

## Les attributs et contextes d'utilisation du travail collaboratif

### *Atributos y contextos en el uso del trabajo colaborativo*

Maxime Pollet\*

Angel Egido\*\*

#### Résumé

Le travail collaboratif s'invite à présent partout, et est identifié dans des domaines aussi multiples que variés. Dans le monde de l'entreprise, de la prise en charge médico-sociale, de l'éducation / formation, de la recherche, de l'économie, de la politique, de la gestion de carrière... etc. Ce travail vise dans un premier temps à décrire ce qu'est la collaboration, ses caractéristiques, ses contextes d'utilisation, et la façon dont elle se différencie des autres formes d'organisation (coopération et compétition notamment). Dans un deuxième temps, il réexamine la question de la nouveauté du travail collaboratif à la lumière des résultats obtenus. S'il est assez évident que les « ingrédients », les attributs du travail collaboratif ne sont pas nouveaux (le développement informatique mis à part), il semble en revanche

que les combinaisons rencontrées et les domaines d'application génèrent de nouvelles questions. Pour finir, en s'inspirant des termes associés à collaboration, il considère quelques-uns des nouveaux enjeux dans la sphère professionnelle.

*Mots-clefs:* collaboration, coopération, projet, sens, réseau.

#### Resumen

El trabajo colaborativo se da en múltiples ámbitos, como en el mundo de la empresa, en el sector médico-social, en el sector educación/formación, de la investigación, la economía, la política, de la gestión de carrera... etc. Este artículo estudia

---

\* Psychosociologue, Doctorant à l'université d'Angers. CAFORE-Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL), Angers. France.

\*\* Psychologue, professeur d'université. UCO. CAFORE-Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL), Angers. France.

el con concepto de colaboración, sus características, sus contextos de utilización y la forma en que se diferencia de las otras formas de organización (cooperación y competición, en particular). A su vez, reexamina el trabajo colaborativo a la luz de sus resultados obtenidos. Para terminar, se consideran algunos de los nuevos retos en la esfera profesional.

*Palabras clave:* colaboración, cooperación, proyecto, sentido, red.

### Abstract

Collaborative work is now everywhere, and is identified in numerous fields. In the world of business, health, education/training, research, economy, politics, career management, etc. This paper approaches collaboration, its characteristics, contexts and the way in which it is different from the other forms of work organization (cooperation and competition). Then, it enlightens the question of collaborative work innovation. Finally, it considers some of the new stakes in the professional sphere.

*Keywords:* collaboration, co-operation, project, meaning, network.

#### *Un concept multi référentiel?*

Le travail collaboratif s'invite à présent partout, et est identifié dans des domaines aussi multiples que variés. Dans le monde de l'entreprise (entreprise en réseau), de la prise en charge médico-sociale (réseaux de partenaires), de l'éducation / formation, de la recherche,

de l'économie, de la politique, de la gestion de carrière... et même de la consommation<sup>1</sup>!

Si cette diffusion large nous renseigne sur le caractère multi référentiel du concept – nous verrons que des disciplines variées s'intéressent à la question – cela ne signifie pas pour autant que le sujet est clairement délimité et appréhendé. Illusions (Durand, 2009), freins (Gangloff-Ziegler, 2009), domaines dans lesquels une stratégie collaborative n'est pas toujours applicable (Asse-lineau & Cromarias, 2011). Autant de difficultés qui témoignent des questions qui agitent les professionnels et les chercheurs sur le sujet.

Parmi elles, le travail collaboratif est-il nouveau ? De quoi est-il révélateur ? De quels changements et innovations témoigne-t-il ? Que pouvons-nous en penser, et en quoi concerne-t-il – ou non – nos domaines d'activité ?

Nous défendons pour notre part l'idée que le travail collaboratif n'est pas une réelle nouveauté – position que nous ne sommes d'ailleurs pas les seuls à défendre (Durand, 2009). Le discours invitant à réagir à la crise en réfléchissant à de nouvelles organisations du travail où le projet partagé remplace l'organisation verticale, où la qualité remplace la quantité, où la flexibilité remplace la

---

1. Avec la *consommation collaborative*, une « économie de la débrouille née de la rencontre entre la crise et le web » (expression employée par un journaliste de TF1).

rigidité, où le social et l'économique se rejoignent, où les fonctionnements verticaux s'affaiblissent au profit de fonctionnements horizontaux, etc. n'est pas nouveau. En témoigne un ouvrage de 1984 de Georges Archier et Hervé Sérieyx qui listait déjà ces "réponses" à la crise. Tout comme les travaux sur les fonctionnements coopératifs et compétitifs (Sherif et al., 1954/1961) et les avantages des systèmes coopératifs (Axelrod, 1984), ceux sur la communication horizontale et les motivations sociales, etc.

Bien entendu, nous arrêter là reviendrait à adopter une vision fragmentée et teintée d'un brin de mauvaise foi : ce n'est pas parce que nous en connaissons les éléments constitutifs que les combinaisons, émergences et contraintes nous sont connues et familières. En témoignent depuis quelques années les débats, recherches, publications sur le sujet. Avant 1990, la base de données Cairn recense 180 publications concernant le travail collaboratif. Pour l'année 2012, elle en recense 1946 ! Cette augmentation est récente : de 2005 à 2011, les publications annuelles s'élevaient entre 572 (2005) et 980 (2009) publications. Autre constat intéressant, ces publications intéressent différentes disciplines, notamment la sociologie, les sciences politiques, la psychologie et les sciences économiques (et dans une moindre mesure, la philosophie, les sciences de l'éducation, l'histoire et la géographie).

Cette augmentation importante et

soudaine est l'indice de quelque chose de nouveau, de quelque chose qui change. Nous présentons ici une enquête visant à mieux définir et délimiter ce qu'est la collaboration et le travail collaboratif. Nous avons pour cela dans un premier temps compilé quelques définitions du travail collaboratif pour en extraire les attributs, en nous efforçant de ne pas trier a priori les informations positives ou négatives concernant l'objet. Puis nous avons poursuivi notre réflexion en nous intéressant aux contextes d'utilisation du travail collaboratif, pour commencer à comprendre "à quoi il sert et à qui il sert" (Durand, 2009, p. 16). Nous avons pour cela utilisé une méthode originale de recueil de données numériques, ou nous appuyant sur un outil dédié. Nous terminerons enfin par une réflexion élargie sur les usages, opportunités et risques du travail collaboratif.

### *Définition par compilation*

Les définitions du travail collaboratif sont nombreuses et variées, et n'insistent pas toutes sur les mêmes aspects. Si pour le moment aucune définition ne semble faire l'unanimité, c'est d'abord nous semble-t-il parce qu'il intéresse des champs disciplinaires variés, qui utilisent pour lui donner corps des approches et vocabulaires qui leurs sont propres, et mettent l'accent sur différentes notions en fonction de leurs sensibilités. C'est aussi parce que le travail collaboratif

renvoie à des pratiques assez diverses (Thibert, 2009). C'est enfin parce que derrière ces définitions se dissimulent des intentions : défenseurs et détracteurs du travail collaboratif n'insistent pas sur les mêmes éléments, certains insistant sur ses faiblesses et mauvais usages, d'autres sur ses forces et les possibilités qu'il ouvre.

De façon à tenir compte de cette richesse, et surtout à l'exploiter, nous prenons le parti de compiler ces clarifications et définitions pour mettre en évidence les caractéristiques du travail collaboratif. Nous veillerons à ne pas effectuer de tri pour le moment, ce qui serait prématuré. De cette façon, nous allons obtenir une liste d'éléments que nous pourrions ensuite examiner un par un, afin de mettre en évidence l'ancrage et les caractéristiques du travail collaboratif.

Pour débiter ce travail, nous partirons de la définition de Wikipédia<sup>2</sup>, "encyclopédie collaborative établie sur Internet, universelle, multilingue et fonctionnant sur le principe du wiki" (Wikipédia). Projet souvent cité de travail collaboratif de grande ampleur, ce point de départ nous semble évident. Au-delà du clin d'œil, nous verrons que cette définition est plus complète qu'il n'y paraît. Ainsi, pour l'encyclopédie :

Le travail est souvent naturellement collectif et collaboratif, c'est-à-dire

qu'il fait interagir plusieurs acteurs pour la réalisation de tâches qui visent à atteindre un but commun. La notion de travail collaboratif désigne aujourd'hui un travail qui n'est plus fondé sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle, et plus spécifiquement un nouveau mode de travail (éventuellement intégré dans un modèle économique de production) où collaborent de nombreuses personnes grâce aux technologies de l'information et de la communication. Les outils nouveaux permettent de maximiser la créativité et l'efficacité d'un groupe associé à des projets d'envergure même si elles sont très dispersées dans l'espace et le temps.

Il ne faut pas confondre « travail collaboratif » et "travail coopératif" :

- ✓ le travail coopératif est une coopération entre plusieurs personnes qui interagissent dans un but commun mais se partagent les tâches,
- ✓ le travail collaboratif se fait en collaboration du début à la fin sans division fixe des tâches. Il associe trois modalités d'organisation :
  - ◆ il propose à tous et chacun, dans le projet, de s'inscrire dans un principe d'amélioration continue de chaque tâche et de l'ensemble du projet,
  - ◆ il organise le travail en séquences de tâches parallèles,
  - ◆ il fournit aux acteurs de chacune des tâches une information

---

2. Définition consultée en octobre 2012.

utile et facilement exploitable sur les autres tâches parallèles et sur l'environnement de la réalisation.

Le travail collaboratif, comme le travail collectif (dont il est une des variantes) n'est pas nécessairement synonyme d'efficacité, d'efficience, ni de rapidité. Son résultat dépend de la motivation de ses acteurs à collaborer, du nombre de ces acteurs, du temps qu'ils peuvent consacrer à ce travail et de leurs compétences. Il présente l'intérêt majeur d'associer les capacités de création et de potentiellement obtenir ce qu'il y a de mieux avec les ressources disponibles dans un groupe, si les éléments de ce groupe sont motivés.

A ce stade, nous savons donc déjà que le travail collaboratif suppose plusieurs personnes travaillant sur un même objet; l'utilisation d'outils d'information et de communication; une organisation du travail non-hiérarchique; une organisation du travail pas toujours intégrée dans un modèle économique de production; des résultats variables, dépendant des acteurs impliqués. La définition de la page anglaise nous permet un élément important, à savoir le sens de l'action.

Peer production (also known by the term mass collaboration) is a way of producing goods and services that relies on self-organizing communi-

ties of individuals who come together to produce a shared outcome. The content is produced by the general public rather than by paid professionals and experts in the field. In these communities, the efforts of a large number of people are coordinated to create meaningful projects.

Poursuivons de façon à ajouter des éléments non-présents dans cette première définition, ou pour clarifier et développer des éléments déjà présents mais peu ou pas développés. En nous appuyant sur une revue de littérature, nous pouvons dire que le travail collaboratif:

Est une organisation particulière du travail (Desbiens et Chaumette, 2008)

- “Le travail collaboratif s’applique plutôt au travail intellectuel” (Durand, 2009, p. 17), et se présente comme une volonté de rationalisation du processus créatif.
- Le travail collaboratif est “une mise en convergence contrôlée des activités individuelles” (Durand, 2009, p. 17).
- La structure hiérarchique pyramidale traditionnelle est remplacée par une structure en réseau (Levan, 2004, p. 7).
- La logique de collaboration propose une organisation alternative pertinente et évidente considérant

les limites des logiques de fonctionnement actuelles (Benkler, 2011).

- Le travail collaboratif, en faisant oublier certains des aspects traditionnellement contraignants du travail, gomme les frontières vie professionnelle / vie personnelle (Durand, 2009, p. 22).

Qui mobilise des acteurs autour de projets complexes, et permet un travail collectif (synchrone ou asynchrone);

- C'est un "processus conduit en mode projet" (Levan, 2004, p. 6);
- La complexité d'un projet collaboratif n'est pas calculé en fonction de son envergure, mais suivant les critères de *modularité*, *granularité* et *coût d'intégration* (Benkler, 2002, p. 435)
- "Le travail collaboratif déconnecte le travailleur de son collectif" (Durand, 2009, p. 20) en permettant des actions collectives asynchrones.

Qui nécessite et bénéficie d'outils spécifiques (mais pas uniquement numériques);

- Les outils sont nécessaires, mais non-suffisants : "les outils ne font pas la collaboration" (Thibert, 2009, p. 6).
- Il existe une déconnexion entre

les outils et les usages : parfois, les outils existent, mais leurs usages avancés restent à inventer (Levan, 2004).

- La question de la collaboration excède largement les seuls domaines des environnements numériques et du monde du travail (Benkler, 2011, p. 12). D'ailleurs, on peut croiser l'expression "travail collaboratif assisté par ordinateur".

Qui suppose une bonne gestion de l'information, de la communication, du savoir;

- Le travail collaboratif suppose de gérer l'information (Dudezert et Boughzala, 2008);
- D'en réduire les coûts par le biais de systèmes d'informations (Zwass, 2007);
- Plus largement, de développer de nouvelles orientations en termes de gestion des ressources humaines (Gressier, 2009)

Qui accorde de l'importance aux communications et à la dynamique de groupe;

- L'importance de la prise en compte des phénomènes de groupe : qui dit collaboratif, dit organisation, coordination, négociation, décision, réalisation et validation collective (Gonon, 2011, p. 9)

- Suppose une communication de qualité (Desbiens et Chaumette, 2008);
- La confiance est une condition importante du travail collaboratif (Gonon, 2011)
- Le travail collaboratif suppose des capacités spécifiques à fonctionner en groupe et à collaborer (Desbiens et Chaumette, 2008), des compétences spécifiques (Levan, 2004, p. 7)
- La collaboration repose sur la communication, la coopération et la coordination (Levan, 2004, p. 7). Cette coordination peut apparaître quasi-spontanément (Michaux, Defelix, Raulet-Croset, 2011).
- Les aspects psychologiques et organisationnels sont tout aussi importants que les aspects techniques (Michinov, 2008).
- Le travail collaboratif à distance transcende notre rapport à l'espace et au temps (Gressier, 2009) mais introduit également de nouvelles distances (Fluckiger, 2011) et peut rallonger le temps (Durand, 2009, p. 22)
- Le travail collaboratif suppose une négociation du sens du travail (Gonon, 2011).
- Le travail collaboratif constate l'importance particulière des motivations individuelles (Benkler, 2002), puisque l'argent seul ne suffit pas à expliquer l'engagement des travailleurs (notamment dans les cas de projets collaboratifs bénévoles)

Le travail collaboratif est donc une *organisation particulière du travail*, où les logiques de *réseau*, de *projet*, de *relation* (à ne pas confondre avec l'interaction [Pollet, Egidio & Lerbet-Sereni, 2013]), de *sens* bénéficient d'une place relativement importante, et où la *qualité* prévaut sur la quantité. Ces caractéristiques sont très proches nous semble-t-il des caractéristiques que Luc Boltanski et Eve Chiapello dégagent concernant les évolutions récentes de l'activité professionnelle et de la carrière (1999), et plus largement, des caractéristiques de ce qu'ils nomment "cité par projets":

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

Pour lequel les motivations personnelles et la question du sens sont centrales.

- Amène les acteurs du travail collaboratif à être collectivement responsables du projet (Gonon, 2011);

Cependant, il nous faut être prudent : même si les exemples abondent – et même si nous même avons déjà beaucoup participé à des projets collaboratifs – il nous faut admettre que les organisations collaboratives restent encore minoritaires, à plus forte raison lorsque l'on recherche des situations satisfaisant à toutes ces conditions précédemment énoncées. Et à plus forte raison dans le monde du travail : peut-on vraiment envisager un fonctionnement purement vertical et vierge de toute lutte de pouvoir, sans hiérarchie, sans logique de marché, de rentabilité, où la question du sens est première, et où la dynamique de groupe occupe une place majeure ? En cela, il nous faut nous prémunir d'une "vision angélique" (Durand, 2009, p. 16).

Puisque les formes "pures" restent assez rares, intéressons-nous aux formes "hybrides". Des doutes et des flous subsistent, notamment nous semble-t-il vis-à-vis de la coopération. Bien que certains proposent des distinctions très tranchées entre les deux termes, celles-ci ne semblent pas résister à l'épreuve de réalité : dans les faits, il semble parfois bien difficile de dire si l'on coopère ou si l'on collabore... Dans le discours de personnes engagées dans des projets collaboratifs, nous pouvons repérer l'utilisation indistincte de *coopération* et *collaboration* comme synonyme. Il en va de même lors de traductions : nous avons pu récemment constater comment l'expression *processus coopératifs* devenait

*collaborative processes* dans la traduction anglaise d'un article de 2013 dédié au travail en équipe. Pourtant, intuitivement, nous avons bien conscience qu'il existe des différences dans les contextes d'utilisation. Nous désignons nos collègues comme *collaborateurs*, et non *coopérateurs*, nous savons bien que le terme "collaborer" est dans certains domaines teinté négativement et à éviter. Et pourtant, nous utilisons volontiers un terme ou l'autre et les traitons comme synonyme. Une recherche étymologique ne nous est ici de bien peu de secours, comme nous le confirme Christine Gangloff-Ziegler (2009). Les deux termes signifiant étymologiquement "travailler ensemble", la seule distinction possible serait dans la peine, l'implication, *laboro* et *opero* ayant un sens très légèrement différent. Le travail collaboratif est-il une simple évolution de la coopération, une forme de coopération autour d'un projet à l'aide d'outils spécifiques ? Se distinguent-ils sur la façon dont les tâches sont réparties ? Pouvons-nous trouver d'autres éléments de différenciation ? Nous allons affiner notre travail en procédant non plus par compilation mais par contraste. Nous allons substituer à la question "qu'est ce qui caractérise le travail collaboratif ?", la question "qu'est-ce qui différencie le travail collaboratif ?". Nous verrons ainsi que les deux termes sont différents dans les domaines où ils sont employés, ainsi que dans les termes qui leurs sont associés, bref, qu'ils se distinguent moins par

leurs attributs que par leurs contextes d'utilisation.

### Définition par contraste

#### Approche statistique

Pour cela, nous allons d'abord comparer *cooperation*<sup>3</sup>, *collaboration* et *competition*, puis dans un second temps, nous focaliser sur *cooperation* et *collaboration*, en utilisant les données d'un recueil mené le 27 octobre 2012 sur l'outil GoogleTrends<sup>4</sup>. En examinant les

tendances des volumes de recherche par région ainsi que les termes associés à la recherche, nous pourrions ainsi dégager des éléments de définition supplémentaires.

Cette première comparaison nous renseigne clairement sur l'importance de *competition* (moyenne : 71) par rapport à *collaboration* (moyenne : 8) ou *cooperation* (moyenne : 9). La différence n'étant donc pas quantitative, intéressons-nous uniquement à *cooperation* et *collaboration*.

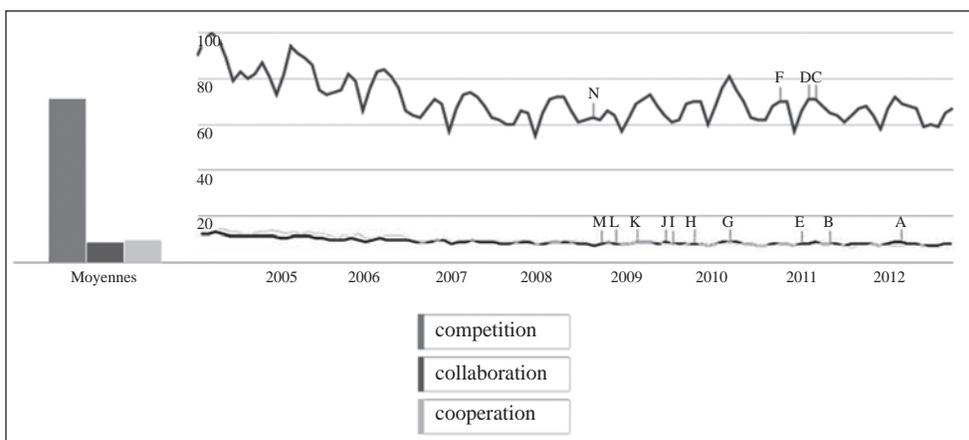


Figure 1. Évolution des requêtes Google contenant les termes « collaboration », « cooperation » et « collaboration »

3. L'absence d'accent n'est pas une erreur : les termes anglais ont été utilisés.

4. Outil mis à disposition par Google, Google Trends permet d'examiner les tendances des volumes de recherche par région, catégorie, période, pour un terme ou une expression.

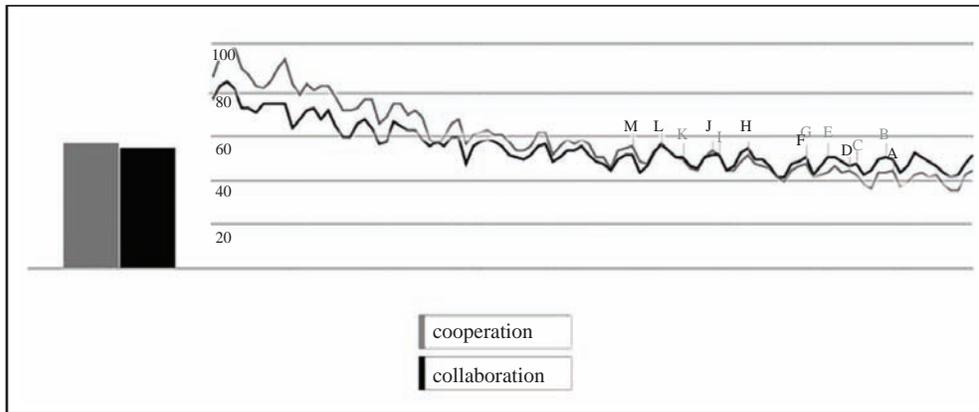


Figure 2. Évolution des requêtes Google contenant les termes « cooperation » et « collaboration ».

Nous pouvons constater l'évolution parallèle des deux courbes, ce qui nous prouve bien les liens étroits qui existent entre *coopération* et *collaboration*. En revanche, l'origine des requêtes introduit les premières différences.

Une première lecture, nous confirme qu'il y a bien une différence entre les deux termes : si celles-ci émanent bien du monde entier et suivent une progression parallèle en termes de volume des requêtes, la répartition n'est pas homogène en termes d'origine des requêtes.



Figure 3. Les pays d'origine des requêtes.

Les volumes de recherche étant exprimés de manière chiffrée<sup>5</sup>, sur une échelle de 0 à 100, il nous est possible d'approfondir par le biais d'un traitement statistique des données pour les 97 pays de l'échantillon. Et puisqu'il

nous semble visuellement que la répartition se fait entre autre sur des critères de développement économique, social et humain, nous avons introduit d'autres variables numériques.

### Présentation des variables

*COMP* : volume de recherche pour le terme « competition »

*COOP* : volume de recherche pour le terme « cooperation »

*COLL* : volume de recherche pour le terme « collaboration »

*PIB* : produit intérieur brut du pays en 2011

*VARPIB* : variations du produit intérieur brut du pays entre 2010 et 2011

*IDH* : indice de développement humain (Indice composite qui mesure le niveau de développement d'un pays sur la base de trois critères : espérance de vie, niveau d'éducation et niveau de vie)

*POP* : population du pays

*EXPORT* : volume annuel d'exportation du pays (exprimé en dollars) pour 2010

*SUP* : superficie du pays (exprimée en km<sup>2</sup>)

*REP* : nombre d'habitants au km<sup>2</sup>

Figure 4. Présentation des variables.

5. Les nombres représentent le volume de recherche par rapport au point le plus élevé sur la carte, toujours fixé à 100.

Tableau 1.  
Tableau des corrélations

Pearson Correlation Matrix										
	COMP	COLL	COOP	PIB	VARPIB	IDH	POP	EXPORT	SUP	REP
COMP	1,000									
COLL	0,483	1,000								
COOP	0,295	-0,074	1,000							
PIB	0,022	0,179	-0,181	1,000						
VARPIB	0,006	0,087	-0,049	-0,108	1,000					
IDH	-0,088	0,187	<b>-0,608</b>	0,259	-0,123	1,000				
0,002	0,132	-0,072	0,448	0,032	-0,137	1,000				
EXPORT	-0,037	0,216	-0,224	<b>0,812</b>	-0,080	0,351	0,539	1,000		
SUP	0,042	0,084	-0,142	0,520	0,073	0,046	0,429	0,465	1,000	
REP	0,211	0,389	0,019	-0,035	-0,042	0,143	-0,022	0,142	-0,098	1,000

Certaines corrélations socio-économiques apparaissent, mais nous n'y prêtons pas attention (une analyse factorielle vient confirmer sans surprise que les variables PIB, EXPORT, POP et SUP forment un facteur [28.66 % de la variance expliquée]). En revanche, notons la corrélation inversement proportionnelle entre la variable COOP et la variable IDH, ce que nous traduisons de la façon suivante: le volume de recherche pour le terme coopération est plus important dans un pays lorsque son indice de développement humain est bas. Nous pouvons aussi constater l'absence de lien entre les requêtes pour *coopération*, *compétition* et *collaboration*, ce qui nous invite à penser qu'il ne s'agit pas d'éléments contraires, mais

différents: un pays peut être intéressé par l'un, l'autre ou tous (on pourrait caractériser cette relation comme étant un "ou inclusif").

La clef ne semble donc pas résider dans l'importance socio-économique du pays: un pays fort économiquement, produisant et exportant beaucoup, bénéficiant de nombreux habitants et d'une grande superficie ne s'intéresse pas plus ou moins aux trois organisations testées (compétition, collaboration, coopération). Le lien n'est pas non plus dans le processus (les variations du PIB ne rendent pas plus compte de liens potentiels). En revanche, nous sommes intéressés par le lien entre collaboration et compétition, ainsi que par le lien entre le niveau de développement humain

et l'intérêt pour la coopération. La différence serait-elle essentiellement sociale ? C'est ce que nous allons vérifier et confirmer par le biais d'une dernière analyse des mots-clefs associés à *cooperation* et *collaboration*.

#### *Analyse de contenu thématique*

Toujours grâce à l'outil *Google Trends*, il nous a été possible de récupérer les mots-clefs les plus fréquemment utilisés dans les recherches en association avec les termes *cooperation* et *collaboration*. Nous avons par le biais d'une analyse de contenu catégorisé les termes associés, afin de pouvoir les comparer. Quatre catégories furent dégagées:

- La coopération / collaboration comme relation, lien: cette catégorie correspond aux termes mettant en avant le caractère relationnel de la coopération ou de la collaboration (ex: "cooperation-with", "in collaboration with")
- La coopération / collaboration comme objet à définir, caractériser, localiser: cette catégorie correspond aux termes témoignant d'une volonté de compréhension du terme, qu'il s'agisse de

définition (ex: "whatis collaboration", "cooperationmeaning") ou de comparaison (ex: "competition and cooperation").

- Les types de coopération / collaboration: cette catégorie regroupe les termes associés qui permettent de catégoriser la coopération ou la collaboration (ex: "international cooperation", "project collaboration", "research collaboration")
- Les organismes, techniques et manifestations concrètes de coopération / collaboration : cette dernière catégorie regroupe les termes désignant les manifestations concrètes de la coopération et de la collaboration, qu'il s'agisse d'outils (ex: "letter of cooperation"), de noms d'organisation (ex: "gulfcooperationcouncil", "shanghaicooperation") ou d'outils (ex: "zimbra collaboration suite", "collaboration tools")

Chaque terme étant doté d'un "poids" allant de 0 à 100, il nous a été possible de traduire nos résultats globaux en représentations graphiques (à chaque sphère correspond un terme associé, la taille de la sphère étant fonction de son poids).

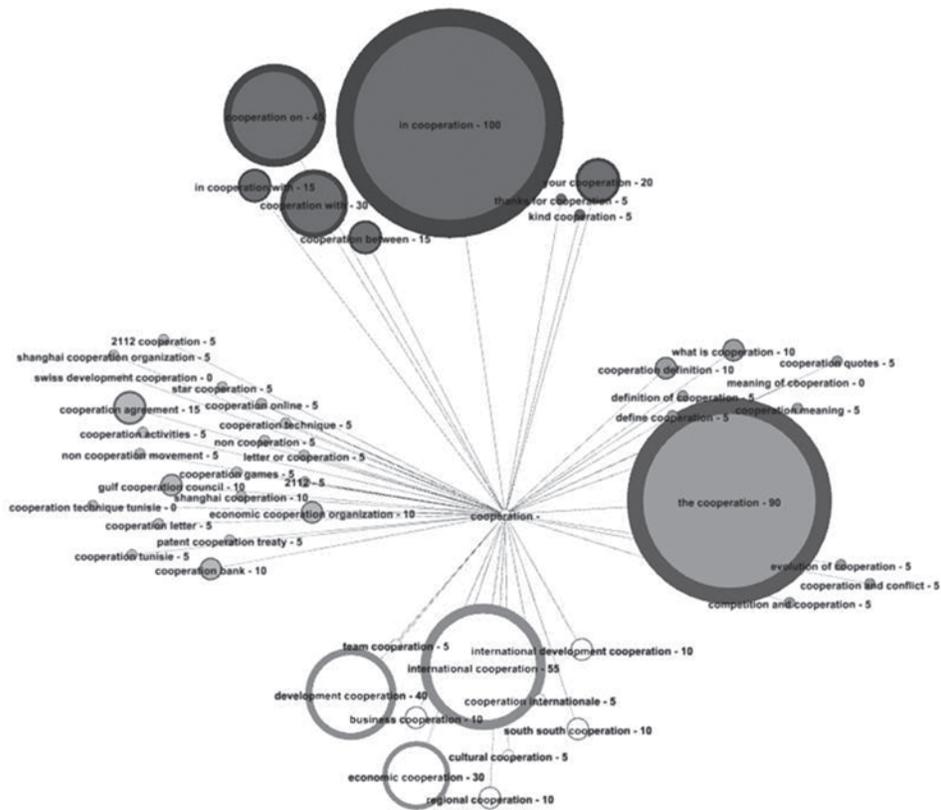


Figure 4. Représentation graphique des résultats de l'analyse de contenu thématique pour le terme « coopération ».

En haut, la catégorie “la coopération comme relation, lien”. A droite, la catégorie “la coopération comme objet à définir, caractériser, localiser”. En bas, la catégorie “les types de coopération”. A gauche, la catégorie “les organismes, techniques et manifestations concrètes de coopération”.

Comme on peut déjà le constater, la catégorie renvoyant aux manifesta-

tions concrètes de coopération, bien que présentant un grand nombre de termes associés, n'est pas une catégorie d'importance. A l'inverse, la catégorie renvoyant à la coopération comme relation semble “peser” plus lourd.

En ce qui concerne les termes associés au mot “collaboration”, les résultats sont les suivants (même légende concernant les couleurs et le placement) :

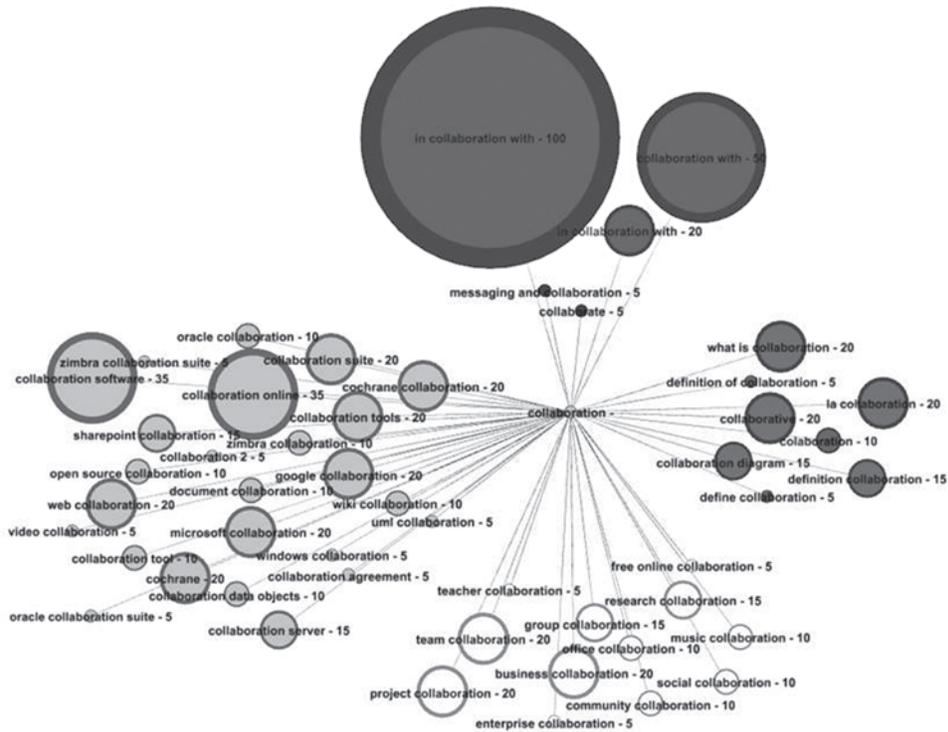


Figure 5. Représentation graphique des résultats de l'analyse de contenu thématique pour le terme "collaboration".

Si on retrouve comme pour le terme *cooperation* l'importance de la catégorie renvoyant à l'aspect relationnel de la collaboration, on peut également constater l'importance de la catégorie renvoyant aux organismes et outils collaboratifs. En revanche, les catégo-

ries renvoyant à la définition du terme ou aux types de collaboration semblent moins importantes. Examinons à présent chaque catégorie une par une, de façon à différencier les termes associés à *cooperation* et *collaboration*.

Tableau 2.

*Résultats de l'analyse de contenu thématique concernant la catégorie "la coopération / collaboration comme relation, lien"*

COOPERATION		COLLABORATION	
in cooperation	100	in collaboration	100
cooperation on	45	collaboration with	50
cooperation with	30	in collaboration with	20
your cooperation	20	collaborate	5
cooperation between	15	messaging and collaboration	5
in cooperation with	15		
thanks for cooperation	5		
kind cooperation	5		

Tableau 3.

*Résultats de l'analyse de contenu thématique concernant la catégorie "la coopération / collaboration comme objet à définir, caractériser, localiser"*

COOPERATION		COLLABORATION	
the cooperation	90	what is collaboration	20
what is cooperation	10	la collaboration	20
cooperation definition	10	collaboration diagram	15
cooperation quotes	5	definition collaboration	15
cooperation meaning	5	collaborative	20
evolution of cooperation	5	colaboration	10
definition of cooperation	5	define collaboration	5
meaning of cooperation	0	definition of collaboration	5
define cooperation	5		
competition and cooperation	5		
cooperation and conflict	5		

Tableau 4.

Résultats de l'analyse de contenu thématique concernant la catégorie "les types de coopération / collaboration"

COOPERATION		COLLABORATION	
international cooperation	55	social collaboration	10
development cooperation	40	research collaboration	15
economic cooperation	30	group collaboration	15
business cooperation	10	team collaboration	20
regional cooperation	10	business collaboration	20
international development cooperation	10	project collaboration	20
cultural cooperation	5	community collaboration	10
south south cooperation	10	music collaboration	10
team cooperation	5	office collaboration	10
cooperation internationale	5	enterprise collaboration	5
		teacher collaboration	5
		free online collaboration	5

Les résultats semblent globalement similaires. Les seules différences perceptibles sont au niveau de la communication : la catégorie *cooperation* présente des mots-clefs relatifs à des formules de politesse (aspect relationnel de la communication), la catégorie *collaboration* présente des mots-clefs relatifs aux systèmes de messagerie instantanée (aspect technique de la communication).

Ici, les termes associés à *cooperation* renvoient essentiellement à "la" *coopération*, son évolution, ses citations, ses liens avec la compétition, le conflit. Pour *collaboration*, on note déjà moins de requêtes pour cette catégorie, et des

approches plus techniques: définition, diagrammes.

A noter une spécificité française, "la collaboration", qui renvoie vraisemblablement à la collaboration avec l'occupant durant la seconde guerre mondiale<sup>6</sup>. Notons cependant à ce propos que même la collaboration pendant la guerre se rattache à l'image de la collaboration que nous sommes en train de déga-

6. A noter que dans le moteur de recherche Google français, la requête « la collaboration » nous propose « la collaboration avec l'occupant » en premier résultat, suivi en seconde place de la collaboration comme action de travailler ensemble pour atteindre un objectif.

ger. Comme le remarque Fritz Taubert (2007) dans son travail sur le récit des anciens collaborationnistes, le projet, le sens sont centraux dans leurs justifica-

tions: "la collaboration visait un but; elle avait son sens profond dans l'idée de coopération européenne et d'un nouvel ordre" (p. 7).

Tableau 5.

*Résultats de l'analyse de contenu thématique concernant la catégorie "organismes, techniques et manifestations concrètes de coopération / collaboration"*

COOPERATION		COLLABORATION	
cooperation bank	10	cochrane	20
economic cooperation organization	10	cochrane collaboration	20
shanghai cooperation organization	5	collaboration data objects	10
swiss development cooperation	0	collaboration online	35
letter of cooperation	5	collaboration software	35
cooperation activities	5	collaboration tools	20
cooperation letter	5	collaboration tool	10
cooperation technique	5	microsoft collaboration	20
gulf cooperation council	10	web collaboration	20
star cooperation	5	google collaboration	20
patent cooperation treaty	5	collaboration suite	20
shanghai cooperation	10	collaboration server	15
cooperation agreement	15	sharepoint collaboration	15
cooperation tunisie	5	open source collaboration	10
cooperation technique tunisie	0	wiki collaboration	10
non cooperation	5	zimbra collaboration	10
non cooperation movement	5	oracle collaboration	10
cooperation games	5	document collaboration	10
2112 cooperation	5	uml collaboration	5
2112	5	video collaboration	5
cooperation online	5	zimbra collaboration suite	5
		windows collaboration	5
		oracle collaboration suite	5
		collaboration agreement	5
		collaboration 2	5

Cette catégorie montre des différences très intéressantes entre *coopération* et *collaboration*. Là où le terme *cooperation* est fréquemment associé à des termes économiques et territoriaux, le terme *collaboration* lui est associé à la sphère du groupe et du travail (entreprise, recherche, formation). Donc, alors que la coopération renvoie plutôt au développement économique d'un territoire, la collaboration est plutôt associée au fonctionnement des groupes de travail.

Enfin, cette dernière catégorie illustre une dernière caractéristique déjà relevée précédemment. Alors que le terme *cooperation* est fréquemment associé à des noms d'organisation ou d'outils, le terme *collaboration* est quant à lui souvent associé à des solutions logicielles.

Ainsi, s'il est vrai que les deux termes renvoient globalement à la même idée (travailler ensemble sur un objet commun), des différences apparaissent lors de l'examen des requêtes les concernant. Ainsi, la coopération est fréquemment associée au développement socio-économique d'un territoire, alors que la collaboration est plus fréquemment associée à la sphère du travail et du groupe, et renvoie à une organisation du travail, à des outils (souvent numériques), à des méthodes. De plus, si les deux termes montrent bien l'importance de la relation, du collectif, des différences émergent dans les façons de travailler ensemble. Là où les mots clefs associés au terme *cooperation* semblent

insister sur le sens de la coopération, et sur les différents types de coopération, les mots clefs associés au terme *collaboration* insistent sur les outils, les façons de procéder, les domaines d'application.

### Conclusion

Cette enquête visait à objectiver ce qu'est la collaboration, ses caractéristiques, ses contextes d'utilisation, et la façon dont elle se différencie des autres formes d'organisation (coopération et compétition notamment). Nous avons pu montrer par compilation de définitions que le travail collaboratif se caractérisait notamment par la place importante qu'il accorde aux logiques de réseau, de projet, de sens, de relation. Nous nous sommes ensuite intéressés à la façon dont la collaboration se différenciait de la coopération en nous penchant sur les termes associés lors des recherches sur le moteur de recherche Google grâce à l'outil Google Trends. Il s'est avéré que la coopération renvoie plutôt à la sphère du développement socio-économique, alors que la collaboration renvoie à des termes plus techniques, dans des domaines plus variés.

A l'issue de cette enquête, réexaminons la question de la nouveauté du travail collaboratif à la lumière de ses résultats. S'il est assez évident que les « ingrédients », les attributs du travail collaboratif ne sont pas nouveaux (le développement informatique mis à part),

il semble en revanche que les combinaisons rencontrées et les domaines d'application génèrent de nouvelles questions. Nous pourrions aller jusqu'à dire que ce sont sûrement ces questions qui constituent la véritable nouveauté, et qui témoignent de changements sociaux. En nous inspirant des termes associés à collaboration, examinons rapidement quelques un des nouveaux enjeux dans la sphère professionnelle.

Dans le domaine du travail, le regroupement d'entreprises tel que décrit par Archier et Sérieyx (1984) permet de développer des "relations de coopération avec des PME complémentaires" (p. 164), d'encourager la "réflexion stratégique participative" (p. 158), de raisonner en termes de "projet partagé" (p. 159), de prêter attention aux groupes, à leur fonctionnement, à leur management, etc. Bref, de développer des fonctionnements collaboratifs. Ces observations, à l'époque réalisées auprès d'entreprises considérées comme pionnières, nous sont à présent familières. Notre sensibilité de psychosociologue nous amène spontanément à considérer avec bienveillance une organisation du travail fondée sur la négociation du sens et de la dynamique de groupe, sur la qualité des interactions et des relations, et non uniquement sur les rapports au marché, à la hiérarchie et à l'argent. Dans nos domaines d'activité, l'intervention psychosociologique serait vraisemblablement facilitée si une plus grande importance était naturellement

accordée à la dynamique de groupe, aux relations interpersonnelles, à l'examen des moyens comme des fins. De même à l'échelle individuelle, dans le domaine de la gestion de carrière: si les compétences développées dans les projets collaboratifs ou les contributions citoyennes étaient reconnues et valorisées à leur juste mesure, de nombreux citoyens verraient leur capital compétences faire un bond en avant !

D'ailleurs, au niveau des parcours professionnels, la gestion de carrière prend une nouvelle tournure face à ces logiques collaboratives. Le développement et la valorisation de la figure du "grand de la cité par projets" (Boltanski & Chiapello, 1999) mènent les professionnels de l'accompagnement à de nouvelles questions qu'il leur faut examiner pour pouvoir correctement pratiquer. Par exemple, si la réussite professionnelle peut encore se mesurer sur le critère de l'accomplissement de son projet professionnel comme le proposent Antoine de La Garanderie et Élisabeth Tingry (1991), peut-on pour autant accompagner toutes les personnes à devenir des hommes et femmes à projet, et ce faisant répondre favorablement aux paradoxales et ambivalentes injonctions à l'employabilité que nous observons actuellement (Gauthier & Pollet, 2013)? Peut-on inciter les personnes accompagnées à développer un portefeuille d'activités comme le suggérait en son temps Charles Handy dans les années 1990?

Ces exemples nous permettent,

en empruntant à la matrice d'analyse SWOT<sup>7</sup>, de reformuler la question, et de nous focaliser sur les opportunités et les risques plutôt que sur les qualités et faiblesses inhérentes à cette forme d'organisation. Trancher reviendrait à nier la qualité des travaux mettant en évidence les bonnes et les mauvaises applications du travail collaboratif, ce qui n'est pas souhaitable et reviendrait à simplifier l'objet par mutilation. Reconnaître que le travail collaboratif est "meilleur" reviendrait à tomber dans les travers de la recherche de la *one best way*, et à en nier les risques. À l'inverse, se méfier à l'excès reviendrait à passer à côté des opportunités et perspectives que proposent le travail collaboratif.

Du tutorat orthopédique venant imposer un profil type à l'accompagnement non-directif, les positions sont nombreuses et questionnent la place que l'on laisse ou non à l'autre dans la relation, ce qui conditionnera dans un second temps les modalités de travail. Peut-on envisager des dispositifs d'orientation et d'accompagnement co-construit, où le cadre est négocié et co-élaboré, le projet clairement différencié du plan, accepté dans sa dimension incertaine, la dimension asymétrique de la relation accompagnateur / accompa-

gné acceptée mais non-érigée en mode de fonctionnement? Et avec qui? Dans quelles conditions, avec quels moyens, dans quels contextes, à quels moments?

## Bibliographie

- Archier, G. & Sérieyx, H. (1984). *L'entreprise du 3e type*. Paris, France: Seuil.
- Asselineau, A. & Cromarias, A. (2011). Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu »? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise. *Management & avenir*, 50 (10), 137-152.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York, U.S.: Basic Books.
- Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and the Nature of the Firm. *The Yale Law Journal*, 112 (3), 369-446.
- Benkler, Y. (2011). *The penguin and the Leviathan. How Cooperation Triumphs over Self-Interest*. New York, U.S.: Crow Business.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France: Gallimard.
- De la Garanderie, A. & Tingry, E. (1991). *On peut tous toujours réussir. Un projet pour chacun*. Paris, France: Bayard.
- Desbiens, D. & Chaumette, C. (2008). *Typologie des systèmes d'information: le travail collaboratif*. Consulté le 29 octobre 2012 à l'adresse [http://observatoire.tic.free.fr/pdf/dossiersThematiques/5\\_Travail\\_collaboratif.pdf](http://observatoire.tic.free.fr/pdf/dossiersThematiques/5_Travail_collaboratif.pdf)
- Dudezert, A. & Boughzala, I. (Dir.) (2008). *Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs*. Paris, France: Vuibert.

---

7. Pour « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats », cadre invitant à mettre en évidence les forces et faiblesses de l'objet étudié, ainsi que les perspectives d'action en lien avec les opportunités et les risques identifiés.

- Durand, J. P. (2009). Le travail collaboratif: des illusions à d'éventuels possibles. *Marché et organisations*, 10 (3), 15-28.
- Fluckiger, C. (2011). De l'émergence de nouvelles formes de distance. Les conséquences des nouvelles pratiques de communication ordinaires sur la FAD dans l'enseignement supérieur. *Distances et savoirs*, 9 (3), 397-417.
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10 (3), 95-112.
- Gauthier, Ph. D. & Pollet M. (2013). *Accompagner la démarche portfolio. Du portefeuille de compétences au ePortfolio, de l'insertion professionnelle à l'employabilité durable*. Paris, France: Qui plus est.
- Gonon, I. (2011). *Travail collaboratif à distance*. Consulté le 29 octobre 2012 à l'adresse [http://formation-e-reputation.fr/isabellegonon/Travail\\_collaboratif\\_2011.pdf](http://formation-e-reputation.fr/isabellegonon/Travail_collaboratif_2011.pdf)
- Gressier, A. (2009). Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif: les communautés de pratique. *Marché et organisations*, 10(3), 113-134.
- Levan, S. (2004). e-collaboration, travail en réseau et efficacité collective: les sept piliers de la sagesse du travail collaboratif, *Les enjeux et la réalité française du travail collaboratif et des communautés de pratiques*. Consulté le 31 octobre 2012 à l'adresse [http://www.knowledgeboard.com/download/1724/kbcf\\_20042009\\_Collin\\_Levan\\_Balmisse\\_kmforum2004\\_livreblanc.pdf](http://www.knowledgeboard.com/download/1724/kbcf_20042009_Collin_Levan_Balmisse_kmforum2004_livreblanc.pdf)
- Michaux, V., Defelix, C. & Raulet-Croset, N. (2011). Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: strategic and managerial issues. *Management et avenir*, 50 (10), 122-136.
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées: une analyse psychosociale. *Le travail humain*, 71 (1), 1-21.
- Pollet, M., Egido, A. & Lerbet-Sereni, F. (2013, avril). *Le travail collaboratif, opportunités et limites pour les savoirs et les pratiques des psychologues: vers un espace de relations complexes?* Communication présentée au IV Congreso Internacional de Psicología FIUC. Buenos Aires, Argentina.
- Sherif, M., Harvey, O. J., Jack White, B., Hood, W. R. & Sherif, C. W. (1954/1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment*. Consulté le 21 mars 2013 à l'adresse <http://psychclassics.yorku.ca/Sherif/>.
- Taubert, F. (2007). La mémoire d'une autre réconciliation : le récit des anciens collaborationnistes au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 100. Consulté le 5 novembre 2012, à l'adresse <http://chrhc.revues.org/1246>
- Thibert, R. (2009). Quelles pratiques collaboratives à l'heure des TIC ? *Dossier d'actualité de la VST*, 43. Consulté en ligne le 15 octobre 2012 à l'adresse <http://www.inrp.fr/vst>