



Comment faire travailler ensemble des personnes dans une organisation ?
Ce que l'anthropologie stratégique permet de comprendre de la coopération entre acteurs sociaux grâce aux enquêtes inductive

- Dominique Desjeux, anthropologue
- Professeur émérite
- université de Paris-Cité, Sorbonne SHS
- Chercheur international sous contrat
- www.argonautes.fr (mise en ligne des enquêtes sur les consommateurs, les décisions et les innovations)

Préambule

- Pour commencer je voudrais commencer par raconter une vieille enquête menée en 1963 par un sociologue américain Jesse R. Pitts et qui montrait les difficultés culturelles françaises à coopérer à partir de l'étude du chahut : compétition individuelle pour être le premier, coopération collective face au professeur en cas de chahut, l'équivalent d'une coopération contre les « élites ».
 - En première approximation il faut donc réinterroger les formes de la coopération entre coopérer pour et coopérer avec
- Ensuite je me pose la question de savoir comment va évoluer la coopération en période de décroissance, de rareté, de sobriété, d'austérité et donc à la déconsommation de matière première, d'énergie fossile, d'eau ou de protéine animale (plus la nécessité de conserver la diversité des espèces pour limiter entre autres les risques d'épidémie).
 - La décroissance peut autant conduire à de la mutualisation ou à de la coopération qu'à de la conflictualité destructrice
- La coopération paraît moins nécessaire aux acteurs
 - qui pensent qu'ils ne vont pas être impactés par le changement
 - et qu'une solution individuelle, locale, « petite » suffira à résoudre les problèmes qui nous entourent comme la fonte des glaces dans l'Himalaya et les risques de « migration climatique ».
- Or la coopération est nécessaire à la survie. Elle relève donc de l'intérêt, de l'utilité autant que d'une morale ou d'un sens
- Je ne dis pas ce qu'il faut penser ou faire mais comment observer pour mieux agir (le paradoxe du concret et de l'abstrait)

Idées forces de l'intervention

- Je crois **aux forces qui nous gouvernent** comme déclencheur de l'action
 - Et en même temps **aux marges de manœuvre des acteurs** quand ils sont confrontés à une nouvelle situation
 - Laquelle bouscule souvent les routines dont on a besoin pour fonctionner au quotidien
 - ce qui explique une partie des conflits et des oppositions au changement que ce soit pour travailler ensemble
 - Travailler ensemble ne dépend donc pas uniquement de la nature du leadership (autoritaire, démocratique ou laisser faire pour reprendre Kurt Lewin), du sens que les acteurs donnent à leur action ou de la vision du leader.

L'anthropologie stratégique prend en compte le jeu des acteurs sous contraintes matérielles, sociales et symboliques

- L'anthropologie stratégique cherche à comprendre les comportements humains, ce qui est plus large que la seule question du comportement du citoyen, du consommateur de l'entrepreneur ou du salarié.
- Les humains sont considérés comme des acteurs, individuels ou collectifs, qui interagissent les uns avec les autres sous contraintes de situation.
- Le jeu des acteurs évolue en fonction des changements de situation, des rapports de force et de l'intensité plus ou moins forte des contraintes.
- À cette échelle d'observation, les acteurs ont des marges de manœuvre, et donc une liberté limitée.
- Le déclenchement de l'action collective va dépendre :
 - des forces extérieures aux acteurs, celles qui organisent leurs interactions, leur coopération ou leur conflictualité, comme les crises
 - Des contraintes matérielles, sociales et symboliques qui expliquent l'écart entre les valeurs et les pratiques en fonction de leur intensité
- Le fait de travailler ensemble dans une organisation va dépendre pour une part des forces qui nous gouvernent, des jeux d'acteurs, de l'échange d'information et des contraintes de situation

L'anthropologie stratégique est une méthode inductive

Je voudrais commencer mon intervention par quelques exemples d'enquête que j'ai pu mener dans les organisations sur des problèmes de coopération dans le travail lié à des changements organisationnels ou à des processus de décision.

Cela veut dire que quand je démarre une enquête je ne sais pas encore comment se pose le problème entre les différents acteurs

je n'ai pas beaucoup d'hypothèses sur les solutions éventuelles et donc j'essaye de reconstruire, à partir des interviews auprès des acteurs qui portent sur leurs pratiques, leurs contraintes et leurs représentations, les enjeux de la coopération, du changement ou du processus d'innovation.

Coopérer c'est échanger de l'information et des services

Le cas de la mise à jour des « box » dans une entreprise de télécom (2007)

CF. L'IMPORTANCE DU DON ET DU CONTRE DON CHEZ NORBERT ALTER

DOMINIQUE MARTIN : « CE QUI FAIT SOCIÉTÉ N'EST FONDAMENTALEMENT NI LA CONTRAINTE, NI LE POUVOIR, NI L'AGRÉGATION DES INTÉRÊTS, C'EST L'INITIATIVE DES ACTEURS COLLECTIFS QUI S'ENGAGENT DANS DES INVESTISSEMENTS QUI AMÈNENT À DONNER ET À CONTRAINDRE À DONNER EN RETOUR. » EN RÉSUMANT LE LIVRE DE NORBERT ALTER « DONNER ET PRENDRE. LA COOPÉRATION EN ENTREPRISE ».

POUR MA PART JE METS PLUS LA FOCALISE SUR LA PLACE DES CONTRAINTES ET SUR LA VARIABILITÉ DES COMPORTEMENTS DES ACTEURS EN FONCTION DES SITUATIONS, ENTRE SENS ET INTÉRÊT, NOTAMMENT

Les conditions sociales de la réussite de la coopération : coopérer sur la marge des organisations en tenant compte des territoires des différents acteurs

La marge permet de limiter les contraintes des lourdeurs de l'organisation et augmenter les marges de manœuvre pour mieux coopérer

de façon « inductive », par essai erreur

sans tout contrôler au départ

Occuper un territoire à la marge où il existe peu de concurrents mais qui est stratégique par rapport aux débouchés de l'entreprise

- « On s'est occupé de la mise à jour des box qui intéressait peu de monde. »

Séparer les problèmes : la méthode des Horace et des Curiace

Méthode inductive et pragmatique

- « *Nous on est parti du terrain avec des petits outils et on a proposé des solutions concrètes. On a fait un audit pour chercher les zones de plus-value. On ne nous attendait pas On était plus ou moins légitime. »*
- Une des solutions a donc été de séparer les problèmes : la méthode des Horace et des Curiace

A l'inverse d'un autre département de l'entreprise qui a appliqué une «méthode globale» :

- « *[Pour un projet] on est rentré en tension avec un autre département de l'entreprise. Ils ont adopté une approche différente en se centrant sur l'urbanisme informatique, en cherchant à construire un schéma directeur puis en lançant un appel d'offre. »*

Coopérer en rendant des services à la hotline : une des conditions de la coopération est l'accès à l'information pertinente pour l'action collective

Rendre des services permet d'obtenir l'information pertinente, d'augmenter la légitimité du service et de maîtriser une zone d'incertitude, la connaissance du client

« **Le département que l'on représente n'a aucune légitimité au départ.** Notre objectif a été de fournir des informations que les autres n'avaient pas et d'apporter des améliorations visibles. »

« Aujourd'hui, on arrive à avoir facilement les chiffres réels du terrain, c'est-à-dire comment se comporte le client. C'est un levier assez fort. Grâce à ces chiffres on est incontestable. **On peut dire je connais le terrain.** »

- On entend dire par exemple, le problème c'est l'ADSL, il y a un manque de stabilité. Mais ce sont des bruits non argumentés, nous on peut dire que ce n'est que 25% en hotline
- ou bien la live box X est moins bonne et nous on peut dire l'instabilité c'est faux, c'est réparti entre les constructeurs.

On a directement accès à la source des informations et nous on les agrège. Nous sommes en contact avec les hotlines. Ils ont des sources d'information que nous ont sait bien corréliser et donc les rendre utilisables. [Grâce au service rendu] Ils nous ont donné l'accès en direct à leur banque de données. En échange on leur donne des outils comme l'outil diagnostic pour les hotlines

Notre légitimité est renforcée par le fait qu'on les a aidés à résoudre leur problème ».

Coopérer c'est comprendre et utiliser le cours des interactions sociales (le shi 勢) sous contraintes de temps, de budget, d'énergie fossile ou humaine, de charge mentale...

Ce que montre ces extraits c'est que l'on peut d'autant mieux coopérer ou mieux agir que :

- Les acteurs possèdent quelque chose à échanger (information ou expertise technique ou autre)
- Que chacun prend en compte
- les contraintes d'énergie humaine disponible des autres acteurs et de leur cout journalier (cf. le mode de calcul des projets en nombre de jours homme) Les contraintes de temps (tout le monde est « surbookés »)
- Que chacun est soumis à de fortes incertitudes liées au marché, à l'emploi ou à la carrière
- Que la fenêtre de tir pour agir peut consister à choisir un moment qui n'augmente pas la charge mentale du décideur ou du groupe,
- Et donc qu'on ne peut tout maîtriser à l'avance et que cela demande une capacité à improviser, à suivre le shi 勢, le cours des choses et des effets de situation
- et à évoluer qui n'est pas donnée à tout le monde.

Observations des conditions matérielles, sociales et symboliques de coopération dans le travail

LA « CULTURE MATÉRIELLE » AVEC L'ÉNERGIE ÉLECTRIQUE, LA LOGISTIQUE, L'ESPACE, LES OBJETS DU QUOTIDIEN, LES COÛTS, LE TEMPS : LE CAS DU TÉLÉTRAVAIL QUI MAINTIEN LE LIEN PENDANT LE CONFINEMENT TOUT EN RENDANT INCERTAIN « L'ENGAGEMENT » DES ACTEURS

Le télétravail

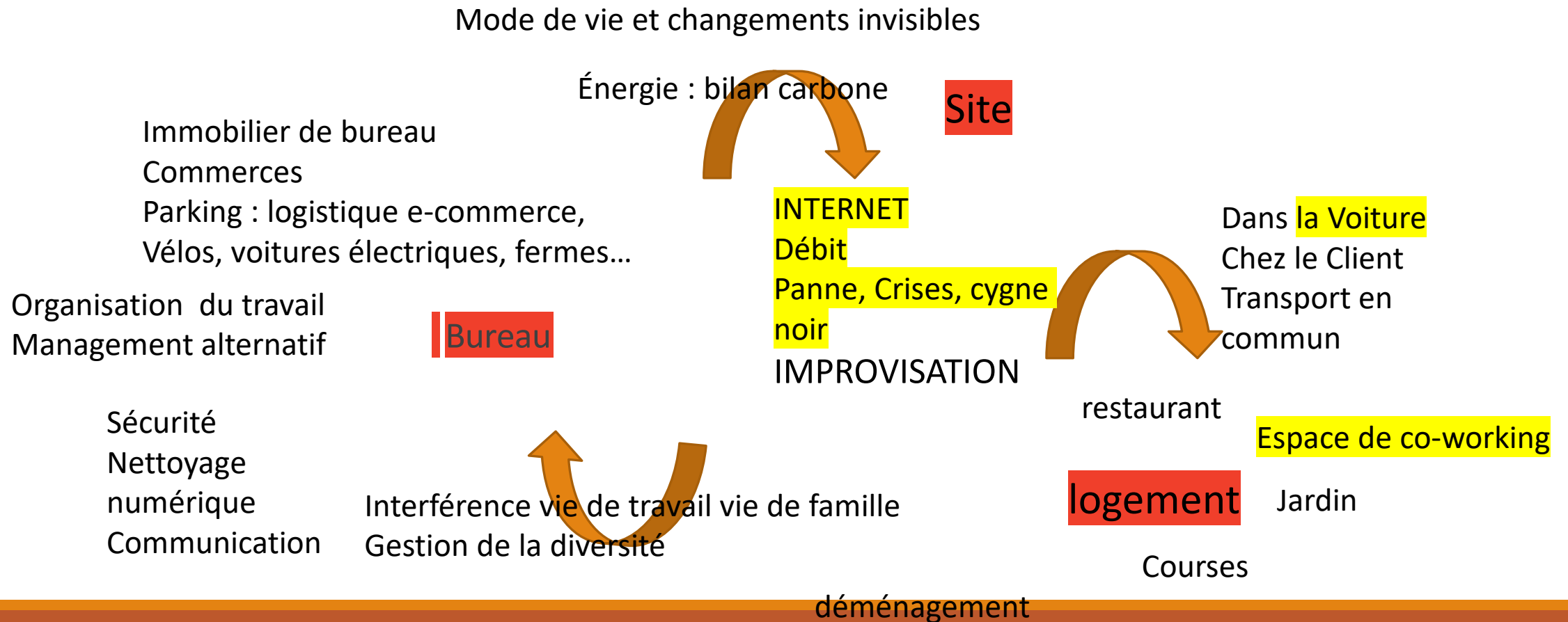
ou la redécouverte de la culture matérielle
comme une des conditions de la coopération et
de l'incertitude de l'engagement
(enquêtes 2021 et 2002)

L'ÉNERGIE CONDITIONNE TOUS LES AUTRES SERVICES AVEC LA QUESTION DE LA PANNE D'ÉNERGIE QUI
CONDITIONNE LA CONTINUITÉ DE LA COOPÉRATION DANS LE TRAVAIL

CET ACCÈS EST POTENTIELLEMENT MENACÉ PAR LES CRISES ET LES PANNES

LE MAINTIEN DE L'ACCÈS À L'ÉNERGIE ÉLECTRIQUE CONDITIONNE LE BON FONCTIONNEMENT DES
OUTILS NUMÉRIQUES DE LA COMMUNICATION À DISTANCE

Les transformations de la « coopération stable » en « coopération mobile » entre le logement, le bureau et les sites chez les clients, liée au télétravail



L'énergie électrique : le service le plus stratégique de la coopération

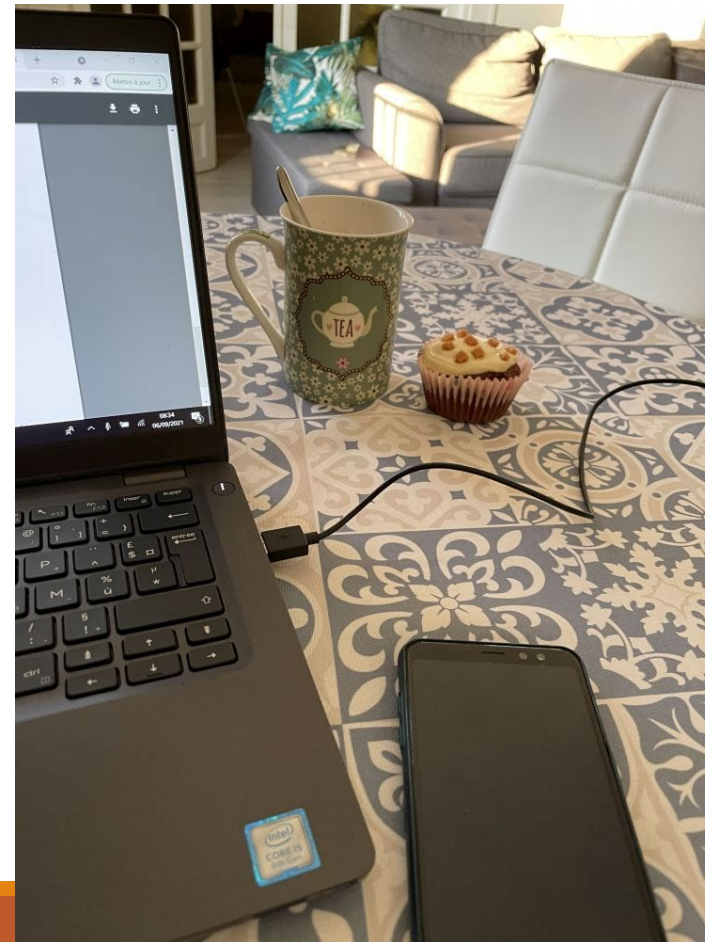
- L'énergie conditionne tous les autres services avec la question de la panne d'énergie qui conditionne la continuité de la coopération dans le travail
 - Avec des risques plus forts et plus imprévus de rupture d'approvisionnement énergétique
 - Avec la question de la nature de l'énergie de l'autre pour limiter la production de CO2 et la pollution avec les terres rares et les métaux divers, avec l'éolien, la fusion nucléaire, l'hydrogène, le solaire, la géothermie qui sont discontinus, chers ou pas encore au point.
- Comment sécuriser cet accès à une énergie non fossile ?

Les objets du bureau et de la coopération : entre travail, encas et tâches domestiques, l'hybridation des tâches professionnel et familial (enquête 2022)

“- J’ai toujours un encas

- mon cahier
- mon ordi, ma souris, mon casque
- de la paperasse administrative à traiter (perso)
- mon mug de café ”

Pour une partie des personnes, le télétravail a été un moyen de rendre plus flexible les contraintes de temps liées aux activités professionnelles et aux activités familiales, comme aller chercher les enfants à l'école.



Les réunions zoom : le doute sur « l'engagement » dans la coopération

“J'ai des collègues qui télétravaillent 5 jours sur 5 ou 4 jours sur 5. Ils participent aux réunions à distance.

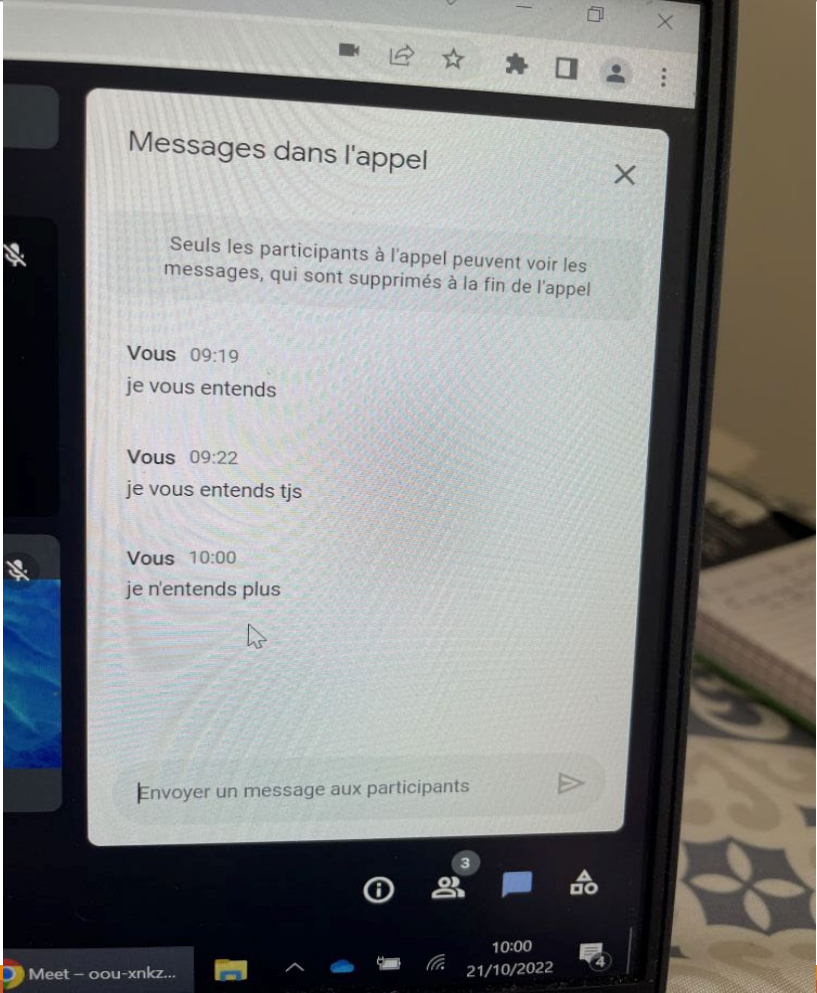
Il y a toujours un doute et des questions types, "est-ce que tu es toujours là ?". C'est pareil dans toutes les visios.

Et puis j'ai des collègues qui insistent pour qu'on mette les caméras !

Il y a un certain questionnement sur la participation réelle de la personne qui se trouve à distance. C'est déstabilisant !”



Dialogue de sourds



Les cas américain et chinois d'échange d'information (2018)

La coopération est encadrée dans l'itinéraire que suit le produit ou le service tout au long du processus de production et de commercialisation

Les objets analyseurs de l'itinéraire des produits :

- **Le moule (*mold*)** est l'analyseur de la flexibilité et des contraintes de l'usine par rapport aux demandes du marché.
- **La logistique, le camion et le hangar** représentent le jeu entre les délais (le temps), la disponibilité du produit et l'acheteur
- **L'informatique** est l'outil qui permet de gérer et de corriger la qualité des services, grâce à la traçabilité du produit depuis l'usine jusqu'à la jusqu'aux commandes, aux factures, aux livraisons et aux paiements.

les « tours de contrôle » tout au long de l'itinéraire (*journey*)

- **Le kiosque à discussion** : le suivi au jour le jour de la qualité des produits (lean management)
- **La chambre des consommateurs** : le lieu de rencontre de tous les problèmes non résolus tout au long de l'itinéraire. La **chambre des consommateurs** est le décalque du **kiosque à discussion** au niveau des services.
 - Le responsable de projet dépend du N-1 et donc possède une forte légitimité pour faire aboutir la résolution des problèmes
- **Les call centers** représentent les boucles courtes de résolutions des réclamations qui vont servir à la chambre des consommateurs

Ils sont les **analyseurs de la responsabilisation, de la coopération, et de la « customer centricity »** par les employés de l'entreprise.

La valeur « customer centric » : une valeur en soi et sous contrainte de survie

Aux Etats Unis, le client est celui qui paye le produit, c'est-à-dire principalement les distributeurs et les constructeurs.

Fondamentalement il n'y a pas de désaccord sur la valeur « consumer centric ».

- « *Les États-Unis sont plus orientés sur les clients que dans les autres pays. Aux États-Unis c'est une vieille habitude.* » (manager)

La customer centricité est autant justifiée par une contrainte de survie que par une valeur en soi.

- « *Le sommet de la hiérarchie est devenu « customer centric » et après c'est descendu en ruisselant (trickle down) du sommet vers le bas. Il pratique ce qu'ils disent (practicing what they are preaching).* » (Responsable d'ateliers)

La menace du marché et de la concurrence et donc de la survie, justifie pour les employés que nous avons interviewés, de se sentir responsable pour que l'entreprise réussisse et que l'on garde son emploi.

- « *Si on n'est pas Customer centriques, nos usines vont fermer et si nos usines ferment nous n'aurons pas de travail. C'est une question de survie. Il pourrait arriver la même chose à nos entreprises que ce qui est arrivé au textile qui a disparu. Ceci nous obsède chaque jour : comment survivre.* » (Responsable d'ateliers)

La peur de la disparition contribue ici à la coopération autour de la résolution des problèmes des clients

La chambre des consommateurs en Chine

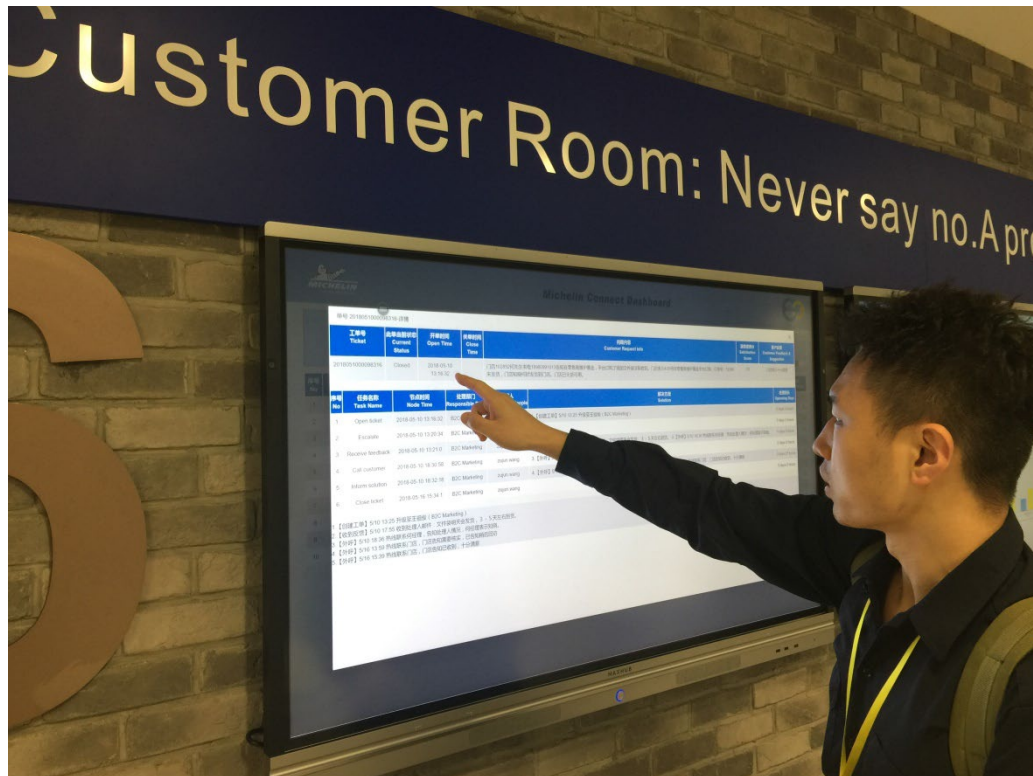
une légitimité moins forte du chef de projet qui limite la coopération

UNE RÉUNION DE LA CR

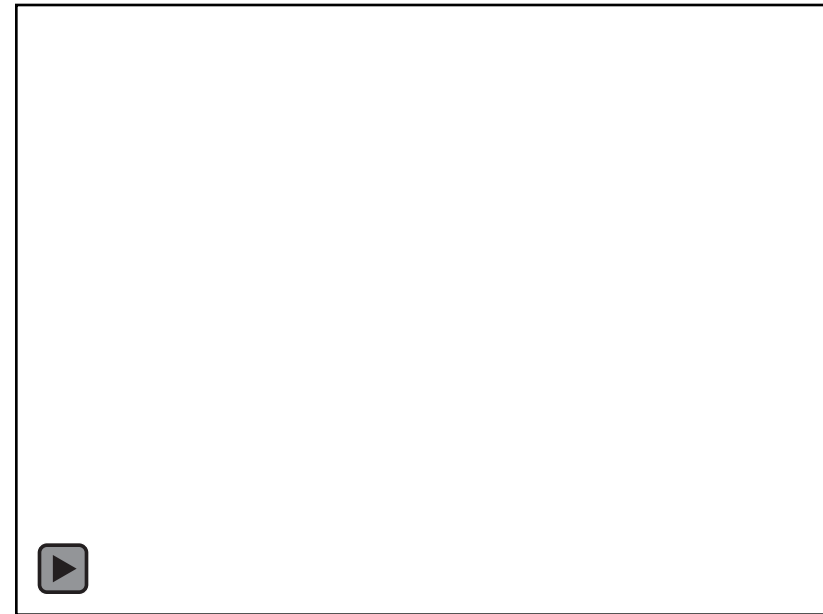


Le tableau et l'écran du process de prise en compte des problèmes des clients

CUSTOMER ROOM: NEVER SAY NO



LES COLONNES DU PROCESS, EN CHINOIS ET EN ANGLAIS



Coopération et communication : un usage alterné de l'anglais-globish, du chinois (« mandarin », Pǔtōnghuà 普通话) et du français

La coopération demande souvent de travailler en plusieurs langues

- La communication dans une grande organisation n'est qu'une suite de messages qui sont traduits, réinterprétés en fonction des pratiques et des objectifs de chaque acteur.
- Cela veut dire qu'il faut réfléchir à un usage alternatif des langues en fonction des situations. On constate à la fois une fierté d'utiliser l'anglais, mais avec des niveaux très variés de maîtrise de la langue, et en même temps un besoin de s'exprimer en chinois ou de voir les Chinois plus reconnus.
- Plus on monte dans la hiérarchie, plus on observe un usage de l'anglais, plus on descend dans la hiérarchie ou si on passe des services à la production, plus on parle chinois et plus les mots anglais disparaissent.

Les déclencheurs du changement qui influencent la coopération

L'OBSERVATION DE CES FORCES VARIENT EN FONCTION DES
ÉCHELLES D'OBSERVATION

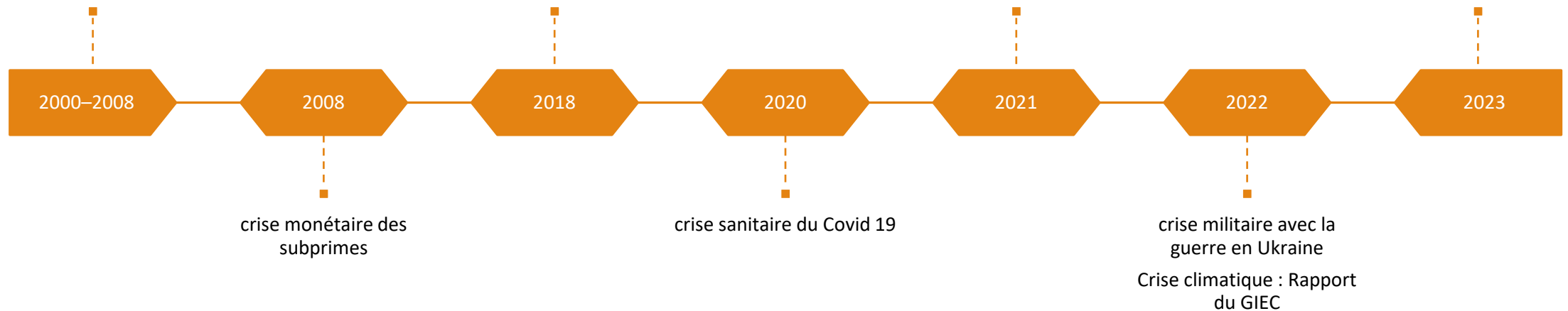
La multiplication des crises récentes comme moments déclencheurs des transformations des formes de coopération

montée de la classe moyenne en Chine, Inde, Indonésie, Brésil, Russie, etc. qui entraîne la montée des cours des matières premières, du pétrole et des protéines dont le soja qui pèse sur les classes démunies

mouvement social avec les gilets jaunes en France

crise logistique
inflation

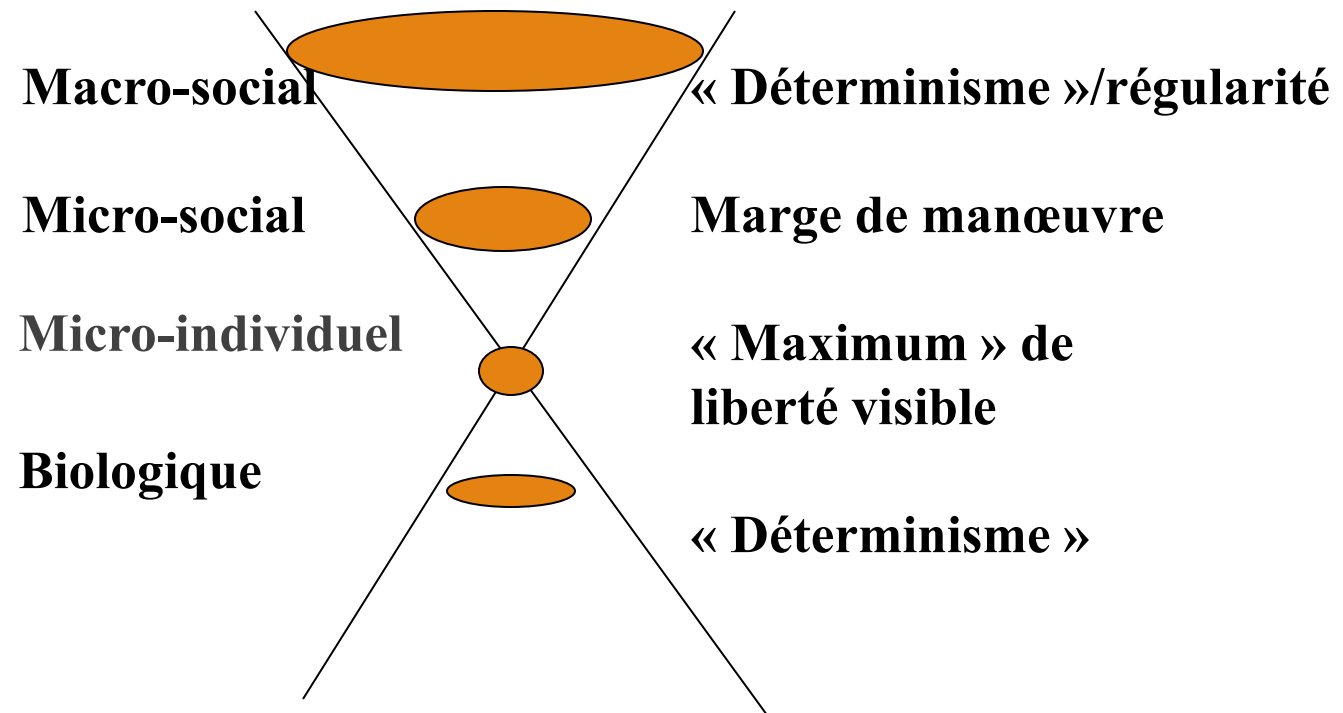
Guerre israélo-palestinienne
Dérèglement climatique



La variation des marges de manœuvre des acteurs en fonction des échelles d'observation

Echelle

Observation



La place de l'imaginaire dans le changement

La sobriété liée aux dérèglements climatiques va avoir des conséquences sur la coopération dans le travail en augmentant la rareté

LA RARETÉ PEUT CONDUIRE À PLUS DE COOPÉRATION POUR ALLOUER AUTREMENT LES RESSOURCES

CETTE COOPÉRATION SE RÉALISERA SOUS CONTRAINTE DE SITUATION ET/OU DE RÉGULATION PAR L'ÉTAT (LOI AGECS, REP)

ASSOCIÉE À LA PRODUCTION D'UN NOUVEAU SENS, COMME LE FAIT LA CHINE AVEC LA SOBRIÉTÉ FACE À LA MONTÉE DU CHÔMAGE

LA RÉUSSITE DU PASSAGE VERS UNE CONSOMMATION PLUS ÉCONOME DE MATIÈRE OU D'ÉNERGIE FOSSILE RESTE INCERTAINE DU FAIT DE LA NÉCESSITÉ DE TOUCHER AU BUSINESS MODEL, DANS LE CAS DES ENTREPRISES

Le discours politique chinois pour contraindre à devenir frugal ou la sobriété comme source de conflit et de coopération difficile

(NYTI, June 3, 2023) « manger de l'amertume » 吃苦 Chīkǔ

« Les jeunes Chinois sont confrontés à un taux de chômage record.

Pourtant, le parti communiste et le plus haut dirigeant du pays, Xi Jinping, leur disent d'arrêter de penser qu'ils sont au-dessus du travail manuel ou de l'exode rural. Ils doivent apprendre à "manger de l'amertume" (吃苦 Chīkǔ) a déclaré M. Xi, utilisant une expression familière qui signifie supporter les difficultés.

Aujourd'hui, la machine de propagande du parti fait miroiter des histoires de jeunes qui gagnent décemment leur vie en livrant des repas, en recyclant les ordures, en tenant des stands de nourriture, en pêchant ou en pratiquant l'agriculture.

En décembre 2022, M. Xi a demandé aux fonctionnaires de "guider systématiquement les diplômés de l'enseignement supérieur vers les zones rurales".

L'article, qui traite des attentes de M. Xi à l'égard de la jeune génération, mentionne cinq fois l'expression "manger de l'amertume".

M. Xi a également exhorté à plusieurs reprises les jeunes à "rechercher les difficultés qu'ils s'infligent eux-mêmes", en s'appuyant sur sa propre expérience de travail à la campagne pendant la révolution culturelle.

Ils protestent en disant qu'ils n'ont pas fait autant d'études et d'effort pour aller travailler à la campagne



L'imaginaire permet de se libérer ponctuellement des contraintes du quotidien

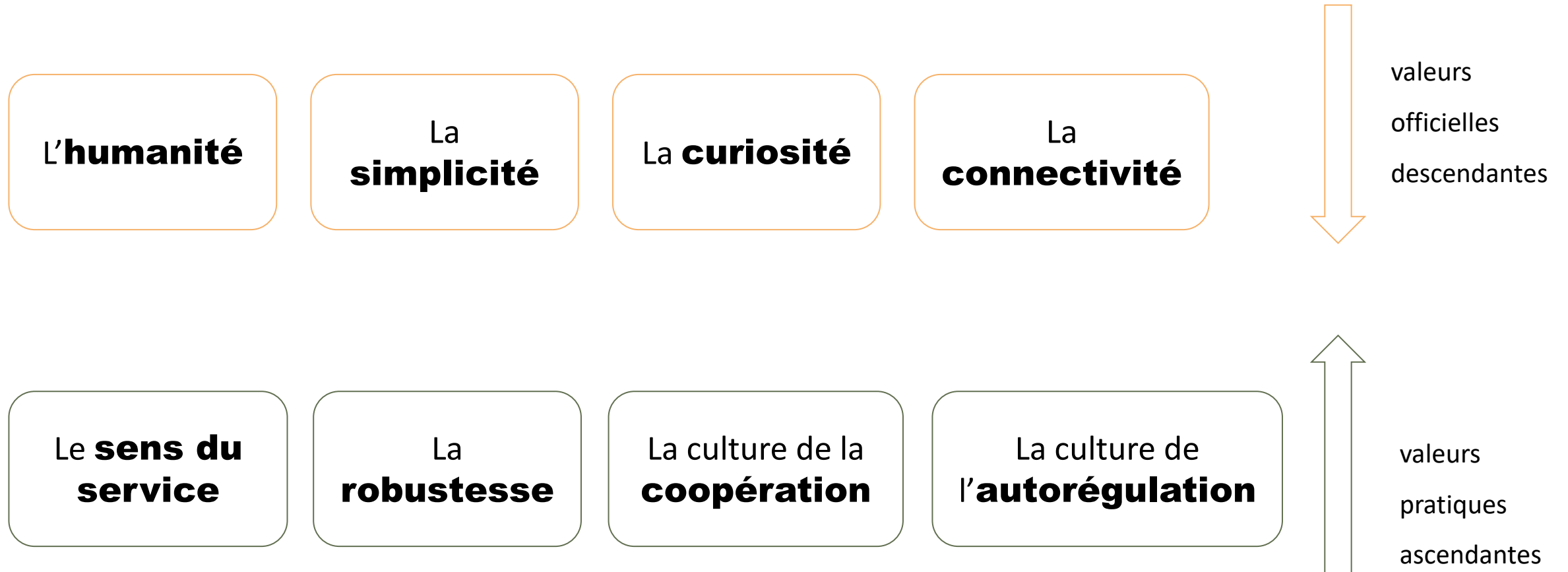
Les conflits liés à la coopération se structurent aussi autour de deux grands imaginaires

Un **imaginaire messianique**, qui enchante, promet un monde meilleur et du sens :

- “tout le monde pourra communiquer avec tout le monde” avec les “nouvelles technologies”.

Un **imaginaire apocalyptique** qui enchante aussi mais en annonçant un monde catastrophique (“big brother”, le contrôle total ou la fin du monde avec le réchauffement climatique)

Une autre source de tension, celle entre les valeurs émises par le siège et celles déclarées par les salariés (enquête 2022)



Ouverture

Au final j'observe qu'il n'existe pas d'approche globale des phénomènes humains

- De façon un peu simplifiée on peut dire que chaque discipline technique, scientifique, économique ou sociale réalise un découpage dans la réalité qui est lui-même liée aux instruments d'observation utilisés :
 - L'économie, macro ou micro, se centre notamment sur les intérêts ou les prix
 - la macro-sociologie observe les classes sociales ou les valeurs
 - l'anthropologie se focalise plutôt sur le sens et l'imaginaire, la parenté et la culture matérielle
 - La meso-sociologie se centre sur les jeux d'acteurs collectif.
 - la micro-sociologie travaille sur les interactions symboliques ou en termes de relations de pouvoir
 - la psychologie s'intéresse aux motivations, à la cognition, à l'émotion ou à l'inconscient
 - la génomique (micro) ou la climatologie (macro) ont leur propre focale, etc.
- Ces découpages renvoient à trois sortes d'explications en termes de :
 - **corrélations** qui sont les indicateurs de la causalité
 - **de sens** rapport à l'action collective ou à l'identité des personnes
 - **de situation** par rapport au jeu des acteurs.
- De façon métaphorique on peut reprendre le principe d'incertitude d'Heisenberg qui montre qu'on ne peut à la fois observer en même temps avec la même précision la position d'une particule et son mouvement.
- En sciences humaines on se heurte aux mêmes problèmes entre par exemple le sens et l'intérêt, les représentations et les pratiques

L'angle et la focale : les échelles d'observation de la réalité

Si la réalité forme « un tout », l'observation est discontinue.

- Elle dépend de la focale « macro » ou « micro »
- Ou encore de l'instrument « macroscope » ou « microscope »
- et de l'angle qui est choisi à chaque focale, comme par exemple le sens où l'intérêt, la coopération ou la conflictualité, etc.

La coopération dans le travail : entre sens, information et contrainte

Mon travail d'enquête consiste à observer et à restituer le jeu des interactions entre :

- l'imaginaire (le sens),
- Les pratiques et le jeu des acteurs (intention, engagement) entre lesquels circulent de l'information qui conditionne la coopération
- et les contraintes liées aux situations (les forces qui organisent les acteurs)

Pour répondre à la question je me demande ce qui organise, conditionne, favorise la coopération dans le travail en partant des forces qui déclenchent du changement, dont le dérèglement climatique,

et des contraintes matérielles, sociales et symboliques qui structurent les pratiques des acteurs dans une organisation ou un système d'action (filière, système d'action domestique)

Je cherche donc à échanger avec vous sur les ressorts volontaires et involontaires des comportements humains qui varient en fonction de la position de chacun dans le jeu social et sans préjuger d'une bonne solution a priori