



HAL
open science

La construction d'un groupe de travail. Fondations dans l'espace d'activité, formation par les valeurs communes

Olivier Marty

► To cite this version:

Olivier Marty. La construction d'un groupe de travail. Fondations dans l'espace d'activité, formation par les valeurs communes. 2013. halshs-00841999

HAL Id: halshs-00841999

<https://shs.hal.science/halshs-00841999v1>

Preprint submitted on 11 Jul 2013

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.

Présentation du projet d'habilitation à diriger les recherches

En sciences de l'éducation au Conservatoire national des arts et métiers

Sous la direction du professeur Jean-Marie Barbier

La construction d'un groupe de travail

Fondations dans l'espace d'activité, formation par les valeurs communes

Le premier juillet 2013

devant les membres du Centre de recherche sur la formation (axe 2).

Présentations et présentation de la présentation

Cher monsieur le Professeur Jean-Marie Barbier, chers membres du laboratoire, chers amis, je suis honoré de pouvoir présenter devant vous, ce-jour, un projet d'habilitation à diriger les recherches. Ce projet a été discuté avec le Professeur Jean-Marie Barbier qui le dirige et il a jugé opportun de le présenter aux membres de l'axe 2 afin que je puisse tirer avantage de vos réactions. Un délai de maturation a été avancé dans un échange de mél avec le Professeur Jean-Marie Barbier : 18 mois, ce qui porterait la soutenance finale à l'année 2014-2015.

Le directeur de cette habilitation a rappelé l'importance de la coupler avec des objectifs professionnels. Je suis en effet responsable de formations et chargé d'ingénierie de formations au Centre national d'enseignement à distance, du site de Vanves. Cette habilitation est donc préparée hors temps rémunéré, grâce aux infrastructures du Cnam. J'ai invité le directeur des formations et services du Cned, en charge de l'enseignement supérieur, et il semblerait que la recherche ne soit, pour l'instant, pas une priorité au Cned. Les ouvertures professionnelles sont donc larges : recherches à diriger au Cned à moyen terme, dans une université, un laboratoire privé ou une organisation non gouvernementale.

Il n'est pas lieu ici d'établir un curriculum vitae qui autorise ces ambitions, je rappellerai brièvement que j'ai été élève de plusieurs grandes écoles, dont l'Ens, que j'ai étudié en Angleterre et que je suis docteur en philosophie.

L'organisateur de la présentation m'a informé par courrier électronique d'un temps de parole d'une cinquantaine de minutes. Je vais donc tenter de présenter 12 années de recherches en ce temps succinct, non pas exhaustivement mais en proposant une coupe transversale dans les documents publiés, qui donne un sens unique à des éléments variés. Il ne s'agit donc ni d'une synthèse ni même d'une thèse, mais d'un exposé cohérent de fragments relevant de plusieurs disciplines et plusieurs objets de recherche. Je m'expose ainsi volontairement à vos questions, critiques et conseils d'amélioration.

La construction d'un groupe de travail : revue de littérature

Cette revue de littérature se veut générale : je présente ainsi les titres de section d'une bibliographie générale qui est à construire en reprenant les bibliographies de mes différents ouvrages et articles.

Sciences sociales

Sous ce titre j'appelle les notions de mémoire collective (terme de Maurice Halbwachs et littérature du centre de recherche éponyme où j'étais rattaché), d'imaginaire collectif (terme cher à Patrice Flichy qui a dirigé un premier travail de recherche en sociologie), de dynamique de groupe (je pense ici à Lewin, et à l'École des relations humaines), de sociométrie (inventé par Moreno), les synthèses de Jean Maisonneuve puis d'Anzieu, (encore rééditées récemment aux Puf), la théorie des organisations en sciences de la gestion ou, en France la théorie de la valuation (je pense à mon amie Alexandra Bidet qui a écrit sur et sous l'influence de John Dewey, elle est venue faire une présentation dans ce groupe de recherche).

Formation des adultes

En ce qui concerne la formation des adultes, ma référence centrale est le vocabulaire de l'analyse des activités de Jean Marie Barbier pour des notions comme l'espace d'activité ou encore celle de valeur comme pouvoir ordonnateur. L'ouvrage de référence qu'il m'a conseillé est son récent *Vocabulaire de l'analyse des activités*, dans une collection des PUF dont il est le directeur.

Je suis aussi l'actualité de plusieurs revues : *Revue française de pédagogie*, *Recherches et formation*, *Savoirs*

Travaux récents anglophones

Plus récemment et dans l'optique de cette présentation, je me suis tourné vers la littérature scientifique de langue anglaise des quatre dernières années présente sur les bases de données (Science Direct principalement). Au travers des articles lus ressortent les thèmes suivants : groupthink, team mental model, groupwork, teamwork, team building, team values, leadership, cohesiveness,... C'est par rapport à cet espace international de recherche que j'essaie de situer mes propres travaux (de langue française et anglaise).

Recherches passées : 12 années de travaux

Présentation rapide

Je date le début de mes recherches à la formation à la recherche par la recherche à l'Ens durant l'année 2000-2001. J'inclurai toutefois aussi un extrait pour cette présentation d'un mémoire de philosophie politique à l'Institut d'Etudes Politiques, qui a été noté 19/20 et qui a précédé cette formation.

J'ai d'abord fait des recherches en sciences sociales par observation participante :

- Institutionnellement à l'Ens-Ehess et au Collège de France (master et début de thèse de sociologie).
- Ces recherches ont été effectuées sur une grande diversité de terrains : chaîne opératoire dans la jungle guyanaise (sous la direction de Philippe Descola), récit de Start Up (sous la direction de Luc Boltanski), groupe de travail en grande école (sous la direction de Patrice Flichy), théâtre d'improvisation (recherches que j'ai dirigées), ingénierie de la formation à distance (recherches que je mène actuellement).

J'ai ensuite repris les études de philosophie :

- J'avais réalisé une licence par correspondance puis j'ai soutenu une thèse de doctorat sous la direction du professeur Francis Wolff.
- Ces recherches philosophiques relèvent d'une pluralité thématique : intérêt général, éthiques héroïques, valeurs éducatives

Valorisation de ces recherches

J'ai traduit les résultats de ces recherches sous forme de publications

- papier (coordination d'un ouvrage collectif, direction d'un dossier d'éducation permanente, plusieurs essais chez l'éditeur Le Manuscrit à partir de carnet de terrains, articles scientifiques dans des revues à comité de rédaction comme Gérer et Comprendre ou une revue hispanophone...);
- et surtout numérique (Ethnographiques.org, publication dans un site Internet personnel de recherche, plus récemment archivage sur HalSHS,...).

J'ai aussi présenté oralement plusieurs résultats : doctoriales en 2002, universités françaises et européenne comme cette année à Nantes et Prague en anglais. Ces présentations orales ont donné lieu à des documents publiés et référencés sur Internet.

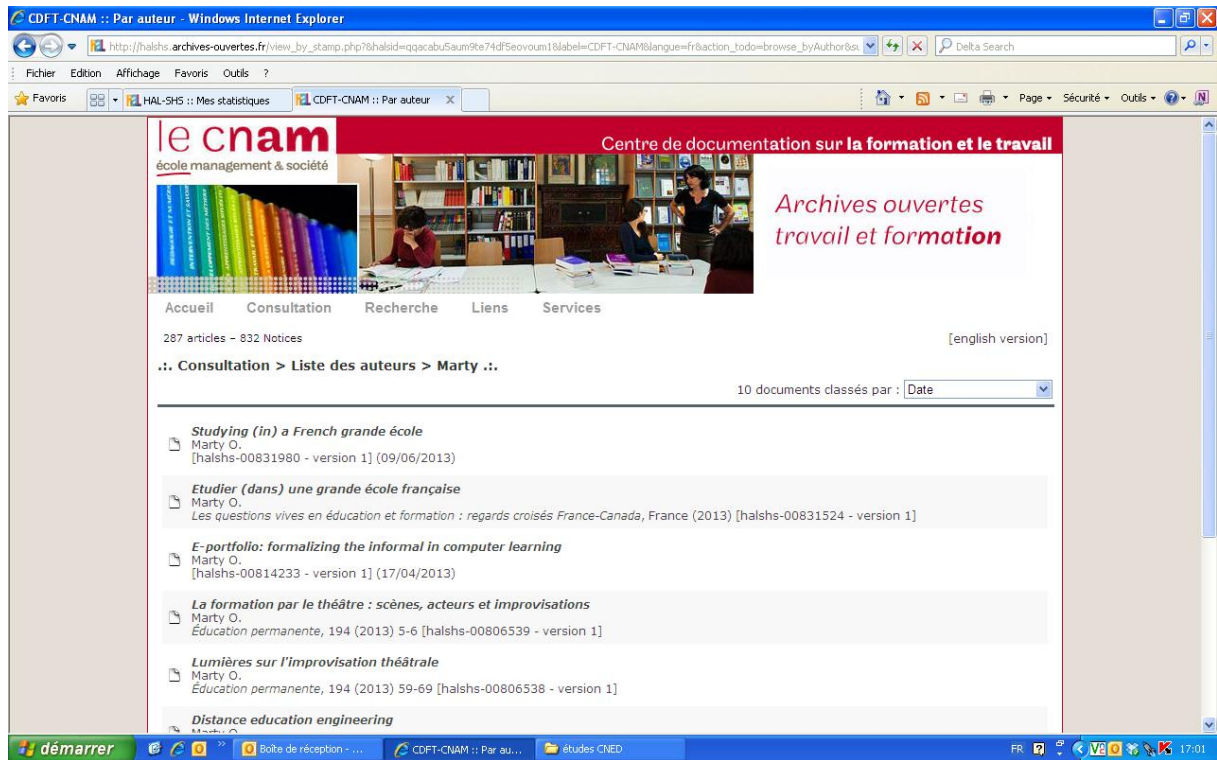
Ainsi dans la diapositive suivante on peut voir un aperçu scientométrique des citations de mes travaux telles que comptées par les moteurs de recherche de Google Scholar :



Les limites sont évidentes : la publication la plus valorisée est sur un sujet informatique (et donc visant une communauté plus susceptible de lire en ligne). A l'inverse, le numéro d'Education Permanente, bien que référencé automatiquement par Google Scholar, n'est pas compté comme cité. Peut être car la publication est plus récente. On voit en effet dans le graphique en haut de page que j'ai été plus cité pour mes premiers tableaux, avec un temps de décalage de quelques années, puis que j'ai été beaucoup moins cité durant les années de préparation de thèse de philosophie où je me consacrais essentiellement à celle-ci.

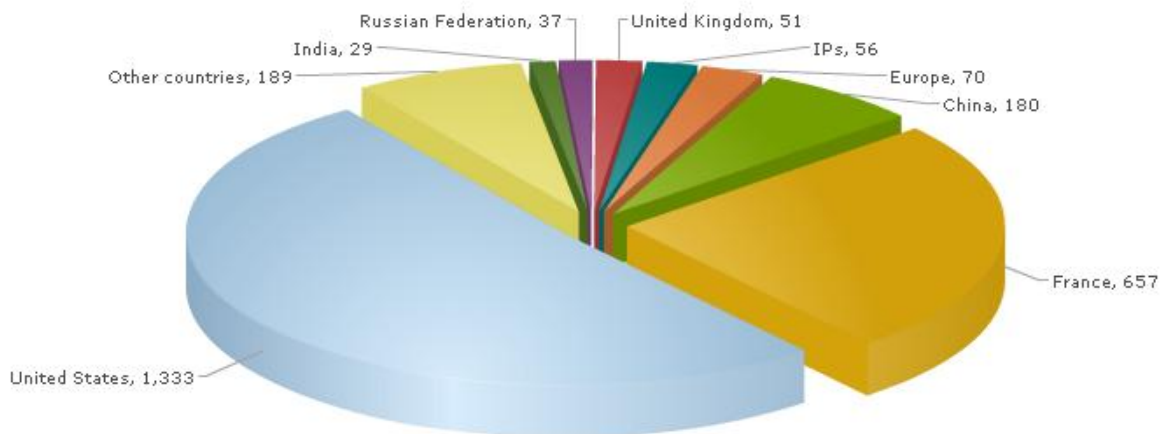
L'intérêt de l'algorithme de Google Scholar est qu'il échappe aux manipulations de l'auteur : c'est le moteur de recherche qui sélectionne les documents en ligne pour les rassembler dans la page et compter leurs citations. L'auteur ne peut rajouter de lui-même ses articles dans la page (il peut juste rajouter sa photo et éliminer des articles qui ne lui appartiennent pas). Les documents viennent de revue papier (cas espagnol), web (*Gérer et comprendre*, *Ethnographiques.org*) ou même de sites Internet (cas de mon site *Olivier.txt* qui a été cité et classé comme source par Google Scholar).

Une autre valorisation de mes recherches, plus récente, est celle des hyper archives en ligne du Cnrs, suivant le mouvement de l'Open Edition. Les documents que j'archive sur HalSHS sont ensuite rassemblés par le Centre de documentation et de formation sur le travail (CDFT) dans une page unique telle que présentée dans cette diapositive :



Je peux ensuite consulter le taux de visualisation de ces pages, par date et par pays, sur le site du Cnrs :

Nombre de consultations
Par Pays - De 01/01/2013 A 13/06/2013



On voit bien dans ce graphique que les publications (peut être du fait qu'elles soient en anglais), sont consultées aussi à l'étranger : aux Etats Unis (en bleu dans le camembert), mais aussi

en Inde, Chine, Russie,... Il faut noter que l'on peut aussi voir la profondeur de la consultation : simple notice, notice détaillée ou document en entier.

Après cette présentation formelle des recherches, venons en au fond : la coupe transversale que je veux exposer.

La construction d'un groupe de travail : fondations dans l'espace d'activité, formation par des valeurs communes.

Cette coupe, telle une carotte de géologue, puise dans douze années de recherche : je vais chercher des éléments dans plusieurs documents pour présenter une vision bifaciale de la construction d'un groupe de travail : à la fois philosophique (les valeurs) et sociologique (l'espace d'activité).

Je vais m'appuyer sur une animation Powerpoint pour que vous visualisez ces idées : c'est une théorie évolutive qui se construira au fil des diapositives présentées.

Pour résumer brièvement le propos, la construction d'un groupe de travail, le « faire équipe », relève de la conformation à une pensée commune (c'est la formation par les valeurs communes) et la coaction organisante (ce sont les fondations dans l'espace d'activité). Je vais présenter successivement ces deux faces, citations à l'appui dans mes propres travaux, pour ensuite comprendre leurs interactions.

Se conformer à une pensée commune : la formation par les valeurs

Le premier article que je veux mettre en avant est le premier article que j'ai rédigé, dans la revue *Labyrinthe* (été 2001, numéro 9, éditions Maisonneuve et Larose) : « Fins et moyens dans le processus institutionnel. Comment les institutions s'émancipent de leur projet initial. ». Mon point de départ est une citation page 105 :

« Maurice Hauriou définit une institution comme 'un groupement humain dominé par une idée d'œuvre à accomplir' (...). Plus précisément, le processus d'institutionnalisation se décomposerait en cinq phases successives : 1/ une idée d'œuvre est lancée par quelques individus, 2/ cette idée se propage et un groupe de gens s'accorde pour le réaliser, 3/ dans ce groupe s'élève un pouvoir qui s'empare de la domination pour réaliser l'entreprise, 4/

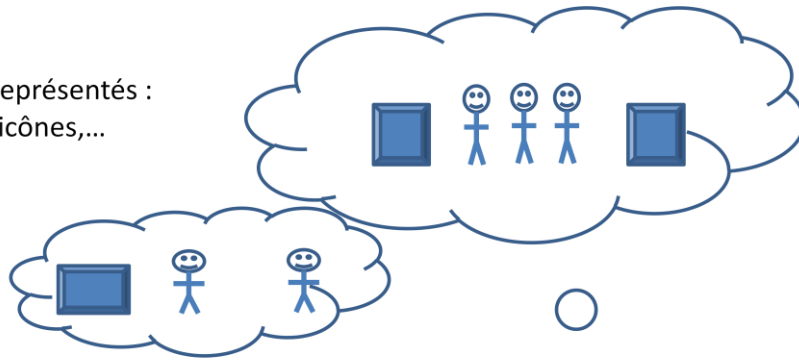
un débat s'engage et débouche bientôt sur la définition des rôles et des statuts, 5/ enfin cette organisation devient une institution après une assez longue durée de rapports pacifiés en son sein. »

La question de l'article est comment une institution (au sens d'Hauriou : un groupe qui se fixe une fin commune) s'autonomise et vit pour elle-même (là où l'institution est créée comme moyen au service d'une fin, elle finit par devenir une fin en soi, s'inventant sans cesse de nouvelles fins pour se justifier). L'exemple pris, dans l'article, était celui de l'état et de l'intérêt général. L'état est créé pour servir l'intérêt général (c'est un moyen) mais il devient une fin en-soi qui s'invente sans cesse de nouvelles finalités factices (c'est la critique d'Hayek à l'institution étatique).

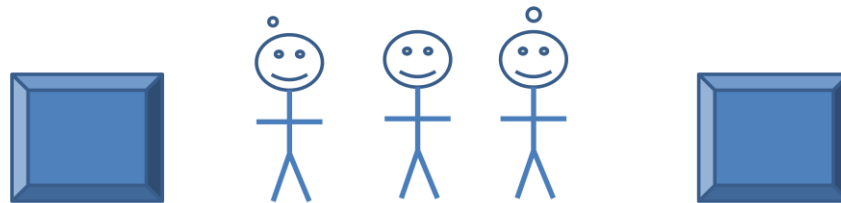
Je veux prendre ici l'Etat comme un macro groupe de travail qui se construit autour de finalités communes. Ce sont les valeurs, le ou les intérêts généraux qui le forment. C'était là ma première intuition de recherche. Et je veux la prendre comme base pour cet exposé. Il s'agit de la conformation à une pensée commune : le bien commun, la raison d'état, l'élément premier du groupe, aussi grand soit-il. Les valeurs précèdent le groupe, puis le groupe se consolide et peut changer de valeurs.

Je vais essayer de représenter cette dualité entre le groupe de travail matériel et ses représentations immatérielles, dans le cas le plus simple où le groupe de travail se représente lui-même à l'instant présent (et non lui-même dans un état final qui constituerait sa fin). C'est ce que l'on peut voir dans la diapositive suivante :

Mondes représentés :
discours, icônes,...



Espaces hiérarchisés
par les valeurs



Monde présent :
humains, non-humains

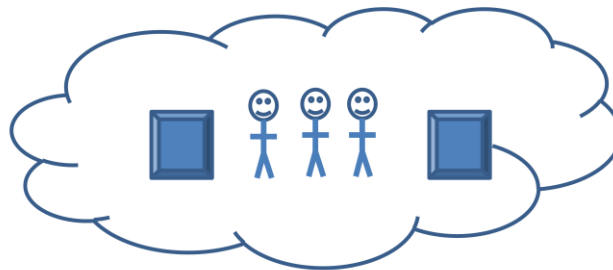
Espace d'activité neutre

Construction d'un groupe de travail

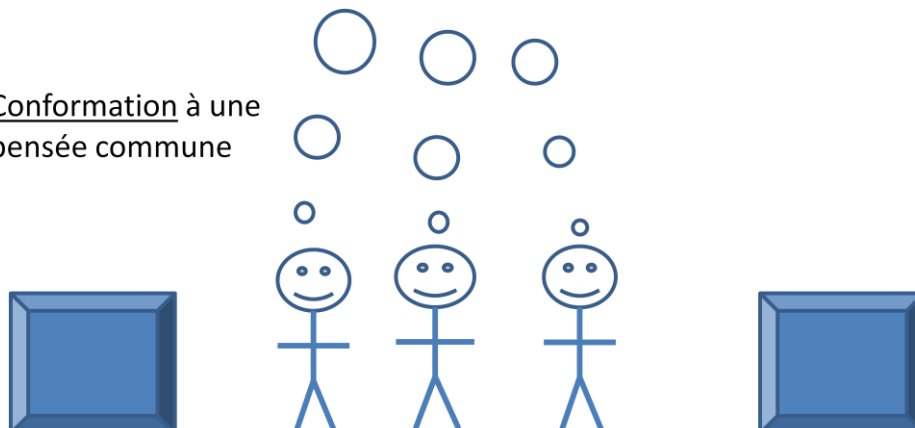
05/06/2013

6

Le groupe se consolide lorsqu'il y a conformation à une pensée commune :



Conformation à une
pensée commune



Construction d'un groupe de travail

05/06/2013

7

Cette idée de formation du groupe par les valeurs, par la conformation¹ à une pensée commune se retrouve dans d'autres travaux. Ainsi dans la thèse de philosophie que j'ai soutenue en mars 2011, intitulée « *Ethiques héroïques et tauromachies, les valeurs du combat selon Frédéric Nietzsche* » et publiée en ligne sur www.theses.fr, je me suis centré sur la figure du torero au centre de l'arène, lors d'une corrida. Cette figure héroïque est particulière. En effet j'écrivais dès l'introduction (page 5) :

« nous présenterons la tauromachie, combat héroïque contre le taureau, où le torero incarne les valeurs fondamentales des éthiques héroïques.» ou, plus loin « les valeurs qu'il est censé incarner dans sa profession ». Page 19 : « Nous verrons comment le *maestro* (maître) incarne aux yeux du public la maîtrise de soi, de son adversaire et du spectacle de la corrida en son entier ; comment le *lidiador* (« combattant ») figure force, courage et intelligence dans le combat ; comment le *matador* (« tueur ») représente la noblesse, la loyauté, la honte et l'honneur et enfin comment la *figura* appelle les valeurs de la supériorité et de la gloire. »

Ici c'est un personnage qui personnifie les valeurs aux yeux du public. Il cristallise l'imaginaire collectif d'un théâtre singulier et fait office de héros pour le public comme pour son groupe de travail.

En effet le *torero* n'exerce pas seul mais au sein d'une *cuadrilla* (équipe, groupe) qu'il dirige et qui l'aide dans son travail artistique. Dans le chapitre (page 214) sur la notion de lenteur, je m'efforce de montrer comment cette valeur est actée par le *torero* qui s'oppose ainsi à ses subalternes :

« la maîtrise du corps est visible au yeux de tous par la lenteur. Et dans l'arène plus qu'ailleurs : le *paseo* se fait à pas mesurés et sans précipitation, la cérémonie des clés du *toril*, remises aux *alguazil*, se décompose en gestes (présentation à cheval, salut du chapeau, jet des clés) précis et espacés dans le temps. Et surtout, le *torero* prend le temps d'essayer la cape avant le premier taureau, il boit lentement à son gobelet d'argent tout en surveillant le reste de la *cuadrilla*, il salue le public lentement d'un tour de piste symbolique (en pivotant sur lui-même alors qu'il tend sa coiffe au bout du bras tendu), il dédie son taureau en prenant le temps de s'adresser distinctement à une personne du public ». Plus loin (page 215) : « A la lenteur du *torero* s'oppose les entrées et sorties furtives dans l'arène des *peones*, les gesticulations affolées des singes savants qui relèvent le cheval en difficulté (alors qu'un *quite* de

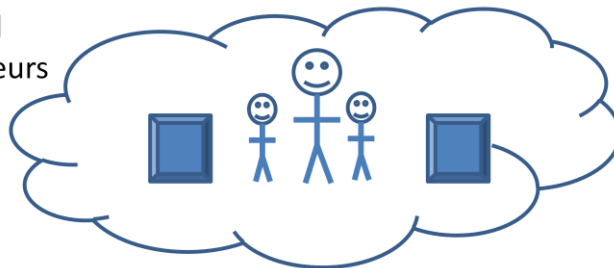
¹ Durant la présentation du premier juillet, le groupe de recherche a réagit et proposé le terme de référentiel commun plutôt que celui de conformation (que je proposais comme traduction de groupthink). Après débat, il a été convenu que le consensus autour d'une pensée commune n'excluait pas des pensées divergentes parallèles.

maestro, lui aussi salvateur, a plus de lente dignité), les mules qui emportent le taureau au galop, les garçons d'arène qui nettoient frénétiquement le sable pour préparer le combat suivant. A la lenteur du héros combattant s'oppose la précipitation des subalternes ».

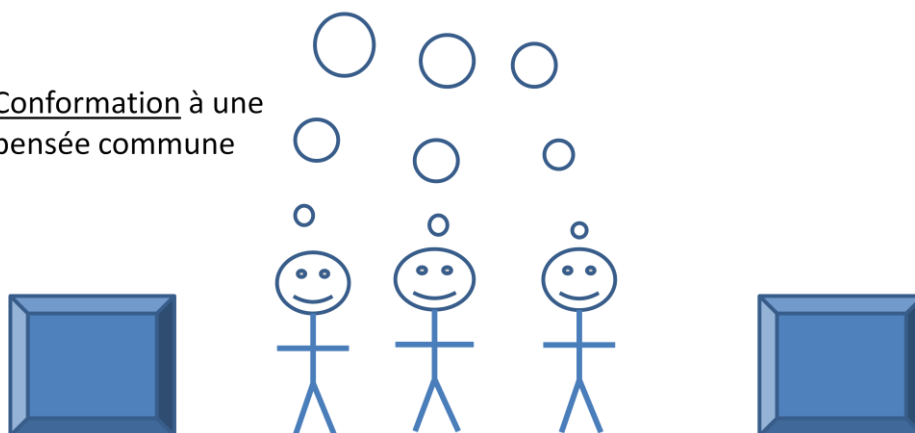
Comme nous le lisons dans cet extrait de thèse de philosophie, les valeurs (ici la maîtrise indiquée par la lenteur) sont inégalement personnifiées dans le groupe de travail. Dans la *cuadrilla*, le *torero* est le principal acteur et c'est son habit de lumière qui reflète prioritairement les valeurs taurines.

Pour généraliser ce fait dans le cadre de l'habilitation, et en retrouvant des travaux récents sur les valeurs et le leadership, je pose que là où le monde qui se présente directement à l'œil du chercheur est neutre (ce sont les humains et non humains matériels, visibles et tangibles), le monde représenté dans les discours ou les icônes est hiérarchisé par les valeurs du groupe. Ainsi ce discours philosophique sur la tauromachie tente de montrer comment tous ne sont pas égaux dans l'arène et que l'acteur principal du groupe, le *torero*, est placé devant dans l'ordre du spectacle. Nous voyons ceci dans la diapositive suivante :

Un individu central
personnifie les valeurs



Conformation à une
pensée commune



Construction d'un groupe de travail

Intéressons-nous à présent à une deuxième dimension de la construction d'un groupe de travail : non pas le monde immatériel représenté mais le monde matériel qui se présente à l'œil du chercheur. Une autre partie de mes travaux, relevant des sciences sociales par observation participante et non de la philosophie des valeurs, vient en effet alimenter la notion d'espace d'activité.

Co-agir en s'organisant : les fondations dans l'espace d'activité

Dans le *Vocabulaire d'analyse des activités*, le professeur Jean Marie Barbier englobe dans « l'espace d'activité »² l'ensemble des entités engagées dans l'action, il se rapproche ainsi de la notion de système d'action. Je vais présenter plusieurs publications qui s'appuient sur ces éléments engagés dans l'action : l'organigramme, le rangement des hommes dans l'espace, les mots, ou encore le son qui porte le sens .

Durant ma première année de thèse de sociologie, j'ai dirigé un livre collectif pour l'éditeur L'Harmattan, réunissant trois doctorants travaillant sur la notion de Start Up : *Start-Up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques* (L'harmattan, 2003, Collection dossiers de sciences sociales). Ce document de travail tombait à point puisqu'il est paru lors de la grande actualité des années Start Up, à l'orée du 21^{ème} siècle. Dans ma partie, je fais le récit d'une Start Up opérant dans l'édition électronique, depuis sa création jusqu'à sa quasi-faillite. Observateur-participant, j'avais en effet réalisé une série d'entretiens sur la longue durée et un stage de six mois au sein des équipes éditoriales.

L'influence de cet ouvrage est celle de Bruno Latour (*La vie de laboratoire*, avec le principe de symétrie qui permet de traiter un entreprise en faillite comme une entreprise qui réussit, ou encore l'importance de décrire la création de valeur en train de se faire et non déjà faite par une perspective historique allant du présent vers le passé), Luc Boltanski (qui avait dirigé l'opération), Moreno (pour la comparaison entre organigramme et sociogramme) et l'école des relations humaines (notamment lorsque je m'efforce de montrer que la santé sociale de l'entreprise dépendait de sa santé économique.

Ainsi nous pouvons prendre comme élément représentatif cette citation (page 19-20 de l'ouvrage) :

² *Vocabulaire d'analyse des activités*, Jean Marie Barbier, PUF, Col. Formation et pratiques professionnelles, page 64 : « Espace d'activité. Champ circonscrit par l'ensemble des entités se trouvant en interaction du fait de l'activité d'un ou de plusieurs sujets »

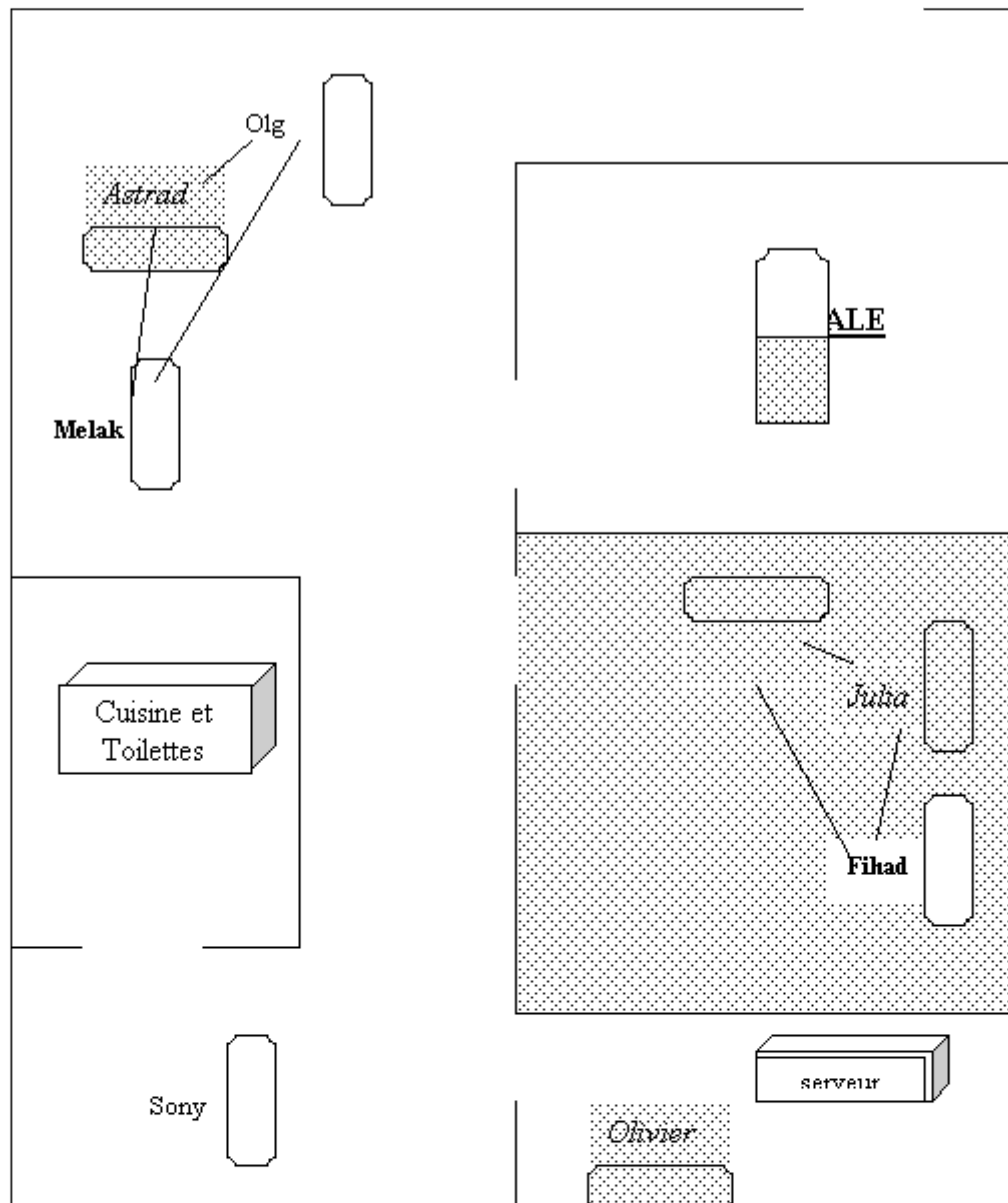
« *Il était une fois l'histoire de Mobipocket.com...* »

Tel aurait pu être le titre de ce chapitre. Son objet est en effet de raconter le périple d'une start-up : le lecteur suivra l'entreprise au jour le jour, depuis sa création jusqu'à sa faillite. Il verra comment un groupe de trois jeunes hommes et une jeune femme se sont lancés dans une folle aventure, l'espace de quelques mois. Quittant un premier ou un deuxième poste dans une grande entreprise, ils ont décidé d'investir une part de leurs économies, et l'intégralité de leur temps, pour développer un logiciel permettant de lire sur des agendas électroniques. C'est ainsi tout l'univers des nouvelles technologies, avec ses rêves de fortunes soudaines et son imaginaire où s'entrelacent les fraternités électroniques, qui est ici convoqué : l'ambiance y est survoltée, électrisée. Autour des quatre 'entrepreneutes' se constitue en effet rapidement un groupe d'une vingtaine de personnes -jeunes ingénieurs, commerciaux ou sociologue-adhérant au projet et soutenant l'aventure. Au fil de leurs pérégrinations, tantôt burlesques, tantôt dramatiques, le lecteur découvrira comment les relations humaines, les amitiés qui se nouent puis s'effilochent au fil du temps, ne sont parfois que le reflet de la santé économique de l'entreprise. Quand le succès est en ligne de mire, tous sont unis par un rêve commun et une solidarité sans borne est affichée ; mais si l'argent vient à manquer, la débâcle des employés est aveugle, et personne ne prend garde aux plus faibles qui, tombés à terre, sont piétinés dans la panique générale. »

On lit clairement l'influence de l'école des relations humaines et du lien entre performance économique et ambiance de travail, quoiqu'ici ce soit la première qui détermine la seconde, et non l'inverse.

Au fil des chapitres, je montre comment les relations humaines évoluent et modifient l'organigramme, qui est présenté en interaction constante avec le sociogramme. L'objet « organigramme » est un non-humain qui se présente sous la forme d'un document papier décrivant objectivement les relations fonctionnelles des humains. Je n'ai pas utilisé la méthode de Moreno pour dresser le sociogramme, j'ai eu une approche intuitive basée sur ma perception des affinités dans les bureaux ou lors des pauses (« l'économie des coups-de main, faite de dons et de contre dons » décrite un peu plus loin dans le chapitre.)

Cette approche a été développée dans une autre monographie *Klikoo.com. Ethnographie d'une Start Up.*, publiée en 2004 chez l'éditeur le Manuscrit (collection Essais). Là aussi je m'efforce de spatialiser les relations humaines, de les objectiver dans le temps long. Ainsi ces schémas, pages 28-29, où je représente des configurations humaines : carte du bureau et regroupements types d'individus pour des questions traitant du travail ou des loisirs).

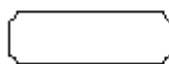


Prénom en gras : actionnaire de Camélia

Prénom normal : employé de Camélia

Prénom en italique : employé de Nook

Prénom souligné : double appartenance Camélia / Nook



Bureau de Camélia

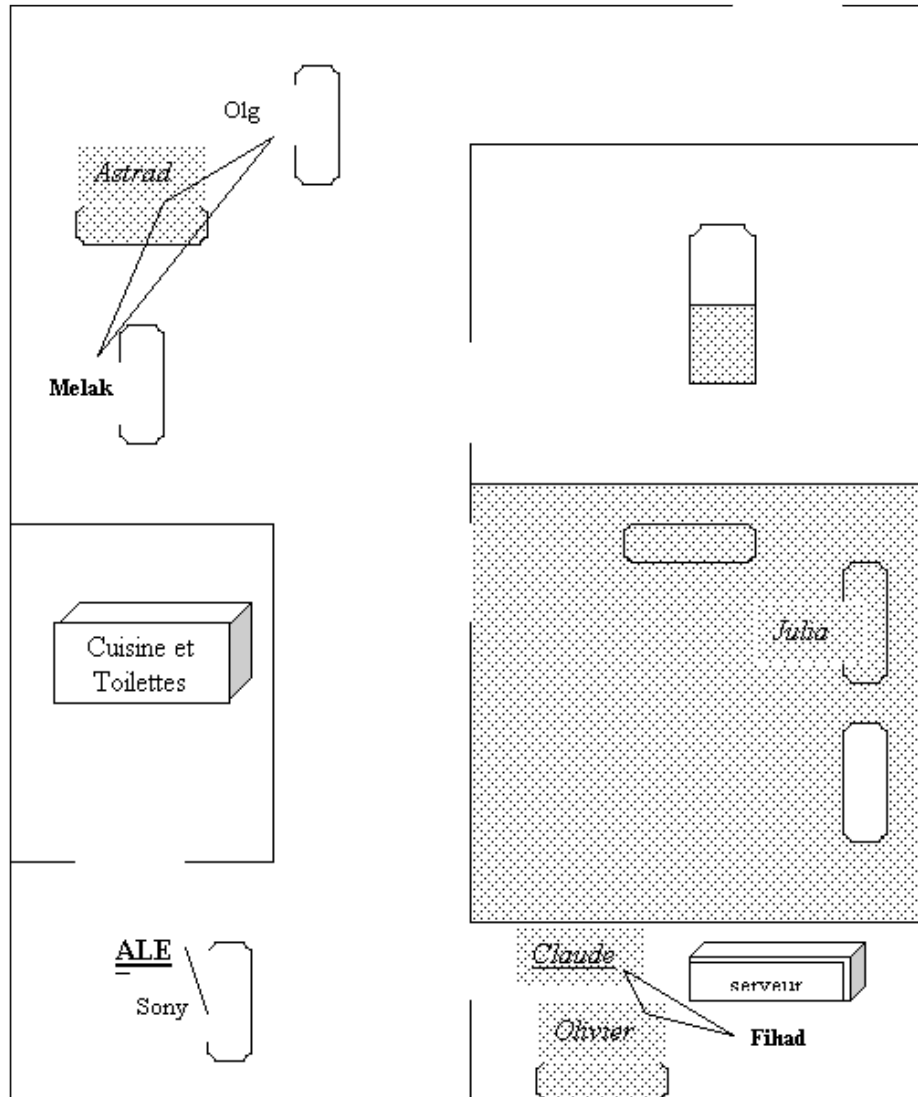


Axe de communication

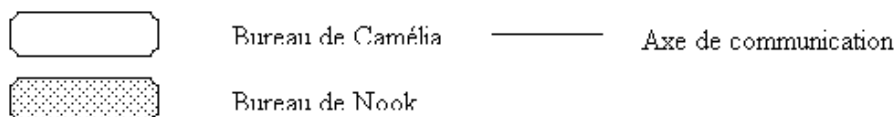


Bureau de Nook

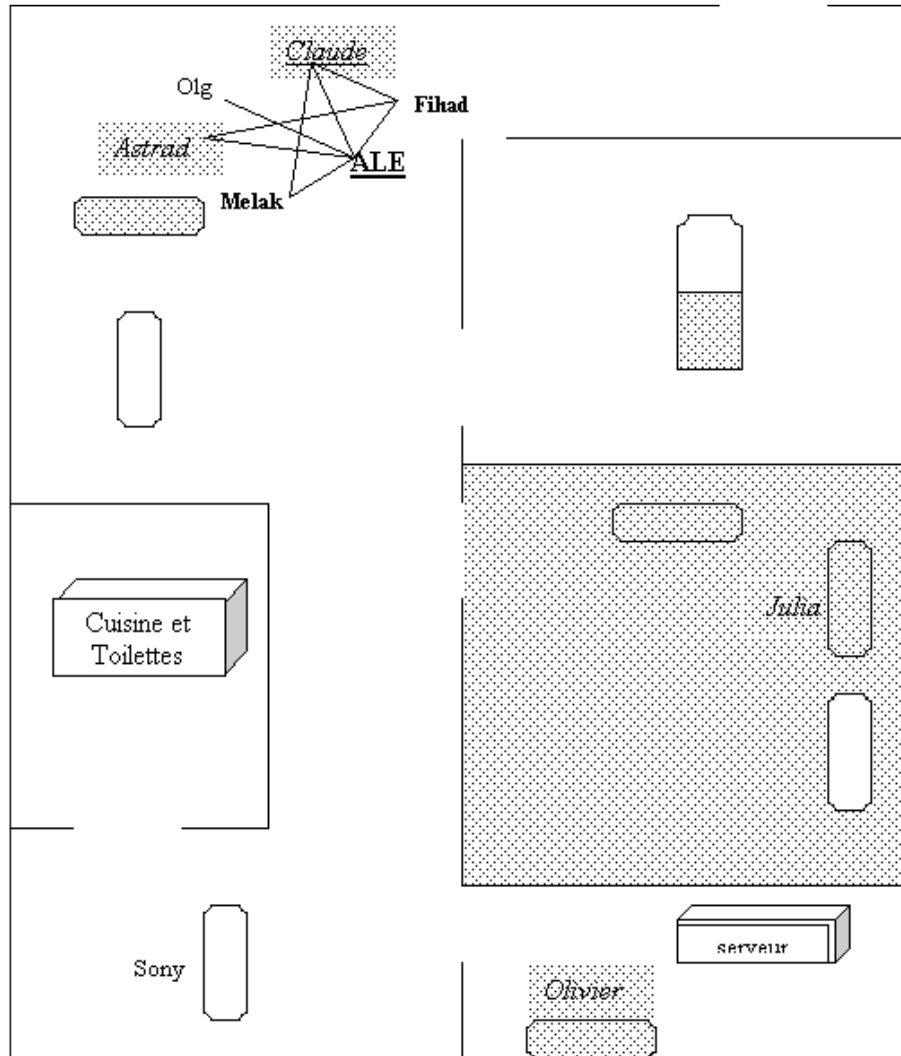
Les employés des deux entreprises sont à leur poste de travail. La proximité des bureaux facilite les conversations (et donc les échanges de coups de main) entre les collègues dont les bureaux sont les plus rapprochés –quelle que soit leur appartenance à l'une ou l'autre des entreprises






Prénom en gras : actionnaire de Camélia
 Prénom normal : employé de Camélia
Prénom en italique : employé de Nook
Prénom souligné : double appartenance Camélia / Nook



En début d'après-midi, Aled est venu demander à Sony de l'aider pour la comptabilité de l'entreprise. Celle-ci ne sait pas trop comment faire mais ne peut refuser la demande de son chef. Aled en profite pour regarder un peu le comportement d'Olivier, un nouveau venu. En effet, Fihad est venu travailler sur le serveur de l'entreprise dans la salle du fond. Il a emmené Claude avec lui et les deux compères sont en pleine discussion avec Olivier qu'ils veulent cerner. Ce sont les anciens qui ont le plus de pouvoir et qui peuvent se déplacer le plus facilement, soit pour demander un service, soit pour découvrir ou surveiller les autres employés.



Prénom en gras : actionnaire de Camélia
 Prénom normal : employé de Camélia
 Prénom en italique : employé de Nook
 Prénom souligné : double appartenance Camélia / Nook

 Bureau de Camélia  Axe de communication
 Bureau de Nook

Un réunion amicale a été improvisée autour de la table d'Olg dans un moment de pause. Les plus anciens de Camélia (Ali, Fihad, Melak) ont une plus grande liberté pour se mouvoir dans l'espace des bureaux et sont venu spontanément rejoindre Olg et Astrad qui étaient déjà sur place. Claude est aussi là, car il demandait un renseignement technique à Olg à ce moment là.

Ali est au centre de la plupart des échanges de paroles et de regards : il est le chef à l'autorité incontestée. Il se place entre Fihad et Melak, ses plus proches associés qu'il sépare. Fihad est moqueur et se met en avant pour railler Claude –celui-ci se retrouvant ainsi lui aussi au centre des regards mais dans une position inconfortable.

Les autres employés ne se sont pas déplacés pour cette réunion éphémère et informelle. En cette fin d'après midi, des individus habituellement isolés par leur travail forment soudain un même groupe.

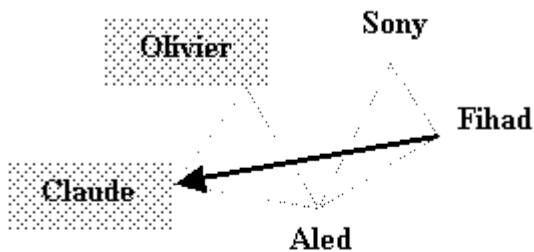
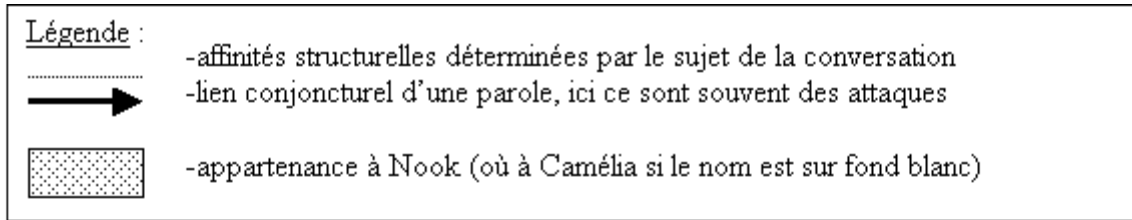
Cette visualisation du sociogramme par le dessin et son insertion dans l'espace physique de travail est explicitée un peu plus loin, en page 31 du même ouvrage :

Un espace qui exprime et détermine les rapports fonctionnels

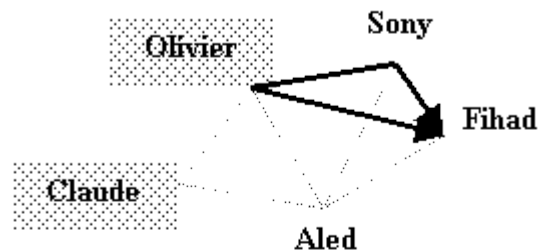
De la même manière, il est fréquent de regrouper les employés en départements ayant leurs propres locaux. Ceux qui travaillent aux fonctions commerciales ou aux fonctions de recherche et développement sont ainsi regroupés dans un même lieu. Ce n'est pas le cas dans les deux start-up que nous observons : la division du travail n'est pas assez poussée et l'espace manque trop pour qu'une telle ségrégation spatiale soit opérée. La structure horizontale de Klikoo, sa division du travail, ne peut pas (encore ?) se lire dans l'espace. Par contre, il est déjà possible de repérer une spatialisation de la structure verticale : le poste de direction d'Ali est placé dans un bureau à part

Je cherchais aussi, dans cet ouvrage, à voir l'objectivation spatiale des relations humaines dans le temps court, plus précisément dans les jeux de regards croisés lors des pauses déjeuner, lorsque tous étaient attablés ensemble : j'ai tenté de montrer, page 48-50, comment les jeux de regards et l'adresse d'un employé à un autre dépendent de l'organigramme (appartenance à telle ou telle société, à telle ou telle fonction au sein de la société) et du sujet de conversation (parle-t-on de la répartition des ordinateurs entre sociétés ? des salaires différenciés entre ingénieurs et commerciaux ?).

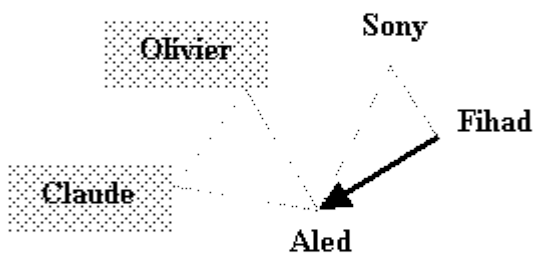
Dans le schéma suivant, on a tenté de représenter les liens structurels qui préparent les interventions en les marquant par des pointillés. Ce réseau qui sépare les intervenants selon qu'ils sont Klikoo ou de Camélia est propre au sujet des ordinateurs –on le retrouve cependant de manière récurrente pour d'autres sujets. Le réseau pourrait être autre si le thème de la conversation portait sur des loisirs extra-entreprise ou des thèmes qui opposent des catégories d'employés (techniciens / vendeurs ; employés / employeurs) quelle que soit l'entreprise. Ainsi une comparaison des salaires entre ingénieurs et commerciaux dessine un tout autre réseau de liens structurels entre les intervenants. Les interventions sont alors déterminées différemment. Là les techniciens forment naturellement un groupe homogène s'opposant aux vendeurs.



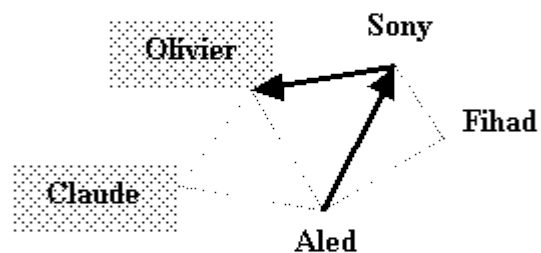
Fihad (Camélia) se moque de Claude (webmaster de Nook) en dévalorisant ses compétences techniques



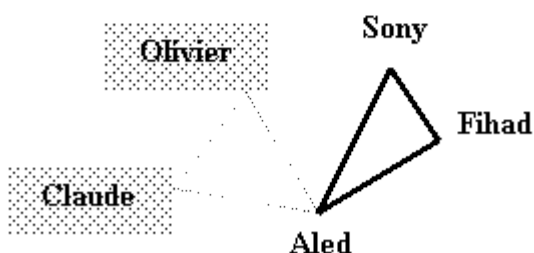
Olivier (Nook) s'adresse à Claude et risque une plaisanterie au sujet d'Fihad. Plaisanterie qui fait rire Sony.



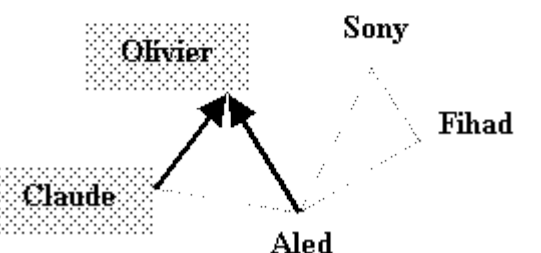
Fihad, un peu énervé se retourne et critique Aled avec qui il a fondé Camélia.



Ali prend à parti Sony et critique à demi-mot Olivier.



Fihad, Sony et Aled parlent ensemble des premiers ordinateurs de Camélia.



Claude réengage la conversation avec Olivier sur le programme de l'après-midi.

Nous glissons ainsi de la représentation spatiale du couple organigramme/sociogramme à celle des jeux regards dans une conversation. L'analyse des conversations se poursuit par l'analyse des mots employés. Ainsi page 45 et 46 :

Les mots : marqueurs de la culture de l'entreprise comme de l'ordre du groupe

A un moment donné, le sujet de la discussion porte sur la répartition des ordinateurs. Ce sujet amène les interlocuteurs à employer tout un vocabulaire technique révélant bien l'environnement high tech dans lequel évolue la start-up. Les noms communs employés (ordinateur, réseau, poste, connexion,...) apparaissent ainsi être des marqueurs de la culture de l'entreprise.

Les interlocuteurs emploient ensuite un certain nombre d'adjectifs, de nombres et d'adverbes de lieu qui, associés à des pronoms personnels ou des regards appuyés, servent à indiquer la hiérarchie du groupe. Ainsi Ali peut légitimement employer les mots « central », « premier », « en haut », « grand », « spatieux »,... pour les affaires le concernant et, par opposition, les mots « périphérique », « second », « bas », « petit », « étroit »,... quand il parle du travail, du bureau ou même des vêtements de ses employés. Notons que Ali, parce qu'il occupe une position centrale, est plus légitime pour fixer ainsi l'ordre du groupe par son discours que ne le serait un employé périphérique.

La conversation a ainsi son objet (la répartition des ordinateurs), mais elle a aussi ces sujets (les interlocuteurs). Et les mots comme les phrases traitent à la fois de l'objet de conversation et de la hiérarchie entre les sujets conversant. La plupart des interventions servent en effet à actualiser l'ordre du groupe.

Ce travail d'analyse des mots et plus largement de la dimension sonore d'un groupe, est fortement développée dans l'ouvrage que j'ai écrit en suivant : *Le son et le sens. De la musique dans les mots*. Lui aussi publié en 2004 chez l'éditeur Le Manuscrit. Il s'agit de réflexions développant la métaphore du groupe de musique pour comprendre les interlocutions dans une réunion de travail.

Plusieurs dimensions sont abordées dont la principale est le ton (citation page 15 et 16) :

C'est donc un coup de téléphone qui marque le premier accord entre M. Pansu et le sociologue. La conversation commence par une mésentente. M. Pansu, qui avait été prévenu de l'appel d'un stagiaire potentiel et l'attendait fermement, entonne en effet une présentation tonitruante sur les devoirs qu'aura à accomplir la future recrue. Le sociologue, qui se refuse à la catégorie

de stagiaire, répond d'une voix grave et posée qu'il cherche simplement quelques informations. Puis, d'une voix fluette, il propose de rendre service en échange de ces informations et continue d'exposer ses mobiles. M. Pansu l'interrompt pour lui demander de rappeler sur le poste fixe dans quelques minutes : quelqu'un vient d'entrer dans son bureau. Après une longue attente, le sociologue rappelle donc. Mais ce sont à présent deux voix fluettes qui s'enlacent mélodieusement et cherchent à trouver un accord.

Je montre ici comment l'accord entre deux personnes n'est pas uniquement sémantique mais aussi sonore, quasi musical. Comme l'exprime d'ailleurs la langue française utilisant les mêmes mots en musique et en sémantique : « accord » et « harmonie » pour désigner l'entente.

Ce principe est étendu lors de l'analyse de la conversation des groupes en montrant comment chacun pose sa voix sur un ton particulier qui lui est propre dans la symphonie générale (citation page 26) :

La seconde des réunions – celle de préparation des porteurs de projet – nous permettra de voir comment l'accord sera fait, quelles voix mèneront à l'harmonie. Nous partirons d'un début de réunion où discordes et dissonances prévalent et où les fausses notes se multiplient du fait des prises de positions contraires. Puis nous suivrons l'animateur qui, en chef d'orchestre, fera de cette cacophonie une symphonie. Il nous mènera en effet jusqu'à une union plus efficace en prenant la mesure de l'ensemble humain, en donnant le la – qui des instruments aura la voix grave et sûre à laquelle les improvisations fluettes peuvent s'allier ? – et en battant la mesure. C'est à dire en se servant de son feutre comme d'une baguette pour donner le tempo et inscrire régulièrement au tableau des résultats concrets. Ainsi l'accord pourra-t-il être trouvé et la polyphonie avancer mélodieusement dans la direction souhaitée.

Enfin, la dernière réunion est la présentation finale des projets devant le public du grand amphithéâtre. Elle est la performance ultime des porteurs de projet, celle que préparaient les deux répétitions précédentes. Elle sera pour nous l'occasion de voir comment celui qui chante son projet parvient à entrer en communion avec la salle, comment un porteur de projet mélodieux parvient à envoûter le public. Nous verrons comment la fréquence de sa voix entre en résonance avec celle de la salle. Auditivement, selon les règles de l'acoustique. Mais aussi visuellement car il sait évoquer les images qui font vibrer les spectateurs. Et enfin émotionnellement : car sa musique, tantôt croissante, tantôt décroissante, entraîne les cœurs du public. Ce concert où tous communient dans la voix d'un porteur de projet sera pour nous l'occasion de faire le chemin inverse du son vers le sens. C'est à dire de nous demander, en guise de rémission, si le son précède ou succède au sens.

Je ne vais pas développer outre-mesure ces considérations sur le son : il s'agit d'un élément intangible de l'espace d'activité et pas toujours intuitivement rattaché à l'action collective (quoique la construction d'un accord, la négociation, puisse être considérée comme une activité collective, une coaction).

Au fil de ces publications ainsi présentées, j'ai mis en avant plusieurs éléments de l'espace d'activité : l'organigramme, le rangement des hommes dans l'espace, les mots, le son qui porte le sens.

Epistémologie

Une posture épistémologique a été tenue en parallèle tout au long de ces années de recherches en sciences sociales : celle de l'encastrement du psychologique dans le social et dans le physique. En effet un mémoire rédigé dans le cadre du Collège de France a débouché sur un article dans une revue universitaire uniquement numérique (que j'ai imprimé) et qui montre comment l'espace physique détermine l'organisation sociale qui détermine lui-même le type psychologique des individus susceptibles de s'y épanouir.

L'article en question est « A partir de la construction d'une pirogue Djuka : milieu ouvert versus milieu fermé. » *Ethnographiques* (2002, numéro 2). Pour le résumer, j'ai opposé le milieu fermé de l'abattage du tronc en forêt au milieu ouvert des finitions dans le port des pirogues. A milieu fermé, structure sociale bien établie et hiérarchisée (maître piroguier, apprentis, petites mains), à milieu ouvert structure labile (maître piroguier et apprentis qui vont et viennent). Dans un milieu bien structuré des individus disciplinés réussissent, dans un milieu ouvert des individus entreprenant réussissent. Nous avons ainsi physique-sociologie-psychologie qui s'emboîtent telle des poupées gigognes, la matrice initiale étant physique.

Ce modèle épistémologique, j'ai tenté de l'appliquer à d'autres univers : un document publié en anglais sur les entreprises (milieu fermé, bien organisé, pour employés qui rentrent dans le profil de poste) et le marché (milieu ouvert, peu organisé, pour entrepreneurs multipliant les contacts). Mais aussi à l'éducation, comme le montre la citation en page 8 de l'article qui serait peut être une piste de recherche à diriger :

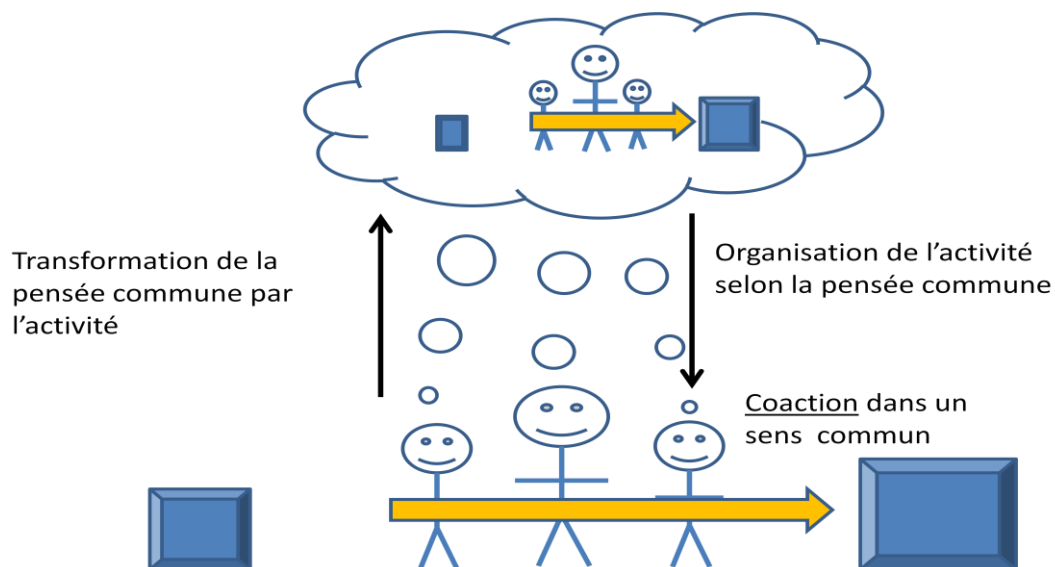
L'opposition entre milieu ouvert et milieu fermé, construite à partir de la description d'un groupe de piroguiers au travail, peut être appliquée à de toutes autres réalités. On peut ainsi opposer l'école (collège, lycée, classes préparatoires) à l'université en qualifiant la première de milieu fermée et la

seconde de milieu ouvert. Les murs d'une classe enferment bel et bien des élèves qui vont être placés sur une échelle de notation commune. Le bon élève, discipliné et acceptant les règles du milieu ainsi constitué, aura sans doute le plus de chance d'être valorisé par le professeur. Il sera bien classé, bien placé sur l'échelle de notation imposée par le maître. A l'opposé, les différents courants de pensée présents au sein du système universitaire ainsi que la quasi-absence de barrières interdisant le passage de l'un à l'autre ouvrent les possibilités de l'étudiant. Il peut ainsi se déplacer d'un courant à un autre et faire jouer de toutes autres qualités, comme une séduction indisciplinée ou encore un principe de valorisation de soi opposé en tout point à celui de la dévalorisation d'autrui. L'individu « scolaire » s'oppose ainsi en tout point au type universitaire »

Après ces éléments sur les valeurs communes et l'espace d'activité qui forment et fondent la construction d'un groupe de travail, voyons à présent les interactions entre les deux faces : conformation et coaction.

Les interactions entre conformation et coaction

Nous voyons dans la diapositive suivante comment l'action commune (la flèche jaune qui emporte tous les actants vers un sens commun) est source d'unité. Une dimension importante, encore peu explorée, serait d'étudier le lien entre coaction et conformation.



Construction d'un groupe de travail

Une première relation pourrait se trouver dans la notion du Professeur Jean Marie Barbier de culture d'action commune. Ceci permettrait en effet de relier le sens commun visible par le chercheur en bas de schéma (ce que font effectivement les individus ensemble) et celle en haut de schéma (ce qu'ils pensent qu'ils font ensemble). La question étant : est-ce que tous donnent le même sens (haut de tableau) au sens commun (bas de tableau) qui les entraîne vers un but d'action donné ?

J'ai travaillé dans ce sens-là dans un article ancien de *Gérer et comprendre* (mars 2002, numéro 67): « La vie de Start Up. (S') investir dans les entreprises innovantes ». Où j'ai développé la notion de culture commune à toutes les Start Up qui donnait sens aux représentations que tous les employés se faisaient de leur travail. Ainsi pages 9 et 10 dans la revue :

Une culture start-up et des relations fusionnelles

Pourquoi accepter l'instabilité d'un travail dans les start-up? Au-delà des stock-options et du rêve de devenir millionnaire qu'elles cristallisent, les employés mettent souvent en avant la « bonne ambiance » qui règne dans le milieu. Ils sont ainsi attirés, non par une culture propre à une entreprise, mais par une culture transversale à toutes les start-up. On peut donner une définition extensive de cette culture start-up en rappelant trois de ses composantes : c'est une culture de l'innovation, une culture jeune et high tech. (...)

Aux compétences en perpétuel mouvement, répond le mouvement global de l'entreprise : les start-up, qui ont une dimension à géométrie très variable, sont souvent amenées à s'agrandir ou même à déménager. Ainsi, les rapports sociaux n'ont que rarement le temps de s'inscrire dans l'espace : la répartition des ordinateurs et des bureaux de travail est soumise à des négociations permanentes et aucun titre ou fonction n'est inscrit sur les portes. Les mots clefs de cette culture de l'innovation sont donc l'auto-formation permanente, l'expérimentation et le mouvement. (...)

Cette culture jeune se traduit enfin par la décontraction qui règne dans les tenues vestimentaires. Le complet chemise-jean-basket a définitivement remplacé le traditionnel costume-cravate, le look étudiant ayant fait de nombreux émules. C'est jusqu'au cadre même des conversations qui se trouve modifié : l'attitude cool, les cheveux en bataille et l'œil facétieux remplacent le professionnalisme, la raie bien dessinée et le regard sérieux chez les jeunes employés. Les seules marques de déférence sont manifestées lors des relations avec des entreprises étrangères à la culture start-up.

Plus récemment, j'ai dirigé un dossier d'*Education Permanente* (numéro 194, 2013) sur le thème « La formation et le théâtre » où j'ai orienté 7 des 14 auteurs dans leurs analyses sur le théâtre d'improvisation. Il me semble en effet que le théâtre d'improvisation est un des faits sociaux qui met le mieux en évidence la logique de construction d'un groupe de travail : chaque saynète improvisée demande aux acteurs de se conformer à un seul imaginaire et de coagir en s'organisant. J'ai notamment dirigé l'écriture de Richard Pineault vers un article sur l'exercice de la « Machine » où

il s'agit, pour un groupe d'individus, de constituer ensemble une machine humaine collective produisant un objet ou un sentiment (comme il l'explique dans la citation page 105).

En fonction des objectifs pédagogiques de la formation qu'il dispense, l'animateur choisit des thèmes pour mettre en valeur telle difficulté ou telle qualité sur laquelle il demandera ensuite au groupe de s'exprimer :

- machine + thème neutre = travail sur la créativité
- machine+thème professionnel = travail sur la distanciation
- machine+émotion = travail sur le ressenti et son partage avec le groupe

Tous les acteurs co-agissent en rythme pour construire progressivement cette machine humaine, chacun vérifiant à tout moment qu'il est en harmonie fonctionnelle avec ses partenaires et avec l'imaginaire commun qui prend forme. Il y a bien conformation et coaction dans ce groupe de travail.

Ma propre contribution (« Lumières sur l'improvisation théâtrale », page 59-69)) dans ce numéro traite en partie des émotions et de leur gestion collective. Ainsi, pages 63 et 64, sous le titre « apprendre à maîtriser ses émotions », j'écris :

La première et principale qualité que l'on mettra en avant est celle de la maîtrise de ses propres émotions. Cela est vrai avant de monter sur scène (contenir le « trac » du comédien) mais aussi au cours de n'importe quel exercice où l'on est amené à jouer et à simuler telle ou telle émotion. Dans le *Paradoxe sur le comédien*, Diderot décrivait avec précision cette technique de soi visant à maîtriser ses émotions : « Dans l'intervalle de quatre à cinq secondes, son visage passe successivement de la joie folle à la joie modérée, de cette joie à la tranquillité, de la tranquillité à la surprise, de la surprise à l'étonnement, de l'étonnement à la tristesse, de la tristesse à l'abattement, de l'abattement à l'effroi, de l'effroi à l'horreur, de l'horreur au désespoir, et remonte de ce dernier degré à celui d'où il était descendu » (Diderot, 1830).

Et tout ce jeu d'acteur sur les émotions et sur les sentiments affichés procède d'un contrôle de sa propre sensibilité : il faut, comme l'écrit Diderot, garder la « tête froide », alors même que le cœur bat artificiellement pour simuler un coup de sang ou un amour éperdu. Ce contrôle de ses émotions est un apprentissage primordial ; il s'acquiert par l'improvisation théâtrale tout autant qu'au théâtre, et il facilite les interactions sociales en leur donnant une dimension affective et émotionnelle de première importance. Les professeurs d'improvisation y insistent au point qu'ils ont créé un exercice spécifique pour développer ce contrôle des émotions. il s'agit du « carré des émotions », Cet exercice de contrôle des émotions est similaire à des jeux de rôles que l'on retrouve dans les programmes d'un organisme de formation professionnelle tel que *Comundi* : « Prendre la parole en public » ou « gérer ses émotions » (voir aussi Cillia *et al.*, 2006). il s'agit d'improviser avec un partenaire de jeu en changeant régulièrement d'émotion, au gré des déplacements.

La maîtrise des émotions fait partie de la compétence dramatique et facilite l'action collective : elle montre les interactions entre conformation et coaction car celui qui est censé personnifier la gravité (le torero dans l'exemple antérieur) doit non seulement le penser mais aussi le ressentir et l'exprimer en actes. Ce qui est pensé ensemble doit aussi être agité ensemble. L'émotion est ce qui met en mouvement l'idée et la transforme en réalité, ce qui change la conformation en coaction.

Epistémologie

Au fil de ces recherches plus récentes est apparue une nouvelle posture épistémologique : celle de la distance. Elle est résumée dans le document *An epistemology of distance. Ethnography of training activities* qui vous a été adressé avant la présentation et que j'ai présenté oralement à Prague durant le colloque des 22 et 24 mai 2013 (il est disponible sur ma page Internet du CDFT, référencé sur HalShs). Ce document propose un modèle combinant trois types de distances : au terrain, à la communauté de recherche et à soi (qui est une composition de l'une sur l'autre). En voici le résumé donné en page 1 du document :

I will then launch a discussion about the question of distance :

1. Cultural distance to the fieldwork. What is seen first (when one is a stranger)? What is seen after a few months (when one gets socialized)?
2. Distance to oneself in higher education: how to regularly take a "step back" to observe and describe? How to become an observer who is distant to one's own world?
3. Distance to research community: what is the optimal distance in the researcher's description, taking into account his potential readers and their closeness to the subject?

As a conclusion, I will present a model combining the measure of these three distances.

Ici, pour étudier coaction et conformation, je n'ai pas cherché à combiner plusieurs disciplines, mais à trouver la mesure des éléments essentiels du travail scientifique. C'est ce modèle que j'utilise par exemple dans le document *Etudier (dans) un grande école* présenté au Cren de Nantes dans le colloque international de juin 2013 et amélioré en *Studying (in) a French grande école* pour un colloque à venir à Grenoble. Ces documents sont aussi en ligne sur

<http://educations.voila.net> et peuvent être pris comme une application du modèle épistémologique de la distance.

Confrontation à l'état de la recherche et originalité du projet

Je n'ai pas imprimé le millier de pages concernées par ces recherches pour offrir une synthèse exhaustive. J'ai au contraire puisé des éléments précis dans des publications essentiellement papier pour pouvoir proposer une théorie cohérente de la construction d'un groupe de travail. Il est temps de présenter l'originalité du projet d'habilitation à diriger les recherches par rapport à la recherche actuelle

Originalité des recherches :

- Le thème : Comment l'idéation partagée influence l'activité collective. Les échanges entre théories et pratiques de groupe . Une étude liant sciences de l'éducation et sciences de l'action par la dimension collective : le lien conformation et coaction
- La méthode : philosophie et sciences sociales, textes et observations pluriels
- La réflexion épistémologique : une dimension supplémentaire