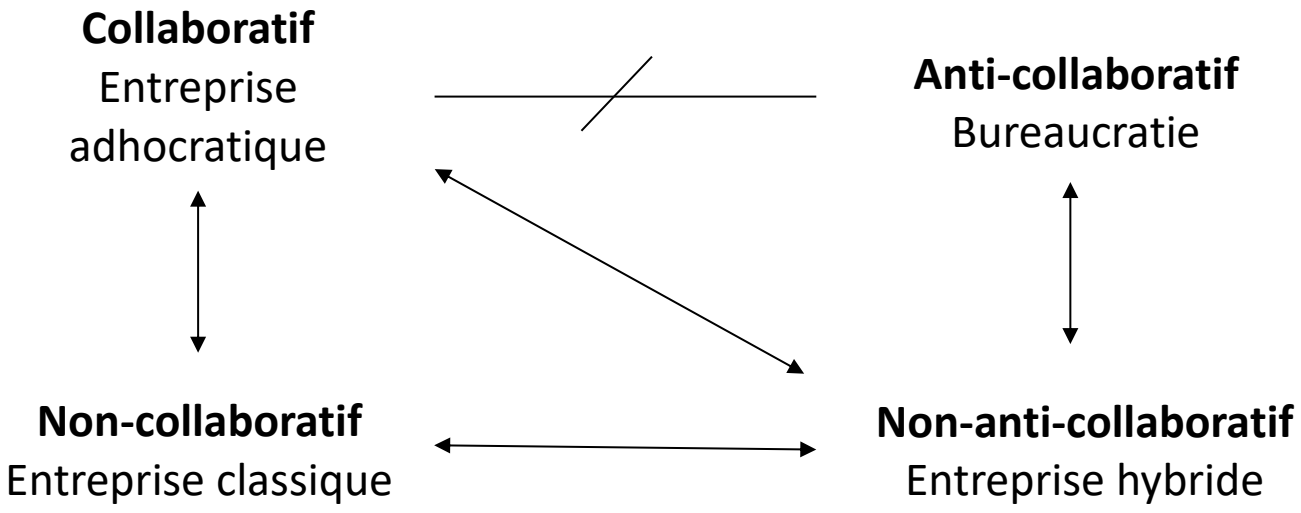


Figure 68. Quatrième déclinaison du collaboratif

Ainsi, pour comprendre la figure collaborative, il est utile de la définir et la cerner en relation avec d'autres figures.

La figure anti-collaborative a été la première à être définie, car elle constitue l'antithèse du collaboratif, son opposé le plus strict. Surtout, les premiers modèles collaboratifs – les adhocraties – se sont notamment construits en opposition à ces modèles bureaucratiques. Cette opposition présente un intérêt d'un point de vue conceptuel puisqu'elle permet de définir le collaboratif par contraste. Elle est également précieuse car elle donne un sens aux réserves et critiques formulées par les personnes interrogées dans les chapitres 5 et 6, et fournit d'une certaine façon une grille de lecture : tout fonctionnement bureaucratique sera immédiatement perçu comme inhumain et fondamentalement incompatible avec une logique réticulaire, créant une dissonance importante.

Dans le premier schéma de la déclinaison du collaboratif proposé dans le chapitre 1, nous avions relié les deux figures au moyen d'une double flèche notamment pour caractériser les deux extrêmes d'une continuité qui restait à examiner : comment et sous quelles conditions passe-t-on d'un pôle à l'autre ? Considérant nos résultats, nous pouvons douter du caractère communiquant, en relation, en interaction de ces deux figures. Au mieux peut-on supposer une certaine stérilité dans les éventuels échanges entre ces figures. Nous proposons de représenter par un trait barré le caractère aride de ces échanges (même si la figure hybride questionne ce caractère coupé et invite à la mesure).

La figure non-collaborative a été la suivante à être définie. La différence avec la figure *anti* est son caractère potentiellement compatible avec le collaboratif. Elle constitue le modèle classique de l'organisation, comparable à ce que Mintzberg désigne sous l'appellation de *structure simple*, modèle habituellement constatée dans les petites et moyennes entreprises (PME) françaises. Cette organisation perpétue la tradition de l'entreprise organisée avant tout *par* et *pour* le marché et la hiérarchie, mais présentant un caractère plus souple que le système bureaucratique. Selon le contexte économique, elle peut en effet être amenée à changer son fonctionnement de façon à préserver sa capacité à fonctionner, en investissant plus ou moins le caractère humain du travail, en s'essayant aux logiques réticulaires (par exemple, la sous-traitance), etc.

Concernant cette figure, les interactions avec la figure collaborative sont plus évidentes, aussi avons-nous conservé la représentation de cette communication possible au moyen d'une double flèche. Une entreprise classique pourrait tendre vers une entreprise adhocratique, soit de façon engagée en réinventant en profondeur certains aspects de son organisation ; soit en surface en la prenant comme idéal, comme modèle, sans parvenir à l'atteindre.

La dernière figure était la plus complexe à identifier, et ce sont les recueils de données des chapitres 3, 4, 5 et 6 qui nous ont permis de mettre en évidence une figure hybride, susceptible tout à la fois d'investir des logiques bureaucratiques comme des logiques réticulaires, et surtout de les investir en même temps, questionnant le lien supposé stérile entre les figures *collaboratives* et *anti-collaboratives*. En effet, nous avons fait le constat de structures présentant un double discours, affichant à la fois une volonté de conserver leur agilité, leur manœuvrabilité, leur capacité à se remodeler rapidement en réponse à un contexte analysé comme attendant cette refonte ; et à la fois une volonté de se structurer, de se développer, de fusionner et grossir, de protocoliser, de surveiller et contrôler, de ramener l'activité à des normes et des indicateurs chiffrés… En somme, une figure organisationnelle qui souhaite bénéficier des avantages inhérents aux formes souples et adhocratiques et des avantages des formes monolithiques et structurées des bureaucraties, même si cette double volonté se fait au risque du développement des risques psychosociaux, de l'individualisme, de tensions au travail, etc. (Ancelet, 2011).

Cette mise en évidence est le dernier apport de notre travail, et la découverte d'une perspective qui reste à explorer. Nous savons déjà que ces structures hybrides suscitent la méfiance. Nos résultats montrent qu'elles constituent un des éléments limitants de la façon la plus certaine et évidente le collaboratif. Les injonctions paradoxales qui traversent ces organisations – la plus répandue étant : « soit autonome mais accepte d'être contrôlé » – ne sont pas de nature à soutenir un fonctionnement sain sur le plan humain. Mais plusieurs questions se posent, notamment :

- Celle des origines de ces structures hybrides : sommes-nous en présence d'une organisation non-collaborative qui s'est transformée, souhaitant acquérir de nouvelles qualités ? Ou au contraire d'une

organisation bureaucratique qui s'est modifiée en direction d'une forme plus souple ? Ou enfin, d'une organisation adhocratique qui s'est développée et a souhaité progressivement se métamorphoser ?

- Celle des conditions d'un fonctionnement potentiellement harmonieux, à même de concilier des exigences représentées ici comme incompatibles.

Bibliographie

Les entrées marquées d'un astérisque figurent dans le corpus utilisé pour la méta-analyse citée en introduction (ce qui ne signifie pas qu'elles ne sont pas utilisées comme référence dans le texte par ailleurs).

ADEME (2014). *Economie circulaire : notions*. Version modifiée octobre 2014. Récupéré le 4 mars 2015 du site de l'organisme : http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/fiche-technique-economie_circulaireoct_2014.pdf

Acef, S., Barreyre, J.-Y. et Bouquet, T. (2014). De la démarche d'évaluation et de concertation territoriale vers les dispositifs intégrés. Expérimentation en Île-de-France dans le domaine de l'autisme. *Vie sociale*, 6, p. 13-35. *

Adrianson, L. (2001). Gender and computer-mediated communication: group processes in problem solving. *Computers in Human Behavior*, 17 (1) p. 71-94.

Adrianson, L., et Hjelmquist, E. (1991). Group processes in face-to-face and computer-mediated communication. *Behaviour and Information Technology,* 10*,* 281-296.

Aebischer, V. et Oberlé, D. (1998). *Le groupe en psychologie sociale*. Paris : Dunod.

Alessandri, E. et Mendelson, J. (2014). Le psychologue clinicien en institution : panser le lien. *L'information psychiatrique*, 90 (9), p. 789-796. *

Altenloh, E. (2011). L'activation comportementale. Dans I. Kotsou et A. Heeren (2011). *Pleine conscience et acceptation. Les thérapies de la troisième vague*. p. 365-408. Bruxelles : De Boeck Supérieur. *

Ancelet, J.-C. (2011). *Recréez du collectif au travail : la co-construction, nouveau challenge pour l'entreprise*. Paris : Dunod.

Angel, P. et Amar, P. (2005). *Le coaching*. Paris : PUF.

Antelme, R. (1947). *L'espèce humaine*. Paris : cité universelle.

Anzieu, D. et J. Y. Martin (2004). *La dynamique des groupes restreints*, 13e ed. Paris PUF.

APCE (2010). *Entreprendre dans la formation professionnelle*. Document à la diffusion restreinte.

Apostolidis, T., Madiot, B. et Dargentas, M. (2008). Pour une démarche de recherche holistique, dans A. Arruda, E. Lage, B. Madiot (dir.) *Une approche engagée en psychologie sociale : l'œuvre de Denise Jodelet* (p. 133-143). Toulouse : Erès. *

Arda, Z. (2011). *Image Becomes Identity 2.0 : Contemporary Approaches to the Construction of Human Identity* (thèse de doctorat non publiée, Castellon de la Plana, Espagne).

Ardono, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. et Sanford, R. N. (1950). *The authoritarian personality*, New York : Harper & Row.

Arendt, H. (1951). *The origins of Totalitarianism.* New York : Harcourt Brace & Co.

Arnoud, J. et Falzon, P. (2014). Favoriser l'émergence d'un collectif transverse par la co-analyse constructive des pratiques. *Le travail humain*, 77, p. 127-153. *

Astier, I., & Duvoux, N. (2006). *La société biographique : une injonction à vivre dignement*. Paris: l'Harmattan.

Aubert, N., Haroche, C. (2011). *Les tyrannies de la visibilité. Être visible pour exister ?* Ramonville St Agne : Erès.

Asch, S. E. (1951). *Effects of Group Pressure on the Modification and Distortion of Judgments, in Groups, Leadership and Men*. Pittsburg: Carnegie.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York : Basic Books.

Babinet, G. (2013). *Le numérique est-il vraiment schumpéterien ?* Récupéré le 21 juillet 2016 de http://www.gillesbabinet.com/le-numerique-est-il-vraiment-schumpetirien/

Balmisse G., Ouni, A., Berger, M., Vignaud, D., Barbry, E. et Pecatte, P. (2009) Gérer autrement les projets, *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 46, 44-53.

Bailleau, F. et Milburn, P. (2014). Eduquer les mineurs en milieu carcéral en France. *Déviance et société*, 38, p. 133-156. *

Barès, F. et Muller, R. (2007). Appui à la création d'entreprise : du narcissisme au partage des ressources. L'exemple d'un réseau d'aide à la création d'entreprise. Revue internationale de psychosociologie, 31, p. 125-146.

Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF.

Barrand, J. (2009). Être agile… le destin de l'entreprise de demain. *L'expansion Management Review*, 132, p. 118-129.

Barreteau, J. et Crague, G. (2005). Le management en réseau. *Réseaux*, 134, 193-220.

Barrimi, M., El Ghazouani, F., Oneib, B., Rammouz, I., Aalouane, R., Bentata, Y., Chemao El FIhri, W. (2016). Encadrement pédagogique des étudiants en médecine en stage de psychiatrie : expérience du CHU Mohammed VI, Oujda, Maroc. *L'information psychiatrique*, 92, p. 69-78. *

Barus-Michel, J. et Enriquez, E. (2006). Pouvoir, dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy (dir.) *Vocabulaire de psychosociologie. Positions et références* (p. 212-221). Ramonville-Saint-Agne : Erès.

Bass, H.-P. (2012). Une pathologie frontière. *Le journal des psychologues*, 302, p. 16. *

Batime, C. et Weber, E. (2007). La formation ouverte et/ou à distance, un levier pour des dispositifs de formation en mutation. *Vie sociale*, 4 (4), p. 127-150. *

Bazin, A., Gasc, C., Mégret, C. et Guillaume, S. (2013). L'entretien prénatal précoce : des mots sur des maux. *Spirale*, 66, p. 163-175. *

Beaujean, J. (2009). Le réseau d'échanges de vignettes de savoir d'expérience : une source de développement professionnel. Dans J. Beaujean (2009). *Coopération et approches systémiques*. Toulouse : Erès.

Beauvois, J. L. (1981). *Soumission et idéologies. Psychosociologie de la rationalisation*. Paris : PUF.

Beauvois, J. L. (1983). Structures organisationnelles : hiérarchie et autogestion. *Connexions,* 39, p. 47-64.

Beauvois, J.-L. (1984). *La psychologie quotidienne.* Paris : PUF.

Beauvois, J.-L. (1985). L'agent de changement et ses théories. *Connexions*, 45, p. 161-171.

Beauvois, J.-L. (1991). Rationalisation, dans R. Doron et F. Parot (dir.) *Dictionnaire de psychologie* (p. 601). Paris : PUF.

Beauvois, J.-L. (1995). *La psychologie sociale. Relations humaines, groupes et influence sociale*. Grenoble : PUG.

Beauvois, J.-L. (2013). *Deux ou trois choses que je sais de la liberté*. Paris : François Bourin Editeur.

Beauvois, J. L. et Joule, R. V. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble : PUG.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Alistair, C., Cunningham, W., Fowler, M., … Thomas, D. (2001). The agile manifesto. Récupéré le 30 janvier 2016 de http://www.agilemanifesto.org/

Bédard, L., Déziel, J. et Lamarche, L. (2006). *Introduction à la psychologie sociale : vivre, penser et agir avec les autres*. Paris : Pearson ERPI.

Bednarz, N. (dir.) (2013). *Recherche collaborative et pratique enseignante : regarder ensemble*. Paris : L'Harmattan.

Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and the Nature of the Firm. *The Yale Law Journal*, 112 (3), 369-446.

Benkler, Y. (2009). *La richesse des réseaux*. Lyon : Presses universitaires de Lyon. (Ouvrage original publié en 2006 sous le titre de *The Wealth of Network : How Social Production Transforms Markets and Freedom.* Yale Press)

Benkler, Y. (2011). *The Penguin and the Leviathan. How Cooperation Triumphs over Self-Interest*. New York : Crown Business.

Beranger, N. (2015). Notes de lecture : management, formation et travail en équipe. Pratiques issues du coaching et de l'intelligence collective, Robert Stahl, Edition de Boeck, mars 2013 Gestalt, 46 (1), p. 188-197. *

Bernaud, J. L. (2000). Recrutement et évaluation du personnel, Dans J.-L. Bernaud et C. Lemoine (dir.) *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 95-133), Paris : Dunod.

Bernaud, J. L., Lhotellier, L., Sovet, L, Arnoux-Nicolas, C. et Pelayo, F. (2015). *Psychologie de l'accompagnement. Concepts et outils pour développer le sens de la vie et du travail*. Paris : Dunod.

Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil.

Berry, G. (2009). *Pourquoi et comment le monde devient numérique*. Paris : Collège de France / Fayard.

Bersin, J. (n.d.). *La fin du travail tel que nous le connaissons*. Récupéré le 12 juillet 2013 du site entreprisecollaborative.com : http://www.entreprisecollaborative.com/index.php/fr/articles/228-fin-du-travail-tel-que-nous-le-connaissons

Bertrand, I. (2003). Les dispositifs de FOAD dans les établissements d'enseignement supérieur : transfert ou intégration ? *Distances et savoirs*, 1, p. 61-78.

Blondel, F. (2007). L'approche clinique dans les dispositifs de recherche-action, dans V. de Gaulejac, F. Hanique et P. Roche (dir.) *la sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques* (p. 201-216). Toulouse : Erès. *

Blotin, M., Disquay, S., Martin, P., Pollet, M. Raveneau, A. Jusqu'à quand (se) former et (s')orienter tout au long de la vie ? Symposium "*Accompagner le changement dans un contexte incertain et mouvant : quelle(s) anticipation(s) ?*. Table ronde au colloque Grandir et Vieillir. Comment repenser les âges de la vie ? les 19-22 février 2014 à Angers.

Bobillier Chaumon, M. E. (2003). Evolutions techniques et mutation du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66 (2), p. 161-192. *

Boige, N. et Missonier, S. (2004). L'enfant ventriloque. *Revue française de psychosomatique*, 26, p. 119-147. *

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Bornet, C. et Brangier, E. (2013). La méthode des personas : principes, intérêts et limites. *Bulletin de psychologie*, 524 (2), p. 115-134. *

Borgy, J. (2016). Pourquoi un haut conseil des psychologues est indispensable. Le journal des psychologues, 337 (5), p. 41-44. *

Botsman, R. et Rogers, R. (2010). *What's mine is yours. How collaborative consumption is changing the way we live*. London: HarperCollins.

Boughzala, I. (2008). Ingénierie de la collaboration pour le KM. Dans Aurélie Dudezert et Imed Boughzala (dir.). Vers le KM 2.0. *Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs*. P. 21-33. Paris : Vuibert.

Boutinet, J.-P. (1985). Le concept de changement social, paradigme impossible, paradigme délaissé, paradigme désuet. *Connexions* (45), p. 185-191.

Boutinet, J. P. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF.

Boutinet, J. P. (2007). L'accompagnement dans tous ses états. Dans J. P. Boutinet, N. Denoyel, G. Pineau et J. Y. Robin (dir.). *Penser l'accompagnement adulte. Ruptures, transitions, rebonds* (p. 5-16). Paris : PUF.

Boutinet, J.-P. (2009). Être adulte et devoir en répondre sans toujours en pouvoir. Dans J.-P. Boutinet, et P. Dominicé (dir.), *Où sont passés les adultes ? Routes et déroutes d'un âge de la vie* (pp. 41-65). Paris: Téraèdre.

Brangier, E., Bornet, C., Bastien, J. M. C., Michel, G. et Vivian R. (2012). Effets des personas et contraintes fonctionnelles sur l'idéation dans la conception d'une bibliothèque numérique. *Le travail humain*, 75, p. 121-145. *

Brassac, C. et Gregori, N. (2003). Etude clinique d'une activité collaborative : la conception d'un artefact. *Le travail humain*, 66, p. 101-126.

Brun, G. (2009). Utilisation d'un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social pour obtenir une nouvelle relation de pouvoir. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 3, p. 5-28.

Caelen, J. (2009). Conception participative par « moment » : une gestion collaborative. *Le travail humain*, 72 (1), p. 79-103.

Cahour, B. et Lancry, A. (2011). Emotions et activités professionnelles et quotidiennes. *Le travail humain*, 74, p. 97-106. *

Campbell, S. W. (2014, mai). Improving Wikipedia : Notes form an Informed Skeptic. *Perspectives on History*, consulté le 6 janvier 2014 sur http://www.historians.org/publications-and-directories/perspectives-on-history/may-2014/improving-wikipedia.

Camu, O. (2002, janvier). La norme d'internalité, un concept de psychologie sociale libérale ? Dans *Les cahiers de psychologie politique* [en ligne], 1. Récupéré le 11 novembre 2014 à l'adresse http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1662

Canguilhem, G. (1956). *Etudes d'histoire et de philosophie des sciences*, Paris : Vrin.

Canonne, S. (2013). *Les 7 compétences clés du travail de demain*. Récupéré le 29 mai 2014 sur http://www.formation-professionnelle.fr/2013/09/30/7-competences-cles-travail-demain/

Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*. Paris : Seuil.

Castel, R. (2010). La face cachée de l'hypermodernité : l'individu par défaut. Dans N. Aubert (dir.), *l'individu hypermoderne* (p. 119-128). Ramonville Saint-Agne : Erès.

Casilli, A. A. (2010). *Les liaisons numériques. Vers une nouvelle sociabilité ?* Paris : Seuil.

Centre d'analyse stratégique (2009). *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*. Récupéré le 7 février 2012 sur : http://www.strategie.gouv.fr/content/rapport-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain.

Centre d'analyse stratégique (2011). *Quelles opportunités pour l'offre de soins de demain ? Les coopérations entre professionnels de santé*. Récupéré le 16 février 2012 sur

http://www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-12-5-cooperations-professionnels-v1-na254.pdf.

Chapon, N. (2011). A qui appartient l'enfant en accueil familial ? *Dialogue*, 193, p. 153-164.

Chaliès S. et al. (2012). Étude d'un travail collaboratif de formation professionnelle initiale des enseignants : résultats et propositions. *Savoirs*, 29, p. 59-78.

Chaptal, A. (2009). Rhapsodie sur la collaboration : Le travail collaboratif. *Les dossiers de l'ingénierie éducative*, 65, p. 88-90.

Chevetzoff, P. (2016). Méthodologie de conduite de groupe dans la perspective de l'ARIP/Transition. *Connexions*, 104, p. 19-34.

Cingolani, P. (2014). *Révolutions précaires ? Essai sur l'avenir de l'émancipation*. Paris : La découverte.

Cocandeau, L. (2011). *Femmes au travail. Comment concilier vie professionnelle et vie familiale ?* Paris : Armand Colin.

Cocandeau-Bellanger, L. (2014). La conciliation des activités de travail et hors travail des psychologues : carrière plurielle ou singulière ? *Piper*, 5, 20 pages, document non paginé.

Colette, A. (1963). *Introduction à la psychologie dynamique. Des théories psychanalytiques à la psychologie moderne*. Bruxelles : institut de sociologie de l'université libre de Bruxelles.

Colombier, N. (2007) Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés. *Réseaux*, 143 (4), p. 115-147.

Comte, A. (1830). *Cours de philosophie positive. Tome premier, contenant les préliminaires généraux et la philosophie mathématique*. Paris : Rouen frères. Récupéré le 9 janvier 2014 à l'adresse http://www.gutenberg.org/files/31881/31881-h/31881-h.htm

Corriveau, L., Letor, C., Périsset Bagnoud, D. et Savoie-Zajc, L. (dir.) (2010). *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation. Processus, stratégies, paradoxes*. Bruxelles : De Boeck.

Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, 71, p. 107-120.

Crozier, M. (1964). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.

Dahl, R. (1965). *Who governs ?* New Haven.

Daly-Jones, O., Monk, A., et Watts, L. (1998). Some advantages of video conferencing over high-quality audio conferencing : Fluency and awareness of attentional focus. *International Journal of Human-Computer Studies*, 49, 24-58.

Dameron, B. et Besnard Péron, C. (dir.) (2013). *Les approches collaboratives en thérapie. Témoignages de praticiens.* Bruxelles : Satas.

DARES (2014). *Les mouvements de main d'œuvre au 3e trimestre 2013*. Récupéré le 7 février 2014 à l'adresse http://www.humanite.fr/sites/default/files/pdf/2014/2014-009.pdf

Daubey, E. et Hoibian, S. (2014). *La société collaborative – mythe et réalité*. Récupéré le 9 juin 2015 à l'adresse : http://www.credoc.fr/pdf/Rech/C313.pdf

De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.

De Gaulejac, V. (2006). Identité. dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. lévy (dir.) *Vocabulaire de psychosociologie. Positions et références* (p. 174-180). Ramonville-Saint-Agne : Erès.

De la Garanderie, A., et Tingry, E. (1991). *On peut tous toujours réussir. Un projet pour chacun*. Paris: Bayard.

Delage, M. (2008). Les violences conjugales. A propos d'un dispositif de prise en charge. *Le journal des psychologues*, 257, p. 66-69. *

Delage, M. (2015). Le système scolaire, les apprentissages et l'attachement. La place de l'enseignant comme base de sécurité. *Thérapie familiale*, 36 (4), p. 363-376. *

De la Vega, X. (2012). Steve Jobs et la machine à innover. *Sciences humaines*, 238, p. 12. *

De Lavergne, C. (2007). Principes d'action pour favoriser les émergences apprenantes dans les dispositifs socio-techniques d'apprentissage. *Revue internationale de psychosociologie*, 29, p. 123-161. *

Delbrouck, M. (dir.) (2013). *Psychopathologie. Manuel à l'usage du médecin et du psychothérapeute*. Bruxelles : de Boeck.

DGA (2010). *Politique et orientations scientifiques, édition 2010 - orientation 2010-2012*.

Doise, W. (1986). *Levels of explanation in social psychology*. Londres : Cambridge University Press.

Dortier, J. F. (2006) Des fourmis à Internet. Le mythe de l'intelligence collective. *Sciences humaines*, 169, p. 34-39

Dubar, C. (2000). *La crise des identités*. Paris : PUF.

Dubet, F. (2002). *Le déclin des institutions*. Paris : Seuil.

Dubost, J. et Lévy, A. (2006). Recherche-action et intervention, dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. lévy (dir.) *Vocabulaire de psychosociologie. Positions et références* (p. 391-416). Ramonville-Saint-Agne : Erès. *

Dubouloy, M. (2006). Les « hauts-potentiels » et le « faux-self ». *Le journal des psychologues*, 236, p. 22-26. *

Duchamp, D. et Koehl, J. (2008). L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle. Pour l'avènement de la compétence délibérative dans le profil managérial. *Revue internationale de psychosociologie*, 14, p. 189-206. *

Ducret, J.-J. et Selosse, J. (1991). Autonomie, dans R. Doron et F. Parot (dir.). *Dictionnaire de psychologie*. Paris : PUF.

Dudezert, A. et Boughzala, I. (dir.) (2008). Vers le KM 2.0. *Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs*. Paris : Vuibert.

Dumazeau, C. et Karsenty, L. (2008) Communications distantes en situation de travail. Favoriser l'établissement d'un contexte mutuellement partagé. *Le travail humain*, 71 (3), p. 225-252. *

Durand, J.-P. (2009). Le travail collaboratif : des illusions à d'éventuels possibles. *Marché et organisations*, 10, 15-28.

Duval, N. (2013). *Le travail en réseau : une communication interpersonnelle pour développer, innover les partenariats et répondre aux nouvelles exigences institutionnelles* (mémoire de Master 2 non publié). Université Catholique de l'Ouest, Angers, France.

Egido, A. (2009). Fatigue comme surcharge, dans J.P. Boutinet (dir.) *L'ABC de la VAE*, Ramonville St Agne : Erès, p. 144-146.

Egido, A. et Pollet, M. (2012, juillet). *Projet MOCA MOdélisation psychologique et prédiction des comportements individuels et collectifs dans les CAtastrophes urbaines*. Communication présentée au Workshop "Dans une société de la complexité et de l'incertitude : quelle modélisation pour comprendre le risque, la sécurité et la responsabilité", Angers, France.

Egido, A., Lerbet-Sereni, F. et Pollet, M. (2013). *Le travail collaboratif, opportunités et limites pour les savoirs et les pratiques des psychologues : vers un espace de relations complexe ?* Communication présentée au 4ème congrès international de psychologie FIUC les 10-11-12 avril 2013 à Buenos Aires.

Egido, A., Pollet, M. Robin, X. (2015). Le collectif de travail, un espace de recomposition. Table ronde aux journées d'étude "*Exigence d'excellence et hantise du déclassement*" les 26 et 27 janvier 2015.

Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris: Odile Jacob.

Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse.* Paris : PUF.

Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.

Enriquez, E. (2006). Pouvoir, dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. lévy (dir.) *Vocabulaire de psychosociologie. Positions et références* (p. 212-221). Ramonville-Saint-Agne : Erès.

Enriquez, E. (2012). *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*. Ramonville-St-Agne : Erès.

Faure, J.-M. (2009). Le médecin face aux émotions en cours de grossesse. Dans F. Molénat (dir.) *Prévention précoce : petit traité pour construire des liens humains*. Toulouse : Erès. *

Fayol, J. (1918). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.

Felix, P.-L., Merminod, N. et Defelix, C. (2009). L'approche coopérative en sciences de gestion. Comment la mettre en œuvre, la valider et la légitimer ? Une recherche sur un pôle de compétitivité. *Revue internationale de psychosociologie*, 35, p. 141-160.

Festinger, L., Riecken, H. W. et Schachter, S. (1956). *When Prophecy Fails: A social and Psychological Study of a Modern Group that Predicted the Destruction of the World*. University of Minnesota Press.

Filippova, D. (sous la dir.) (2015). *Société collaborative. La fin des hiérarchies*. Paris : Rue de l'échiquier.

Fischer, G. N. (2010). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Paris : Dunod.

Fort, F. et al. (2012). Des parcours de chercheurs entre stratégies d'entreprise… et mobilisations subjectives. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 14, p. 205-216.

Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours ?* Paris : Gallimard.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard.

Foulon-Molenda, S. (2000). A-t-on besoin de se voir pour coopérer ? Contribution théorique issue de la psycholinguistique. *Le travail humain*, 63, p. 97-120.

Frank, E. et Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise individuelle. *Marché et organisations*, 4, p. 167-188.

Freud, S. (1948). *Le malaise dans la culture*. Paris : PUF. (Ouvrage original publié en 1930 sous le titre *Das Unbeagen in der Kultur*. Wien : Internationaler Psychoanalytischer Verlag)

Fromm, E. (1956). *Société aliénée et société saine. Du capitalisme au socialisme humaniste. Psychanalyse de la société contemporaine*. Paris : Le courrier du livre.

Fromm, E. (1975). *La passion de détruire. Anatomie de la destructivité humaine*. Paris : Robert Laffont. (Ouvrage original publié en 1973 sous le titre *The Anatomy of Human Destructiveness*).

Furno, I. (2015). Paroles de filles dans un lycée professionnel. *Empan*, 99, p. 56-60. *

Gangloff, B. (2000). L'autorité et le pouvoir, dans J.-L. Bernaud et C. Lemoine (dir.) *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 243-276). Paris : Dunod.

Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10, p. 95-112.

Gauthier, P. et Pollet, M. (2013). *Accompagner la démarche portfolio. Du portefeuille de compétences au ePortfolio, de l'insertion professionnelle à l'employabilité durable.* Paris : Qui plus est.

Gazier, B. (1990). L'employabilité, brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail* (4), p. 575-584.

Gélinier, O. (1968). Direction participative par objectifs. Un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les homes pour accomplir la réussite commune. *Hommes et techniques*, 281.

Gergen (2002). The challenge of absent presence. Dans J. Katz, M. Aakhus (dir.). *Perpetual Contact: Mobile Communication, Private Talk, Public Performance* (p. 227-241). Cambridge University Press.

Gergen, K. (2007, juillet). La psychologie sociale comme histoire. *Les cahiers psychologie politique*, 11, récupéré le 11 novembre 2014 sur http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=721

Getz, I. et Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris : Fayard. (Ouvrage original publié en 2009 sous le titre *Freedom Inc. Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, New York : Crown Business).

Gezentvey M., Egido A., Pollet M., Ramos M., Casal A. et Barjonet P. (2012). MOCA - *Modélisation psychologique et prédiction des comportements individuels et collectifs dans les Catastrophes urbaines*. *Rapport de recherche final.*

Ghiglione, R. (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*. Paris : Dunod.

Gil, P. (2000). *NTIC et reengineering de la formation professionnelle*. Paris : Dunod.

Giust-Desprairies, F. (2012) A propos du colloque un demi-siècle de psychosociologie (entretien). Dans CIRFIP, *Parcours fondateurs de la psychosociologie en France* (film documentaire).

Glatny-Dallay, E., Sutter-Dallay, A.-L. et Loustau, N. (2008). Une approche pluridisciplinaire des troubles pychiatriques de la période périnatale. *Le journal des psychologues*, 261, p. 26-28. *

Gori, R. et Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*. Paris : Albin Michel.

Gorwood, P. (2002). Facteurs génétiques impliqués dans l'autisme. *Le carnet psy*, 75, p. 30-35. *

Gorz, A. (2001). La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi. *Revue du MAUSS*, 18 (2), p. 61-66.

Gorz, A. (2004). *Métamorphoses du travail : critique de la raison économique*. Paris : Gallimard.

Gosling, P. (dir.) (1996). *Psychologie sociale. Approches du sujet social et des relations interpersonnelles*. Paris : Bréal.

Gouldner, A. W. (1960). A norm of reciprocity : a preliminary statement. *American Sociological Review,* 25, p. 161-178.

Gronier G. (2006). *Psychologie ergonomique du travail collectif assisté par ordinateur : l'utilisation du collecticiel dans les projets de conception de produits* (thèse de doctorat non publiée). Université de Franche-Comté, en partenariat avec l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard. Récupéré à l'adresse : https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00443822/document

Guerra, G. (2009). De quoi parlons-nous quand nous parlons de psychosociologie ? *Connexions*, 92, p. 29-37.

Guiton, A. (2014). Comment on devient un hacker. *Sciences humaines*, 257, p. 11. *

Goguelin, P. (1989). *Le management psychologique des organisations. t. 2, la pratique du management psychologique*. Paris : ESF.

Hanai, T. (2013, 6 juin). A quoi ressemblera le travail dans 60 ans ? Récupéré le 17 juin 2013 du site de l'Express : http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/a-quoi-ressemblera-le-travail-dans-60-ans_1252955.html

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The journal of psychology*, 21, p. 107-112.

Herreros, G. (2012). La figure idéale typique d'une organisation réflexive, dans G. Herreros. *La violence ordinaire dans les organisations* (p. 159-178). Toulouse : Erès. *

Hess, R. (2006). Institution, dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, et A. Lévy (dir). *Vocabulaire de psychosociologie : positions et références*, p. 181-188. Ramonville Saint-Agne : Erès.

Hessel, S. et Morin, E. (2011). *Le chemin de l'espérance*. Paris: Fayard.

INSEE (date de publication inconnue). *Les déplacements domicile-travail amplifiés par la périurbanisation*. Récupéré le 7 février 2012 sur le site de l'organisme : http://www.insee.fr/fr/themes/ document.asp?ref_id=ip1129&reg_id=0.

Ivanaj, S. (2005). Mesures des réactions au cours d'un changement organisationnel. E-learning : une double approche quantitative et qualitative. *Revue internationale de psychosociologie*, 25, p. 141-170. *

Jabre, E. (2011). Second life : et si la mort de l'homme était comique. *Chimères*, 75, p. 191-207. *

Jeannet, M. (1985). La psychologie expérimentale : le changement ? Connais pas… *Connexions*, 45, p. 37-72.

Jones, E. E. et Harris, V. A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of experimental psychology*, 3, p. 1-24.

Kaës, R. (2016). *L'idéologie. L'idéal, l'idée, l'idole.* Paris : Dunod.

Kouloumdjian, M.-F. (2000). Travail à distance, dans Bernaud, J.-L., Lemoine, C. (dir.) (2000). *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 345-386). Paris : Dunod.

Kozakaï, T. (2008, mars-avril). De la responsabilité collective : esquisse d'une théorie de la fiction sociale. *Bulletin de psychologie*, 61 (2), pp. 131-144.

Kramer, U., Püschel, O., Breil, J., Sachse, R. (2009). Intégrer clinique et recherche : le modèle de la clarification selon R. Saschse. *Psychothérapies*, 26, p. 67-74. *

Kubicki, S., Borgiel, K., Lepreux, S., Wolff, M. et Kolski, C. (2012). Réflexions autour des tables interactives : expérience utilisateur, utilisabilité, évaluation. *Le travail humain*, 75 (3), p. 229-252.

Kuei Mei, L. et Plaisance, E. (2004). Explorer les pratiques et croiser les regards : une comparaison France-Taiwan, dans D. Poizat (dir.) *Education et handicap* (p. 83-97). Toulouse : Erès. *

Lacot, E., Barbeau, E. J., Tomas-Antérion, C., Basaglia-Pappas, S., Pariente, J., Puel, M. (…) Siegwart, H. (2011). Le top 12 : comment s'en servir pour repérer une pathologie du vieillissement cognitif ? *Revue de neuropsychologie*, 3, p. 273-283. *

Lafont, P. et Pariat, M. (2013). Nécessité transactionnelle et construction de connaissances : une relation incertaine en situation de crise à Haïti. *Pensée plurielle*, 33-34, p. 163-176. *

Lahire, B. (2006). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Paris : Hachette.

Lalande, A. (2010). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris : PUF.

Lasswell, H. D. (1927). *Propaganda technique in the World War*. New York : Peter Smith.

Leavitt, H. J. (1960) Task ordering and organizational development in the common target game. *Behavioral Science*s, 5, 233-239.

Leavitt, H. (1965). Quelques effets de divers réseaux de communications sur la performance d'un groupe, dans A. Levy (dir.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux* (p. 293-316). Paris : Dunod.

Le Boterf, G. (2008). *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence*, 4e ed. Paris : Eyrolles.

Le Bouëdec, G. (2007). Tous accompagnateurs ? Non : il n'y a d'accompagnement que spirituel. Dans J. P. Boutinet, N. Denoyel, G. Pineau et J. Y. Robin (dir.). *Penser l'accompagnement adulte. Ruptures, transitions, rebonds* (p. 169-188). Paris : PUF.

Ledru, R. (1966). *Sociologie du chômage*. Paris : PUF.

Le Moigne, J.-L. (2012). *Les épistémologies constructivistes. (4ème ed.)*. Paris : PUF.

Le Moigne, J. L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

Le Roux, S. (2007). La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI. *Marché et organisations*, 4, 189-208.

Le Roux, S. (dir.) (2009). *Le travail collaboratif. Une innovation générique*. Paris : L'Harmattan.

Lenhardt, V. (2012). *Les responsables porteurs de sens*. Paris : Julhiet.

Leonard, A. et Guedira, A. (2015) Pour des organisations libératrices et émancipatrices. Dans D. Filippova (dir.) *Société collaborative. La fin des hiérarchies* (p. 67-82). Paris : rue de l'échiquier.

Le Pelley Fonteny, P. (2013). « Déclaration solennelle de Lille » au 19e congrès de la SFAP. *Les ambitions du bénévolat d'accompagnement pour les trois années à venir. Jusqu'à la mort accompagner la* vie, 114 (3), p. 109-113. *

Lerbet-Sereni, F. (2012). Modélisation et auto-référence : le projet en question. Dans D. Genelot et M. J. Avenier (dir.). *Agir et penser en complexité avec Jean-Louis Le Moigne. Témoignages de mises en actes* (p. 321-325). Paris : L'Harmattan.

Levi, P. (1947). *Si c'est un homme*. Paris : Pocket. (Ouvrage original en 1947 sous le titre *Se questo è un uomo*).

Lévy-Leboyer, C. (1987). *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF.

Lévy, A. (1965). *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*. Paris : Dunod.

Lévy, A. (1994). *Les objets introuvables de l'analyse psychosociologique*, Revue internationale de psychosociologie, 1 (1), p. 17-27.

Lévy, A. (2006). Organisation, dans J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. lévy (dir.) *Vocabulaire de psychosociologie. Positions et références* (p. 203-211). Ramonville-Saint-Agne : Erès.

Lewin, K. (1951). Frontiers in Group Dynamics (1947), dans K. Lewin (1951), Field *Theory in Social Science. Selected theoretical papers*. Westport, Connecticut : Greenwood Press.

Lewin, K. (1965). Décisions de groupe et changement social. Dans A. Lévy (dir.). *Psychologie sociale, textes fondamentaux* (p. 498-519). Paris : Dunod.

Linhart, D. (2015). Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades. *Connexions*, 103 (1), p. 49 à 60.

Lipitt, R. et White, R. H. (1965). Une étude expérimentale du commandement et de la vie de groupe, dans Lévy, A. (dir.). *Psychologie sociale, textes fondamentaux* (p. 278-292). Paris : Dunod.

Lipovetsky, G. (2015). *De la légèreté.* Paris : Grasset.

Lyotard, J. F. (1979). *La condition postmoderne*. Paris : Editions de minuit.

Macabies, J. (2014). Ecrits professionnels et informatique : pour le meilleur ou pour le pire ? *Les cahiers dynamiques*, 61 (3), p. 108-114. *

Marescaux, C. (2011). Entre soin et contrôle de gestion : place du DIM dans l'organisation hospitalière. *L'information psychiatrique*, 87, p. 487-491. *

Maisonneuve, J. (1973). *Introduction à la psychosociologie*. Paris : PUF.

Maisonneuve, J. (1996). Tribulations de la psychologie sociale en France. *Connexions,* 68, p. 19-27.

Maisonneuve, J. et Pinel, J.-P. (2016). Une brève histoire des pratiques de groupe en France. *Connexions*, 104, p. 9-18.

Marcel, J.-F., Dupriez, V., Périsset Bagnoud, D. et Tardif, M. (dir.) (2007). *Coordonner, collaborer, coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*. Bruxelles : De Boeck.

March, J. G. et Simon, H. A. (1964). *Les organisations : problèmes psychosociologiques*. Paris : Dunod

Mariotti, F. (2005). *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Paris : Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Marzano, M. (2010). Qu'est-ce que la confiance ? *Etudes* (4121) p. 53-63.

Maslow, A. (1987). *Motivation and personality* (3ème éd.). New York : Harper Collins publishers.

Maslow, A. (2006). Être humain. La nature humaine et sa plénitude. Paris : Eyrolles. (Ouvrage original publié en 1971 sous le titre *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press).

Maslow, A. (2010). *Toward a Psychology of Being*. Mansfield Centre CT: Martino Publishing.

Massonnat, J., Hurtig, M. C. et Lecacheur, M. (1990). L'identité, un champ d'étude en construction, *Psychologie française*, 35 (1), p. 3-6.

Matthieu, H. (2009). Un site internet à l'école ? *Empan*, 76 (4), p. 117-119. *

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Harvard University Press.

Mbiantong, J. (2015). Le chercheur en sciences sociales à l'épreuve d'exigences multidimensionnelles. *Pensée plurielle*, 40, p. 25-36. *

McDougall, W. (1908). *An introduction to social psychology*. Londres : Methuen & Co.

McGregor, D. (1960). *La dimension humaine dans l'entreprise*. Paris : Gauthier Villars.

Melman, C. (2002). *L'homme sans gravité. Jouir à tout prix*. Paris : Denoël.

Merlini, F. (2011). *L'époque de la performance insignifiante. Réflexions sur la vie désorientée*. Paris : CERF. (Ouvrage original publié en 2009 sous le titre de L'efficienza insignificante. Saggio sul disorientamiento. Dedalo)

Meyran, R. (2015). La biorégion urbaine réinvente la ville. *Les grands dossiers des sciences humaines*, 40 (9), p. 22. *

Michinov, E. et Michinov, N. (2013). Travail collaboratif et mémoire transactive. Revue critique et perspectives de recherche. *Le travail humain*, 76 (1), p. 1-26. *

Milgram, S. (1974). *Soumission à l'autorité*. Paris : Calmann-Lévy.

Ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social. (2014). Le *contrat de travail à durée indéterminée (CDI)*. Récupéré le 9 janvier 2014 sur le site du ministère du travail, de l'emploi et du dialogue social à l'adresse : http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/les-fiches-pratiques-du-droit-du,91/contrats,109/le-contrat-de-travail-a-duree,3932.html

Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations.* Paris, Éditions d'Organisation.

Mohellebi, D. et Dou, H. (2008). *Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise*. Récupéré le 16 février 2012 du site d'un des auteurs : http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm31/isdm31_dallila.pdf

Moreno, J. L. (1954). *Fondements de la sociométrie*. Paris : PUF.

Morin, E. (1965). *Introduction à une politique de l'homme*. Paris : Seuil.

Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF.

Morin, P. (1991). *Le management et le pouvoir*. Paris : les éditions d'organisation.

Morin, E. (2008). Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? *Objectif prévention*, 31 (2), p. 10-12.

Moscovici, S., Lage, E. et Naffrechoux, M. (1969). Influence of a Consistent Minority on the Responses of a Majority in a Color Perception Task. *Sociometry*, 32, p. 365-379.

Moscovici, S. (1976). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris : PUF.

Moscovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*. Paris : PUF.

Moscovici, S. (dir.) (1984). *Psychologie sociale*. Paris : PUF.

Mouillet, M. C. et Colin, C. (2000). *Chemin faisant. ADVP, emploi et entreprise : réflexions théoriques et exercices pratiques pour piloter son parcours professionnel dans un environnement complexe et incertain*. Paris : Qui Plus Est.

Mucchielli, R. (1969). La conduite des réunions. Paris : ESF.

Mucchielli, R. (1982). *Psychologie de la relation d'autorité* (3e éd.). Paris : ESF.

Mucchielli, R. (1984). *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective* (4e éd.). Paris : ESF.

Mucchielli, A. (1986). *L'identité*. Paris : PUF.

Mucchielli, R. (2011). *La dynamique des groupes (*20e éd.). Paris : ESF.

Mueller, F. L. (1963). *La psychologie contemporaine*. Paris : Payot.

Musso, P. (2003). Le réseau : de la mythologie grecque à l'idéologie d'internet. Dans Musso, P. (sous la dir. de) (2003). *Réseaux et sociétés*. Paris : PUF.

Navarro, C. (2001). Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes. *Le travail humain*, 64 (4), p. 297-319.

Newcomb, T., Turner, R. et Converse, P. (1970). *Manuel de psychologie sociale. L'interaction des individus*. Paris : PUF.

Nietzsche, F. (1997). *Le gai savoir*. Paris : Flammarion.

Novel, A. S. et Riot, S. (2012). *Vive la co-révolution. Pour une société collaborative.* Paris : Alternatives.

Novel, A. S. (2013). *La vie share. Mode d'emploi. Consommation, partage et modes de vie collaboratifs*. Paris : Alternatives.

Nuttin, J. (1980). *Théorie de la motivation humaine*. Paris : PUF.

Oberlé, D. (1996). Est-ce que le groupe intéresse toujours les psychologues sociaux ? *Connexions*, 68, p. 29-53.

Oberlé, D., Beauvois, J. L. et Coubert, D. (2011). Une transposition du paradigme d'obéissance de Milgram à la télévision. *Connexions*, 95, p. 71-88.

Onfray, M. (2011). *La construction du surhomme. Contre-histoire de la philosophie* (t. 7). Paris : Grasset et Faquelle.

Onfray, M. (2013). *Les freudiens hérétiques. Contre-histoire de la philosophie* (t. 8). Paris : Grasset et Faquelle.

Pagès, M. (2006). Complexité, dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, et A. Lévy (dir). *Vocabulaire de psychosociologie : positions et références* (p. 93-93). Ramonville Saint-Agne : Erès.

Parratte, J. et Stip, E. (2012). L'apprentissage par compétences : renouveau pédagogique à l'université de Montréal. *L'information psychiatrique*, 88, p. 543-548. *

Pauvret, E. (2005). Un lieu carrefour pour s'enrichir. *Les cahiers dynamiques*, 35 (3), p. 46-47. *

Pelayo, S., Loiselet, A., Beuscart-Zéphir, M.-C., Rogalski, J. et Anceaux, F. (2010). Proposition métholodogique pour l'analyse de la coopération dans une planification distribuée des actions. Le travail humain, 73 (4), p. 361-383. *

Pellegrin, L., Gaudin, C., Bonnardel, N. et Chaudet, H. (2010). Apports d'une représentation événementielle des activités médicales collaboratives : l'exemple de la surveillance épidémiologique pour l'alerte précoce. *Le travail humain*, 73, p. 385-404.

Pellissier, J. (2011). Troubles de l'environnement et des interactions, dans J. Pellissier. *Ces troubles qui nous troublent*. Toulouse : Erès. *

Pérez, J., Kalampalikis, N., Lahlou, S., Jodelet, D. et Apostolidis, T. (2015). In memoriam Serge Moscovici (1925-2014). *Bulletin de psychologie*, 536, p. 181-187. *

Peters, T. et Waterman, R. H. (2012). *Le prix de l'excellence*. Paris : Dunod. (Ouvrage original publié en 1982 sous le titre *In Search of Excellence*, new York : Harper & Row).

Petitpierre, G., Scelles, R., Bungener, M., Detraux, J.-J. et Tremblay, M. (2016). Mener une recherche en partenariat avec les acteurs sociaux, économiques et politiques. *Contraste*, 43 (1), p. 245-265. *

Piaget, J. (1950). *Introduction à l'épistémologie génétique*. Paris : PUF.

Picherot, G. (2005). Le pédiatre et la psychiatrie de liaison. *Perspectives psy*, 44, p. 111-116. *

Poché, F. (1998). *Penser avec Arendt et Lévinas. Du mal politique au respect de l'autre*. Lyon : chronique sociale.

Pôle Emploi (2014). *Comment aborder le marché du travail*. Récupéré le 2 octobre 2014 à l'adresse http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.pole-emploi.fr%2Ffront%2Fcommon%2Ftools%2Fdownload_file.jspz%3Fmediaid%3D75813&ei=AAstVP3HG8TcaJqdguAN&usg=AFQjCNFEEd8VfVUGT9oKWcZQrmQXj8z0Ew&bvm=bv.76477589,d.d2s&cad=rja

Pollet, M. et Egido, A. (2014). Les attributs et contextes d'utilisation du travail collaboratif. *Revista de Psicología*, 19, p. 85-106. Récupéré le 15 janvier 2015 à l'adresse : http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/attributs-contextes-utilisation-travail.pdf

Potier, E. (2012). *Les débats actuels en psychosociologie*. Communication présentée à la journée d'études « Domaines d'intervention du psychosociologue » le mercredi 14 novembre 2012 à l'IPSA/UCO Angers.

Poulingue, G. (2007). Les membres du Club de Montréal ont-ils influencé la recherche en management de projet ? *Management et Avenir*, 12, p. 89-104.

Pourquie, M. (2013). La neuropsycholinguistique 40 ans après l'apparition du terme. *Revue de neuropsychologie*, 5, p. 20-27. *

Prévost, C. et Richelle, M. (1991). Maturation, dans R. Doron et F. Parot (dir.) *Dictionnaire de psychologie*. Paris : PUF.

Puig, J. (2015). Pour devenir inclusive, l'école a-t-elle encore besoin de spécialiser des enseignants ? *Contraste*, 42, p. 41-62. *

Reille-Baudrin, E. et Werthe, C. (2010). Le développement du collectif : un moyen durable de prévention… de la santé au travail ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10, p. 209-221. *

Rey, G. (1951). *Humanisme et surhumanisme*. Paris : Hachette.

Richardot, S. (2014). Le(s) sens de la justice distributive chez les enfants. Revue de la littérature et perspective psychosociale. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 103 (3), p. 421-454. *

Richelle, M. (1991). Sérendipité, dans R. Doron et F. Parot (dir.) *Dictionnaire de psychologie*. Paris : PUF.

Richez, J.-C. (2009). L'INJEP et l'éducation populaire, dans toutes leurs histoires. *Vie sociale*, 4, p. 19-45. *

Rinaudo, J.-L. (2008). Restaurer le bon groupe. Analyse d'un forum électronique en formation professionnelle. *Connexions*, 90 (2), p. 169-178. *

Rinaudo, J.-L. (2013). Extension du domaine de la classe. Technologies numériques et rapport au temps des enseignants. Connexions, 100 (2), p. 89-98.

Ringelmann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés : travail de l'homme. *Annales de l'institut national agronomique* (2ème série), 12, p. 1-40.

Rivera, M.-J. et Lecardeur, L. (2016). Comment remédier la cognition sociale chez les personnes souffrant de schizophrénie ? *Revue de neuropsychologie*, 8, p. 31-37. *

Robin, J.-Y. (2009). Les parcours professionnels : des indicateurs encore pertinents pour penser la vie adulte ? Dans J. P. Boutinet et P. Dominicé (dir.). *Où sont passés les adultes ? Routes et déroutes d'un âge de la vie* (p. 123-145). Paris : Téraèdre.

Rocheblave-Spenlé, A. M. (1962). *La notion de rôle en psychologie sociale*. Paris : PUF.

Rocheblave-Spenlé, A. M. (1970). *Psychologie du conflit*. Paris : Editions universitaires.

Rochefort, T. (2007). Nouveau modèle productif et crise du travail : une approche sociologique en termes de configurations productives conflictuelles. *Marché et organisations*, 4, p. 43-77.

Rogers, C. R. (1968). *Le développement de la personne*. Paris : Dunod.

Rogers, C. R. (2016). *Psychothérapie et relations humaines. Théorie de la thérapie centrée sur la personne*. Paris : ESF. (Ouvrage original publié en 1959 sous le titre *A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships as Developed in the Client-centered Framework*, dans S. Koch (dir.) *Psychology: A Study of a Science. Vol. 3: Formulations of the Person and the Social Context.* New York: McGraw Hill)

Ross, E. (1908). *Social psychology. An outline and source book.* New York : The Macmillan Company.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs (80).*

Rouchy, J. C. (2009). Les pionniers de l'intervention psychosociologique en entreprise. *Connexions,* 92, p. 11-28.

Roy, M., Guindon, J.-C., Bergeron, J.-L., Fortier, L. et Giroux, D. (1998). *Equipes semi-autonomes de travail. Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*. Rapport pour l'institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST). Récupéré le 19 juin 2012 sur http://www.irsst.qc.ca/ media/documents/PubIRSST/B-052.pdf.

Salmon, A. (2015). Néolibéralisme, nouveau management et plaisir. *Connexions*, 103 (1), p. 21 à 38.

Sanchez, A. et Delage, M. (2010). Thérapie familiale. Clinique relationnelle et champ social. *Le journal des psychologues*, 276, p. 67-71. *

Sandeau, M. et Lasserre, H. (2005). *PME et dialogue social. Savoir négocier*. Lyon : Chronique sociale.

Sartre, J. P. (1960). *Critique de la raison dialectique*. Paris : Gallimard.

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., … Bigeon, C. (2010). Cosntruire sa vie (life designing) : un paradigme pour l'orientation au 21e siècle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39 (1), p. 5-39.

Savoie, A. et Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail : que faut-il en connaître ? *Psychologie du travail et des organisations*, 1 (2-3), p. 116-137.

Savoie, A. et Brunet, L. (2000). Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues. Dans J.-L. Bernaud et C. Lemoine (dir.) *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 171-202), Paris : Dunod.

Schoendorff, B., Grand, J. et Bolduc, M.-F. (2011). Prise en charge, dans B. Schoendorff, J. grand et M.-F. Bolduc (dir.) *La thérapie d'acceptation et d'engagement* (p. 91-115). Bruxelles : De Boeck Supérieur. *

Seca, J.-M. (2001). *Les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.

Schumpeter, J. (1947). Capitalisme, socialism et démocratie. Paris : Payot.

Shannon, C. et Weaver, W. (1949). *A Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press, Urbana, IL.

Sheriff, M. (1935). A Study of Some Social Factors in Perception, in *Archives of Psychology*, 27, 187.

Sheriff, M. (1936). *The psychology of Social Norms*. New York: Harper.

Sherman, C. (2006). *Searcher Behavior Research Update*. Récupéré le 15 janvier 2015 à l'adresse : http://searchenginewatch.com/sew/news/2049435/searcher-behavior-research-update

Sirota, A. (2001). Approche clinique du social et recherche-action. *Revue internationale de psychosociologie*, 16, p. 61-78. *

Stoetzel, J. (1978). *La psychologie sociale*. Paris : Flammarion.

Supiot, A. (2000). Les nouveaux visages de la subordination. *Droit Social*, 2, p. 131-145.

Tannenbaum, A. S. et Seashore, S. E. (1965). *Individus et organisations : évolution des conceptions et des modes d'analyse.* Dans Sociologie du travail (3, septième année)

Tannenbaum, A. S. (1967). *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*. Paris : Hommes et Techniques.

Taskin, L. (2003) Les enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 42, p. 81-94.

Testot, L. (2009). La naissance d'une histoire-monde. *Sciences humaines*, 200, p. 3. *

The Boson Project (2015). *La grande invaZion. Une enquête BNP Paribas et The Boson Project sur la génération Z et sa vision de l'entreprise*. Récupéré le 25 janvier 2015 à l'adresse http://media.wix.com/ugd/b91d96_691059d1ac1e43cd976d7a9caa6e01af.pdf.

Thibert, R. (2009). Quelles pratiques collaboratives à l'heure des TIC ? *Dossier d'actualité du service de veille scientifique et technologique du l'Institut National de Recherche Pédagogique (INRP)*, 43, p. 1-12.

Thionville, R. et Gilbert, P. (2000). Fonction d'encadrement et développement de la compétence dans les organisations. Dans J.-L. Bernaud et C. Lemoine (dir.) *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 137-170). Paris : Dunod.

Thomsin, L. (2005). Télétravail : enseignements tirés d'un observatoire topique (cas d'une filiale belge multinationale). *Innovations*, 22, p. 99-120.

Tièche Christinat, C. (2015). Des alliances pour accrocher. Un défi lancé au sein d'un dispositif vaudois destiné à des élèves en situation de décrochage. *Les cahiers dynamiques*, 63, p. 127-133. *

Toffler, A. (1970). *Le choc du futur*. Paris : Denoël.

Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition, in *American Journal of Psychology*, 9, p. 507-533.

Vaast, E. (2008). Travail en réseau et réalités hiérarchiques. Ce que révèlent les systèmes d'information. *Informations sociales*, 147, p. 48-57. *

Vayre, E., Dupuy, R. et Croity-Belz, S. (2011). Recherche d'informations auprès d'autrui et en dehors d'internet chez les cyberétudiants : rôle du soutien social perçu. *Le travail humain*, 74, p. 253-282. *

Vincent, J. (2005). Emotional attachment to mobile phones: an extraordinary relationship. Dans L. Hamill, A. Lasen, (dir.) *Mobile Word. Past, Present and Future*. Springer.

Wallechinsky, D et Wallace, I. (1981). History of the Greatest Conductorless Orchestra. Récupéré le 10 septembre 2012 sur http://www.trivia-library.com/b/history-of-the-greatest-conductorless-orchestra.htm.

Watzlawick, P. (1978). *La réalité de la réalité*. Paris : Seuil. (Ouvrage original publié en 1976 sous le titre de *How Real is real ? Communication, Disinformation, Confusion*. New York, Toronto : Random House.)

Watzlawick, P., Helmick Beavin, J. et Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Seuil. (Ouvrage original publié en 1967 sous le titre de *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York : W. W. Norton & Compagny).

Weber, M. (1921). *La domination légale à direction administrative et bureaucratique*. (Texte original publié en 1921 (œuvre posthume) dans *Economie et société*). Récupéré le 14 septembre 2015 sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/domination_legale_direction/domination_legale_direction.pdf

Weber, M. (2013). *La domination*. Paris : La découverte. (Ouvrage original publié en 1914 sous le titre de *Die Herrschaft*).

Weinberg, A. (2015). Profils d'inventeurs. *Les grands dossiers des sciences humaines*, 38, p. 6. *

Weiss, D. (sous la dir. de) (2003). *Ressources humaines* (2ème éd.). Paris : éditions d'organisation.

Wiener, N. (1984). *Cybernetics : or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, Massachusetts: the MIT Press.

Yalom, I. (2008). *Thérapie existentielle*. Paris : Galaade. (Ouvrage original publié en 1980 sous le titre de *Existential Psychotherapy*, Basic Books).

Ziegler, R., Diehl, M. et Zijlstra, G. (2000). Idea production in nominal and virtual groups : Does computer-mediated communication improve group brainstorming ? *Group Processes and Intergroup Relations, 3,* 141-158.

Zawieja, P. (2014). S'isoler pour collaborer. *Les grands dossiers des sciences humaines*, 36 (9), p. 8.

Zimbardo, P., Haney, C., Curtis Banks, W. et Jaffe, D. (1971). *The Stanford Prison Experiment: a Simulation Study of the Psychology of Imprisonment*. Récupéré le 24 juillet 2016 sur http://web.stanford.edu/dept/spec_coll/uarch/exhibits/Narration.pdf

Table des matières

CONDITIONS D'UTILISATION **4**

SOMMAIRE **5**

INTRODUCTION **11**

1. Justification de la pertinence du sujet **11**

2. Problématique et hypothèses **17**

2.1. Perspective épistémologique 18

2.2. Perspective psychosociale 19

2.3. Perspective psychologique 21

2.4. Synthèse des hypothèses 22

PARTIE 1 - DE LA BUREAUCRATIE AU COLLABORATIF : RETOUR SUR UN SIECLE DE METAMORPHOSE DE LA CONCEPTION DE L'HOMME ET DE SON RAPPORT AU TRAVAIL **25**

CHAPITRE 1 : L'AVANT COLLABORATIF : L'ANTI ET LE NON-COLLABORATIF **31**

1. L'homme, moteur animé ou être désirant ? **31**

1.1. Organiser le travail malgré l'homme 31
1.1.1. Une volonté de production rationalisée 32
1.1.2. Un usage optimal des ressources en réponse à une conception pessimiste de l'homme 32
1.1.3. De l'importance du contrôle 34
1.1.4. Des communications strictement encadrées car non-nécessaires 34

1.2. Une conception positiviste 37
1.2.1. Une psychologie au service de la rationalisation 38
1.2.2. Une perspective psychanalytique en rupture ? 39
1.2.3. Relecture positiviste du mythe du bon pouvoir 41

1.3. Une distribution du pouvoir au profit de l'organisation 42

1.4. Un modèle insuffisant pour organiser et surtout penser une logique collaborative 43

2. L'homme, un être social ? **45**

2.1. Organiser le travail avec l'homme ou pour l'homme ? 45

2.2. Des travaux psychologiques en rupture 48
2.2.1. L'intérêt porté aux groupes 49

2.2.2. La psychologie comme pratique de (l'auto-)changement 53
2.2.3. La psychologie humaniste 54

2.3. L'apparition des premiers cadres de pensée propices au collaboratif 56
2.3.1. Un point commun : l'apparition d'approches constructivistes 56
2.3.2. Un modèle qui permet de penser l'homme comme central 57

3. Conclusions du premier chapitre 58

CHAPITRE 2 : L'AVENEMENT DES LOGIQUES COLLABORATIVES 59

1. L'homme, un être de projet ? 59

1.1. Une critique des logiques bureaucratiques 60
1.1.1. Un modèle qui atteint ses limites 60
1.1.2. Un modèle inhumain 61
1.1.3. Vers une nouvelle organisation où l'homme retrouve sa place ? 62

1.2. Le développement de nouveaux modèles d'organisation : de la pyramide au réseau 64

1.3. L'adhocratie, anti-thèse de la bureaucratie 68
1.3.1. La capacité à s'auto-organiser 70
1.3.2. Le fonctionnement par projet 72

1.4. L'entreprise en réseau 76
1.4.1. Diriger, manager, coordonner ? 78
1.4.2. Avoir confiance, s'épanouir, gérer sa propre vie par projet en développant son employabilité 80

2. Vers une entreprise « libérée » ? 84

2.1. La figure d'autorité comme animateur et accompagnateur 84

2.2. Des frontières fluides et adaptables 85

2.3. Un contrôle du résultat 86

2.4. Une nécessaire gestion par compétences 87

2.5. Un fonctionnement par projet 88

2.6. Une distribution horizontale du pouvoir 89

2.7. Tableau récapitulatif des caractéristiques 91

3. Le travailleur « type » des organisations adhocratiques 92

4. Conclusions du deuxième chapitre 96

PARTIE 2 - LOGIQUES COLLABORATIVES ET VIE PROFESSIONNELLE : SYMBOLIQUE, DISCOURS ET REPRESENTATIONS 101

CHAPITRE 3 : IMAGE ET SYMBOLIQUE DU COLLABORATIF 105

1. Etude exploratoire des comportements de recherche numérique : la mise en évidence d'un intérêt pour l'image 105

1.1. Méthodologie 106

1.1.1. Objectifs 106
1.1.2. Méthode de recueil de données 106
1.1.3. Caractéristiques des données recueillies 107
1.1.4. Traitement des données recueillies 107

1.2. Présentation des résultats 108

2. Quelle image dominante du travail collaboratif ? 114

2.1. Méthodologie 114
2.1.1. Recueil de données 114
2.1.2. Traitement des données retenu 114

2.2. Présentation des résultats 115
2.2.1. Une image de l'homme insistant sur son caractère relationnel 115
2.2.2. Les infographies : une symbolique autour du puzzle, de l'ampoule et des personnages 120
2.2.3. Les photos : une symbolique autour du bras ou de la main 121

2.3. Les symboles du collaboratif 121
2.3.1. La roue dentée, symbole de production 122
2.3.2. L'ampoule, symbole de réflexion et de maîtrise 123
2.3.3. Le puzzle, symbole de complexité 123
2.3.4. Des personnages indifférenciés, caractéristiques des logiques réticulaires ? 124

2.4. Quelques éléments contribuant à l'identification d'un imaginaire du collaboratif 124
2.4.1. Le travail collaboratif concerne potentiellement tout le monde 124
2.4.2. Le travail collaboratif met l'accent sur le processus, la relation et le caractère non-fini 125
2.4.3. Que dissimule ce souci de représentation ? 126

3. Conclusions du troisième chapitre 127

CHAPITRE 4 : REPRESENTATIONS DU TRAVAILLEUR AUJOURD'HUI 129

1. Méthodologie 129

1.1. Hypothèses 130
1.1.1. Hypothèse générale 130
1.1.2. Hypothèses opérationnelles 130

1.2. Objectifs 131

1.3. Méthode de recueil de données 131

1.4. Traitement des données retenu 134

1.5. Précisions méthodologiques 135

2. Présentation générale de l'échantillon : un marché du travail flexible et inégal 137

2.1. Des offres d'activité autant que des offres d'emploi 139
2.1.1. Une fragmentation du travail 139
2.1.2. Travail ou activité ? 141

2.2. Des niveaux de qualification contrastés 142

2.3. L'importance de l'informatique, l'industrie, l'ingénierie et le commerce 143

2.4. Des indices de flexibilité, mais un pacte encore flou 150

3. Analyse des résultats 152

3.1. Analyse lexicométrique 152
3.1.1. Analyse des verbes : le focus sur un « être » reconnu comme « ayant » 152
3.1.2. Analyse des connecteurs : l'importance de la liste sur le but 153
3.1.3. Analyse des pronoms personnels : importance du « vous » sur le « nous » 154

3.2. Analyses thématique et propositionnelle 157
3.2.1. Les qualités attendues et demandées 157
3.2.2. Formation, expérience, polyvalence et développement 164
3.2.3. Passion, organisation, autonomie et initiative, relationnel et esprit d'équipe 166

3.3. Un carrefour du discours autour de l'organisation, l'autonomie/initiative, les qualités relationnelles, la passion et l'esprit d'équipe 169
3.3.1. Une forte demande de capacité à s'organiser, surtout pour les niveaux de qualification intermédiaires 169
3.3.2. Une forte demande d'autonomie et d'initiative 172
3.3.3. Avoir l'esprit d'équipe 178
3.3.4. Des capacités relationnelles au service de l'organisation 180
3.3.5. De l'importance d'aimer son activité ? 182
3.3.6. Des variations selon le statut 184
3.3.7. La rémunération, absente remarquée 186

3.4. Focus sur les offres d'emploi « indépendant » et « franchise » 188

4. Conclusions du quatrième chapitre 195

4.1. Retour sur les objectifs 195

4.2. Vérification des hypothèses 197
4.2.1. Hypothèses opérationnelles 197
4.2.2. Hypothèse générale 198

4.3. Modélisation des déclinaisons du collaboratif 199

PARTIE 3 – EXPLORATION DES ASPECTS PSYCHOLOGIQUES DES LOGIQUES COLLABORATIVES 201

CHAPITRE 5 – PRESENTATION DES RESULTATS GENERAUX DES ENTRETIENS 203

1. Méthodologie 203

1.1. Hypothèses 203
1.1.1. Hypothèse générale 203
1.1.2. Hypothèses opérationnelles 203
a) Rationalisation des aspects positifs et négatifs 203
b) Facteurs motivationnels déterminants dans l'engagement des individus 204
c) L'importance de la communication 205

1.2. Méthode de recueil des données 205
1.2.1. Grille d'entretien 206
a) Définition et caractérisation des projets collaboratifs auxquels le sujet participe ou a participé 206
b) Retour sur la vision du sujet concernant la vie du groupe 207
c) Retour sur la vision du sujet concernant son vécu du projet 207

1.3. Caractéristiques de l'échantillon 208

1.4. Traitement des données retenu 209
1.4.1. Tropes 8.4.2 210
1.4.2. Gephi 0.9.1 211
1.4.3. Alceste 2015 212

2. Caractéristiques générales des résultats 213

2.1. Natures et contributions des axes collaboratifs 213

2.2. Trois classes explicatives du discours 214
2.2.1. Classe 1 – le collaboratif comme organisation du travail 217
2.2.2. Classe 2 – le collaboratif comme moyen de changer le travail 220
2.2.3. Classe 3 – les enjeux du collaboratif 223

3. Conclusion du cinquième chapitre 226

CHAPITRE 6 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS 229

1. Aspects organisationnels et groupaux 229

1.1. Une organisation « conflictuelle » 229
1.1.1. Un conflit diversement vécu mais nécessaire 230
1.1.2. Un conflit qui mène à une tentative de se réinventer 232

1.2. Communication et relations interpersonnelles 233
1.2.1. Une relation centrale 233
1.2.2. De l'importance de la confiance 242
1.2.3. Des outils numériques… à l'importance variable 245
a) Limiter sa présence et utiliser les outils de communication comme filtre 248
b) Augmenter sa présence, être vu et inviter à l'entrée en relation 249
c) Permettre le multi-investissement 250

1.3. Un rapport au temps particulier 251
1.3.1. Un temps délié 253
1.3.2. Un temps source de crispation 254
1.3.3. Un temps « capital-ressources » 256

2. Aspects psychologiques : rationalisation, gestion, stratégie 259

2.1. Personnes en première partie de carrière 260
2.1.1. Un discours centré sur l'activité, le lieu d'activité et le temps 262
2.1.2. Développement de son employabilité : compétence, reconnaissance et appartenance 266
2.1.3. Une certaine recherche de liberté et d'autonomie 269

2.2. Personnes en seconde partie de carrière 270
2.2.1. Un discours plus nuancé 272
2.2.2. Un discours centré… sur l'autre ? 273
2.2.3. La conscience du bien commun, un prérequis ? 276
2.2.4. De quoi l'homme a-t-il besoin ? 277

3. Discussion des résultats 280

3.1. De l'importance d'une relation mature et de qualité 280

3.2. Promesses et (dés)illusions du paradigme collaboratif 281
3.2.1. La construction d'un sens pour soi 285
3.2.2. La décompensation 285
3.2.3. L'activisme 287

3.3. Une organisation typique de l'ère de la légèreté ? 288
3.3.1. Le nécessaire développement de méta-compétences de gestion de parcours 289
3.3.2. Des cadres administratif et juridique peu propices 290

4. Conclusions du sixième chapitre 294

CONCLUSION GENERALE 297

BIBLIOGRAPHIE 306

TABLE DES MATIERES 330

TABLE DES FIGURES 336

TABLE DES TABLEAUX 339

Table des figures

Figure 1. Les acceptions du collaboratif 16
Figure 2. Construction de la thèse et niveaux de lecture du collaboratif 23
Figure 3. Première déclinaison du collaboratif 44
Figure 4. Seconde déclinaison du collaboratif 58
Figure 5. Modèle organisationnel de la pyramide 66
Figure 6. Modèle organisationnel du réseau 67
Figure 7. Troisième déclinaison du collaboratif 96
Figure 8. Volume de recherche pour le terme anglais "collaborative" de 2005 à janvier 2015 (Source des données : Google Tendances des recherches (www.google.com/trends)) 108
Figure 9. Volume de recherche d'images pour le terme anglais "collaborative" de 2008 à janvier 2015 (Source des données : Google Tendances des recherches (www.google.com/trends)) 110
Figure 10. Exemple de "bonhomme" infographié 119
Figure 11. Exemple d'image illustrant les notions de "personnages" et de "puzzle" 120
Figure 12. Exemple d'image en étoile illustrant les notions de "bras/mains" et de "contact physique" 121
Figure 13. Exemple d'image en réseau illustrant les notions de "bras/mains" et de "contact physique" 121
Figure 14. Croisement des variables SECTEUR et CONTRAT 145
Figure 15. Croisement des variables SECTEUR et ETUDES 147
Figure 16. Relations entre l'usage du pronom personnel « Nous » et les références principales 155
Figure 17. Importance des qualités demandées 157
Figure 18. Liens entre les catégories (diamètre du nœud fonction de la fréquence, intensité de la couleur du nœud en fonction du degré, intensité de la couleur du lien en fonction de son poids) 163
Figure 19. Précurseurs et successeurs du thème [formation] au sein d'une même proposition 165
Figure 20. Contexte de la catégorie [organisation] 169
Figure 21. Environnement de la catégorie [organisation] (seuls les liens forts sont représentés) 170
Figure 22. Contexte de la catégorie [autonomie et initiative] 172
Figure 23. Représentation graphique de l'importance de la demande pour les catégories [autonomie/initiative] et [organisation] selon le niveau de qualification demandée 174
Figure 24. Environnement de la catégorie [autonomie/initiative] (seuls les liens forts sont représentés) 175
Figure 25. Environnement du mot « autonome » 177
Figure 26. Contexte de la catégorie [esprit d'équipe] 178
Figure 27. Contexte de la catégorie [esprit d'équipe] (seuls les liens forts sont représentés) 179

Figure 28. Contexte de la catégorie [capacités relationnelles] 180
Figure 29. Contexte de la catégorie [relationnel] (seuls les liens forts sont représentés) 181
Figure 30. Contexte de la catégorie [passion] 182
Figure 31. Comparaison des qualités demandées selon le niveau de qualification 185
Figure 32. Importance des qualités demandées pour les offres d'emploi à destination des indépendants & franchisés (diamètre du nœud fonction de la fréquence) 190
Figure 33. Importance des qualités demandées pour les offres d'emploi à destination des indépendants & franchisés (diamètre du nœud fonction de la fréquence, couleur du nœud fonction du degré, couleur du lien fonction du poids) 191
Figure 34. Quatrième déclinaison du collaboratif 199
Figure 35. Catégories explicatives dégagées au moyen d'Alceste 2015 215
Figure 36. Analyse factorielle des correspondances 216
Figure 37. Réseau de formes du mot « temps » 218
Figure 38. Représentation graphique des références du discours de la classe 1 (la couleur est fonction du degré, c'est-à-dire de la force du lien entre cette référence et d'autres références) (G1) 219
Figure 39. Réseau de formes du mot « agile » 221
Figure 40. Représentation graphique des références du discours de la classe 2 (la couleur est fonction du degré, c'est-à-dire de la force du lien entre cette référence et d'autres références) (G1) 222
Figure 41. Réseau de forme du mot « collaboration » 223
Figure 42. Représentation graphique des références du discours de la classe 3 (la couleur est fonction du degré, c'est-à-dire de la force du lien entre cette référence et d'autres références) (G1) 224
Figure 43. Niveaux de lecture du collaboratif 226
Figure 44. Environnement thématique du thème « communication » (G1) 234
Figure 45. Dynamique dialectique du réseau et du projet 236
Figure 46. Cartographie de la fréquence et de la centralité des thèmes du corpus (G1) 237
Figure 47. Contexte des regroupements associés à « gens » dans une même proposition (G1) (les thèmes grisés ne présentent aucune connexion avec la sphère « gens ») 238
Figure 48. Figure 49. Contexte des regroupements associés à « projet » dans une même proposition (G1) (les thèmes grisés ne présentent aucune connexion avec la sphère « projet ») 239
Figure 50. Figure 51. Contexte des regroupements associés à « travail » dans une même proposition (G1) (les thèmes grisés ne présentent aucune connexion avec la sphère « travail ») 240
Figure 52. Concentration des relations entre les acteurs pour l'item « travail » (G1) (l'axe des Y (vertical) indique la concentration des relations pour la référence affichée – ici, travail ; l'axe des X présente les actants (à gauche) et les actés (à droite)) 241
Figure 53. Environnement thématique du thème « numérique » (G2) 246
Figure 54. Environnement thématique de la catégorie « rire » (G2) 252

Figure 55. Environnement thématique de la catégorie « temps » (G1) 254
Figure 56. Environnement thématique de la catégorie "problème" (G1) 255
Figure 57. Résultats de l'analyse thématique pour les personnes en première partie de carrière 261
Figure 58. Cartographie des éléments de discours (G2) des personnes en première partie de carrière 262
Figure 59. Degré pondéré moyen 263
Figure 60. Environnement thématique de la catégorie « pressions et problèmes » (G2) des personnes en première partie de carrière 264
Figure 61. Environnement thématique de la catégorie « temps » (G2) des personnes en première partie de carrière 265
Figure 62. Les composantes de l'employabilité 268
Figure 63. Résultats de l'analyse thématique pour les personnes en première partie de carrière 271
Figure 64. Cartographie des éléments de discours (G2) des personnes en seconde partie de carrière 272
Figure 65. Environnement thématique de la catégorie « dispositifs et projets » (G2) des personnes en seconde partie de carrière 273
Figure 66. Environnement thématique de la catégorie « société et citoyenneté » (G2) des personnes en seconde partie de carrière 274
Figure 67. Environnement thématique de la catégorie « temps » (G2) des personnes en seconde partie de carrière 275
Figure 68. Quatrième déclinaison du collaboratif 303

Table des tableaux

Tableau 1. Tableau récapitulatif des caractéristiques et différences des entreprises en réseau et en pyramide . 91
Tableau 2. Nombre de publications pour "collaboration", "réseau" et "projet" de 2005 à 2013 sur Cairn 109
Tableau 3. Mois présentant les volumes de recherche les plus faibles entre 2008 et 2015 (Source des données : Google Tendances des recherches (www.google.com/trends)) 111
Tableau 4. Requêtes associées au terme "collaborative" (Source des données : Google Tendances des recherches (www.google.com/trends)) 112
Tableau 5. Requêtes en hausse associées au terme "collaborative" (Source des données : Google Tendances des recherches (www.google.com/trends)) 113
Tableau 6. Nature des images 115
Tableau 7. Contenu des images (les thèmes présentant une fréquence inférieure à 3 % ne sont pas représentés) 116
Tableau 8. Evolution du contenu des images 118
Tableau 9. Type de contrat des offres de l'échantillon 137
Tableau 10. Secteur d'activité des offres de l'échantillon 138
Tableau 11. Caractéristiques des offres de l'échantillon 139
Tableau 12. Croisement des variables ETUDES et CONTRAT (pourcentages en ligne, non-réponse non prises en compte) 148
Tableau 13. Croisement des variables recodées ETUDES et CONTRAT (pourcentages en ligne, non-prise en compte des non-réponses) 149
Tableau 14. Liste des verbes utilisés (seuls les verbes ayant une fréquence supérieure à 100 sont présentés dans ce tableau) 152
Tableau 15. Liste des connecteurs 153
Tableau 16. Liste des pronoms personnels 154
Tableau 17. Nombre moyen de caractères pour le profil 155
Tableau 18. Fréquence de chaque thème 158
Tableau 19. Regroupement des fréquences en 7 classes d'égale amplitude 159
Tableau 20. Degré de chaque thème 160
Tableau 21. Regroupement des degrés en 7 classes 161
Tableau 22.Degré pondéré de chaque thème 161
Tableau 23.Regroupement des degrés pondérés en 7 classes d'égale amplitude 162
Tableau 24. Tableaux des quatre successions de mots les plus courantes dans le corpus 164
Tableau 25. Relations entre les thèmes (seules les fréquences supérieures à 20 sont représentées) 166

Tableau 26. Croisement des variables ORGANISATION et ETUDES (pourcentages en ligne) 171
Tableau 27. Croisement des variables AUTONOMIE/INITIATIVE et ETUDES (pourcentages en ligne) 173
Tableau 28. Caractéristiques de l'échantillon « Indépendant / Franchise » 188
Tableau 29. Importance des thèmes de l'analyse thématique pour l'échantillon « Indépendants & Franchisés » 189
Tableau 30. Comparaison de l'usage des pronoms 192
Tableau 31. Verbe suivant le terme "nous" dans le corpus "Franchisés et Indépendants" 192
Tableau 32. Caractéristiques de l'échantillon des personnes interrogées 209
Tableau 33. Nature des projets collaboratifs 213

ENGAGEMENT DE NON PLAGIAT

Je, soussigné(e) Maxime Pollet
déclare être pleinement conscient(e) que le plagiat de documents ou d'une partie d'un document publiée sur toutes formes de support, y compris l'internet, constitue une violation des droits d'auteur ainsi qu'une fraude caractérisée.
En conséquence, je m'engage à citer toutes les sources que j'ai utilisées pour écrire ce rapport ou mémoire.

signé par l'étudiant(e) le **06** / **10** / **2016**

Cet engagement de non plagiat doit être signé et joint à tous les rapports, dossiers, mémoires.

Présidence de l'université
40 rue de rennes – BP 73532
49035 Angers cedex
Tél. 02 41 96 23 23 | Fax 02 41 96 23 00

université angers

RÉSUMÉ

L'apparition et le développement depuis les années 2010 d'organisations professionnelles et extraprofessionnelles présentées comme collaboratives font évoluer notre perception du travail et les questions et problématiques qui lui sont spécifiques. Cette évolution vient notamment questionner la pertinence des modèles organisationnels actuels, ainsi que les modèles de gestion de son parcours professionnel. En effet, les pratiques collaboratives apparaitraient aujourd'hui comme un modèle stratégique de développement, puisque susceptible de répondre favorablement à la fois aux demandes de nature économique et aux demandes de nature sociale. L'objectif de ce travail est de mettre en évidence les conditions initiales et les facteurs de maintenance susceptibles de soutenir la mise en œuvre de tels fonctionnements collaboratifs. Pour cela notre objet sera étudié dans une perspective à la fois *organisationnelle* – identifier les théories et modèles organisationnels permettant de penser et mettre en œuvre ces fonctionnements ; *épistémologique et politique* – mettre en évidence les valeurs et croyances sur lesquelles ces modèles se construisent et puisent leur légitimité ; *psychologique* – examiner la façon dont sont vécues ces injonctions par les personnes concernées pour identifier les facteurs facilitants ou limitants. Au moyen de plusieurs recueils de données (1014 offres d'emploi, 100 images représentant le collaboratif et 10 entretiens approfondis auprès de travailleurs collaboratifs), nous avons pu dégager et éclaircir le paradoxe d'un modèle organisationnel apparaissant dans la seconde moitié du XXe siècle mais ne se développant que des dizaines d'années après en réponse à une certaine configuration socio-économique. Nos résultats confirment aujourd'hui une véritable actualité du collaboratif, notamment dans sa dispersion dans de nombreux domaines professionnels et extraprofessionnels et la diffusion de certains éléments d'un discours lui étant propre dans les sphères professionnelles. Ce développement passe notamment par l'apparition de profils organisationnels et individuels hybrides, ayant intégré tout ou partie des valeurs et principes propres à ces logiques réticulaires.

mots-clés : travail collaboratif, psychologie politique, adhocratie, fonctionnements réticulaires.

ABSTRACT

The development of collaborative organizations since the 2010s questions the relevance of the current organizational models, as well as the models of career management. Collaborative practices appear today as a strategic development model, because they are more likely to both answer favorably to economic and social requests. The objective of this work is to highlight the initial conditions and the factors of maintenance able to support the implementation of such functioning. We employed a three levels analysis: organizational - to identify theories and organizational models allowing to think and to implement these functioning; epistemological and political - to highlight values and beliefs on which these models build themselves and draw their legitimacy; psychological - to examine the way these orders are lived by the concerned people. By means of several data collections (1014 job offers, 100 images representing the collaborative and 10 extensive interviews with collaborative workers) and qualitative and quantitative analysis, results collaborative topicality, in particular in its late appearance in answer to a specific economic and social environment and the broadcasting of idiosyncratic elements of speech in the professional sphere. This development car be seen in particular in the appearance of hybrid organizational and individual profiles, having integrated all or part of the values and peculiar principles to these reticular logics.

keywords : collaborative work, political psychology, adhocracy, networking.

Présidence de l'université
40 rue de rennes – BP 73532
49035 Angers cedex
Tél. 02 41 96 23 23 | Fax 02 41 96 23 00

université angers