C5
Coordination
Coopération
Coopétition
Continuité
Conversations
Benoît Habert Strasbourg Juillet 2015

- D'où je parle : pas un travail scientifique,
de l'ordre de l'essai, pas de "forme" pour dire
Croisement de lectures multiples en maraude
(psycho/socio) et d'expériences diverses
. animation : mouvement de jeunesse (6 ans),
laboratoire, réseau de laboratoires, communauté SHS
. manager dans une structure hiérarchique :
EDF Recherche et développement
. enseignant en architecture de l'information :
le développement des capacités collaboratives
est nécessaire pour les étudiant(e)s
Autres difficultés
. je parle de questions avec du recul,
qui ne correspond pas forcément
au vécu des doctorants de l'école d'été
. la forme de mon support est une carte mentale
qui m'a facilité l'organisation (très relative)
de mes idées mais qui ne correspond pas forcément
aux habitudes de lecture courante
  - Bibliographie - les abréviations de gauche permettent les renvois bibliographiques.
Ont été mises en gras les références centrales.

AS Claudine Haroche *L'avenir du sensible - Les sens et les sentiments en question* Presses Universitaires de France 2008
EC Richard Sennett *Ensemble - pour une éthique de la coopération* Albin Michel 2014 Paris
CT Hartmut Rosa *Accélération - une critique sociale du temps* La Découverte 2010
CV André Gorz *L'immatériel - connaissance, valeur et capital* Galilée 2003
DS David Le Breton *Disparaître de soi - une tentation contemporaine* Métaillé 2015
FO Marc Augé *Les formes de l'oubli* Payot & Rivages 1998
FS Alain Ehrenberg *La fatigue d'être soi. Dépression et société* Odile Jacob 2000
IS Robert Castel *L'insécurité sociale - qu'est-ce qu'être protégé ?* Seuil 2003
OA Marc Augé *Où est passé l'avenir ?* Panama 2008
QJ Vincent de Gaulejac *Qui est « je » ? - sociolinique du sujet* Seuil 2009
PAT Pierre-Michel Menger *Portrait de l'artiste en travailleur - Métamorphoses du capitalisme* Seuil & La république des idées 2002 Paris
PS Robert Castel, Claudine Haroche *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi - entretiens sur la construction de l'individu moderne* Fayard 2001
SV Zygmunt Bauman *S'acheter une vie* Éditions Jacqueline Chambon & Actes Sud 2008
TV1 Christophe Dejours *Travail vivant - 1 : sexualité et travail* Payot & Rivages 2009 Paris
TV2 Christophe Dejours *Travail vivant - 2 : Travail et émancipation* Payot & Rivages 2009 Paris

- Evolutions globales de l'organisation du travail
  - Le mode projet : une structuration souple, temporaire aux objectifs déterminés et limités
    - Distinct de la thèse comme projet, même si la thèse est un projet de vie à moyen terme
  - La mode de la coopération :
. web participatif ou 2.0 : Wikipedia, blogs
. réseaux sociaux (Facebook, Twitter)
et réseaux sociaux d'entreprise
    - Des textes/ressources sans auteur
. Wikipedia
. Logiciels libres

- Objectif : prendre avec un grain de sel les modes autour de la coopération et du projet
  - Histoire américaine avec une bonne et une mauvaise nouvelle
[Deux amis partagent une passion commune] : le football.
Un jour, ils prêtent serment l'un à l'autre.
Le premier qui mourra devra apparaître à l'autre pour lui révéler
si on joue au foot dans le monde futur. L'un des deux meurt,
il tient sa promesse de se manifester en rêve à son ami :
– Alors, quelles nouvelles de là-bas ?
– J'ai deux nouvelles pour toi, une bonne et une mauvaise.
La bonne c'est qu'on joue au foot ici, il y a des super-terrains.
La mauvaise, c'est que tu joues la semaine prochaine.
  - Bonne nouvelle : la coopération paie
Préparation de l'agrégation en groupe de 3
puis de 5 ("industrialisation du processus")
avec succès (2 sur 3 et 3 sur 5)

- De la coordination à la coopération
  - TV2 Coordination = harmonisation prescrite entre personnes devant travailler ensemble
    - Exemple : cette école d'été
Se mettre d'accord sur lieux, horaires
  - TV2 Coopération =
constitution d'un collectif uni
pour travailler ensemble
EC 15 Coopération =
échange dans lequel les participants
bénéficient de la rencontre
    - Types de coopération
      - Horizontale : entre égaux
      - Structurée : rôles distincts
      - Verticale/hiérarchique : avec un responsable
      - Faisant émerger des leaders
    - Chacun rend visibles et compréhensibles ses savoir faire
      - Risques
. montrer ses faiblesses
. donner des armes/avantages à d'autres
    - Mise en place d'un compromis entre les manières de faire
sur ce qu'il convient de faire et ce qui est proscrit
Résultat : règles de travail ou règles de métier
Compromis technique et social
TV2 Travailler, c'est aussi vivre ensemble
      - Consensus à l'issue d'une délibération qui prend du temps
      - Si possible arbitrage par l'autorité quand la délibération s'éternise
      - Les règles de travail sont des règles
à la fois techniques et de savoir vivre
La délibération résulte de réunions formelles
et d'espaces informels (convivialité)
Ex. rires de l'équipe de préparation de l'école d'été
Repas de gala, rite de la réception à l'hôtel de ville
Ex. Ricoeur comparant la Sorbonne et Strasbourg
    - Reconnaissance comme rétribution symbolique pour la contribution
. jugement d'utilité (par la hiérarchie) - Ex. qualification par le CNU
. jugement de beauté (par les pairs)
      - Cette reconnaissance porte sur le faire, pas sur la personne
Elle permet de travailler avec des personnes qu'on "n'aime pas"
    - Renoncement de chaque membre
à une partie de son potentiel
Savoir s'autolimiter, ce qui est contradictoire
avec le fait de se donner au maximum (zèle)
      - EC Un musicien d'orchestre doit apprendre à écouter et à s'ouvrir sur l'extérieur
    - Place centrale de la confiance
      - EC Confiance nécessite un acte de foi
Disposition à oeuvrer pour une cause dont l'issue heureuse
ne nous est pas garantie à l'avance
    - Utilité et nécessité d'une autorité
dont la fonction consiste à arbitrer
pas à exercer le pouvoir
      - Distinction
. autorité fondée sur la compétence professionnelle (venant du bas)
. autorité octroyée par le statut (conférée par le haut)
  - TV1 26 Travail = "ce qu'il [le sujet] doit ajouter de soi-même
pour faire face à ce qui ne fonctionne pas
lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions"
    - EC Les moments de crise révèlent la fragilité de l'organisation formelle
et la force de la collaboration informelle
Ex. la reprise sur panne de wifi au colloque AI 2012
Ex. Le volley ball : le but partagé de chaque équipe que la balle
ne tombe pas dans son camp
    - EC Gestion de crise et résolution de problèmes
relient coopération et perturbation
  - Compétences collaboratives : une carte nécessaire pour les doctorants
Raison de ce volet de l'école d'été
Place des réalisations collaboratives dans les recrutements
dans certains domaines

- Coopétition
= Coopération X Compétition
Coopérer pour gagner dans
la compétition
  - Agrégation : envers du décor
Un des 3 réussissant négociant notre travail
pour accroître son capital propre
Cf. fin de Casablanca It is the beginning of
a big friendship - Kusturica Chat noir chat blanc
  - EC Coopération mutuelle et compétition peuvent aller de pair
Cf. sport d'équipe, passage de marchés, éducation d'enfants
  - TV2 La coopération ne suppose pas l'altruisme
Coopération des égoïsmes dans la concorde
  - EC Un défi contextuel incertain peut faire passer
de l'entraide à la compétition
  - PAT Créateur/chercheur
comme figure exemplaire
du nouveau travailleur
Cf Becker Le monde de l'art
    - Exemple : produire un film cf. le générique
Allier des compétences permettant de "monter"
et de ne pas descendre
Même chose pour les projets ANR
    - PAT Formes de travail
. fort degré d'engagement dans l'activité,
. autonomie élevée dans le travail,
. flexibilité acceptée voire revendiquée (pas les 35 heures),
. arbitrages risqués entre gains matériels et gratifications souvent non monétaires,
. exploitation stratégique des manifestations inégalitaires du talent…
    - PAT Réembauche via des réseaux de cooptation,
au gré d'une réputation accrue ou diminuée
Fonctionnement par appariements sélectifs
    - Réglages différents des rapports
individu / collectif
      - PAT Le fonctionnement par projet suppose
. une flexibilité élevée
. l'alternance entre des périodes de travail,
des périodes de recherche d'activité
. un temps important à gérer la présence dans les réseaux de cooptation
      - PAT p. 85 L'autonomie et l'individualisation
accrues de l'activité restreignent
le champ et le pouvoir de la négociation collective…

- Discontinuité des projets
et continuité individuelle
  - Changements dans la manière
de devenir et d'être un individu (individuation - cf. Simondon)

Hypothèse/prémisse
CT Lien régime spatio-temporel d'une société /
modèles d'identité dominants
FO plusieurs modes d'existence de l'individu
au sens psychologique
liées à des systèmes socioéconomiques distincts

Vision de l'évolution de l'individuation convergence
avec celles de Castel, Haroche même si
périodisation et accents bougent
    - CT Pré-modernité
modèle d'ordre social et culturel déterminé par la tradition,
permanent à travers plusieurs générations
    - CT Modernité classique
Individualisation
Vie comme un projet à organiser dans le temps
en trouvant métier, conjoint, convictions religieuses et politiques
      - CT L'avenir est planifiable
      - CT Soi comme projet réflexif
Modèle culturel : le roman d'apprentissage
      - CT Identité stable a posteriori
qui intègre les crises éventuelles
dans une progression
    - CT Modernité tardive
combinatoire plus libre et
possibilités de révision plus aisées
des composantes de l'identité
à la fois centrales (métier, famille…)
et périphériques
      - QJ Passage d'une échelle sociale relativement stable
où s'installer "une bonne fois"
à des appartenances multiples, successives
      - CT Identité transitoire, situative
(dépendant de la situation)
rythme intragénérationnel
Cohérence du soi
construite de manière flexible
Plus de projet identitaire unifiée
entre les différentes phases successives de la vie
ou entre les différents contextes sociaux simultanés
  - PS Opposition entre 2 types d'individus
Contexte : fin des 30 glorieuses,
retour à la famille ou à soi pour s'assurer
    - PS individus par excellence,
qui ont eux-mêmes et
leur accomplissement personnel comme objectif
    - PS individus par défaut, ceux qui sont désaffiliés
      - PS Mise en cause de
l'ensemble des mécanismes assurantiels
(retraite, assurance maladie)
    - EC Relativisation
      - EC Face à un ordre social faible, léger et peu fiable,
les gens se replient sur eux-mêmes
      - EC Emergence dans la société moderne d'un type de personne
incapable de gérer l'engagement social et qui se met en retrait
  - Individu par excellence
    - Forme de vie
      - CV Travail comme gestion continue
d'un flux d'information
exigeant coopération et communication
La performance est celle du réseau,
de la coordination
      - PS Impératif de mobilité
Place moins forte du collectif de travail
Organisation par projets limités dans le temps,
en réseaux sans espace commun nécessaire
      - CT Passage du spécialiste en management du temps
au "jongleur"
      - CT Pas de nécessité d'un style unitaire
Valorisation de la multiplicité,
des identités flexibles
        - CV Production de soi comme valeur
(coopération, coordination, adaptation)
        - QJ Production de soi
comme un artiste
        - IS Devenir l'entrepreneur
de soi-même
PAT p. 80 … l'individu est appelé à se comporter
en « entrepreneur de sa propre carrière », en portfolio worker
[Note : expression inventée par Charles Handy
The Age of Unreason, Boston, Harvard Business School Press, 1989],
au prix d'une forte individualisation de son système personnel d'activité
et d'une gestion rationalisée de ses capitaux personnels
(temps, effort, compétences, employabilité, réputation).
    - Risques
      - AS Condamné à être mobile, flexible, adaptable,
l'individu devient flottant, instable,
à la limite insaisissable
      - PS L'échec ou la réussite
relève de la responsabilité
individuelle
      - Effacement des collectifs de référence
      - PS Fatigue de soi-même
David Le Breton *Disparaître de soi* Métaillé 2015
      - EC Les individus se dépensent parce qu'ils rivalisent avec eux-mêmes
sans jamais obtenir de preuves assez solides qu'ils sont à la hauteur
  - Coopération comme palliatif
aux discontinuités
    - Savoir qu'on coopère en sachant qu'on n'a
qu'une petite partie de l'attention des participants
    - Ex. la prise de note collaborative qui permet
de "se rattraper"

- Conversations
  - EC 2 types de conversations
    - Conversation dialectique : le jeu verbal des opposés
doit progressivement conduire à une synthèse,
à des conclusions partagées
    - Conversation dialogique : n'aboutit pas forcément à la découverte d'un terrain d'entente
mais permet aux participants de prendre conscience de leurs vues
et d'approfondir leur compréhension mutuelle
Recours à l'empathie
      - EC Réussite orchestrale : pas l'homogénéité
Tisser des différences = mener une riche conversation
      - EC Répétitions entre musiciens professionnels
= conversation entre inconnus
      - Ex. Présentation mutuelle d'écrits des autres équipes
à ICAR
  - EC Sympathie et empathie
    - Sympathie : passe par l'identification avec autrui
    - Empathie : prêter attention à l'autre
en se plaçant sur son terrain
Curiosité qui pousse à se demander qui est l'autre
Etre avec d'autres, se focaliser et se renseigner sur eux,
sans nous couler de force dans le moule pour être pareils à eux
Ex. Dorian/Aurely dans le master et pendant le projet
  - EC p. 199 L'autorité est souvent assimilée au pouvoir brut. […]
C'est plutôt un pouvoir pourvu de légitimité.
    - La question du chef de projet
en UE Projet du master AI

- Codicille
  - Compulsion de collaboration
    - EC Coopération naturelle liée au fait que nous ne saurions survivre seuls
Division du travail = multiplication de nos forces insuffisantes
Cette division du travail doit rester souple pour tenir compte des changements du milieu
    - EC p. 47 les capacités de coopérations des gens
sont bien plus grandes et complexes
que les institutions ne le permettent
    - EC Comment nos institutions développent-elles les dons naturels
et les capacités quotidiennes des gens pour coopérer ?
    - Quelles formes de "souci de soi" et de souci des autres
développer dans un contexte marqué par
coopération, coopétition et discontinuité ?
    - S'appuyer sur cette compulsion pour inventer
. soutenance en hangout
. soutenance de thèse/d'HdR collaborative
. CoDev collaboratif pour permettre de sortir
de la solitude du manager
(qui n'est pas moindre que celle du doctorant)
. traduction simultanée en prise de notes collaboratives
  - Faire des pas de côté
pour mieux coopérer
    - TV2 Honorer la vie par le travail, en particulier coopératif,
passe par un retour critique sur les nouvelles formes de travail
    - TV2 Ménager les conditions propices
à une parole qui cherche à traduire les expériences actuelles
Créer un espace de délibération
      - Le chat comme
méta-communication
réflexivité
convivialité
  - Faire des hypothèses
de sens
    - EC Présentisme des sociétés
(changement de la vision de l'avenir)
et du travail
    - Comment dépasser le "présentisme"
de projets relativement courts et pas forcément articulés ?
    - EC Contradiction mode collaborative / organisation hiérarchique et en silos
Injonctions contradictoires
Gérer la coexistence collaboratif / hiérarchique
    - OA p. 134 L'absence ou l'affaiblissement de représentations construites de l'avenir
peut constituer une chance pour des changements effectifs
nourris de l'expérience historique concrète.
Peut-être sommes- nous en train d'apprendre à changer le monde avant de l'imaginer…
    - PAT Question ouverte
. Justification de nouvelles formes d'exploitation
ou
. Avancée vers de nouvelles formes d'autonomie et de responsabilité
Alliance de coopération, d'individualisme et de risque

- Myriam Revault d'Allonnes *Pourquoi nous n'aimons pas la démocratie* Seuil 2010 Paris
p. 86 [Question kantienne résumée par Foucault et reformulée par MRdA]
Qu'est-ce qui se passe aujourd'hui ? Quel est ce présent auquel j'appartiens ?
Qu'est-ce que ce « maintenant » à l'intérieur duquel nous sommes les uns et les autres
et qui est le lieu, le point duquel j'écris ? Et que sommes-nous en ce temps qui est le nôtre ?
  - Merci de m'avoir invité
ce qui m'aide à penser
ce maintenant coopératif

- Restes
  - EC Types d'échanges des animaux sociaux
    - Altruiste : implique l'abnégation
    - Gagnant-gagnant : profite aux 2 parties
    - Différenciateur : les partenaires prennent conscience
de leurs différences
    - A somme nulle : une partie l'emporte aux dépens de l'autre
    - Le gagnant prend tout : une partie écrase l'autre
  - EC Triangle social
. Autorité gagnée : compétences de leadership,
dialogue ouvert avec les subordonnées et non imposition
rigide de décisions
. Confiance, acte de foi
. Coopération et perturbation
  - EC Passage de la chevalerie à la civilité
16ème siècle
    - Idée de détente (sprezzatura), de légèreté
Rend plus accommodant
    - Diplomatie
      - Retenue (éviter tout tromphalisme)
      - Apprendre à faire parler le silence
  - EC Rituels comme façon particulière d'organiser
des échanges équilibrants
  - EC Formes élémentaires du savoir-faire technique :
faire et réparer des choses
    - Rythme de développement d'une compétence
. enracinement d'une habitude
. remise en question de cette habitude
. enracinement d'une meilleure habitude
    - Face à une résistance, ne pas la combattre
mais recourir à la force minimale
  - TV2 p. 192 … dans la pratique, il n'y a pas de travail collectif sans mobilisation
non seulement de la *tekhnè* mais aussi de la *boulèsis* - délibération -,
il n'y a pas d'intelligence collective sans mobilisation
non seulement de la *mètis* (intelligence rusée), mais aussi de la *phronèsis* (sagesse pratique).