

QUE DEVIENT LE TRAVAIL COLLECTIF DANS DES GROUPES ENTRECROISÉS ET TRANSITOIRES ?

Une analyse simmelienne

La plupart des travaux sociologiques (et ergonomiques) concernant la coopération dans le travail ont surtout mis l'accent sur des coopérations au sein d'équipes de travail stables et entre des intervenants familiers les uns des autres. Que penser, alors, du devenir des équipes de travail et de leur mode de travail collectif alors que les cercles où les salariés interviennent se multiplient et s'entrecroisent considérablement, aujourd'hui ?

PAR Régine BERCOT ET Frédéric de CONINCK, DIRECTEURS D'ÉTUDES, LATS

À partir des travaux de Simmel sur les appartenances multiples et entrecroisées dans les sociétés modernes, cet article s'attache à mettre en exergue les modes de travail collectif émergents, aujourd'hui : multiplication des cercles d'appartenance pour un salarié donné, différenciation des personnes au sein d'une même équipe de travail, contacts accrus avec l'extérieur, formation plus abstraite et formalisation plus grande des rapports de travail. Il s'attache ainsi à montrer que les dynamiques collectives ne sont pas totalement détruites par ces évolutions mais qu'elles deviennent autres : basées sur des rapports sociaux plus abstraits avec des règles de coopération à reconfigurer plus fréquemment.

Différentes analyses de sciences sociales ont mis en évidence le fait que nombre d'activités de travail reposent sur des groupes correspondant à des collectifs stables et bien délimités, ainsi que sur des coopérations fines au sein de ces collectifs. Cette coopération, construite dans la proximité et la familiarité, suppose en effet, le plus souvent, un réseau social stable et construit dans la durée qui permet de structurer les échanges. Pour coopérer de cette manière avec d'autres, on se repose sur leurs informations et leurs actions, mais aussi sur des habitudes et des codes implicites qui permettent de gagner énormément de temps. Tout cela se base sur une pratique, sur une construction pragmatique en lien avec l'expérience et l'interaction au jour le jour.

Dans cette relation, la proximité physique et la parfaite connaissance de ceux qui sont proches apparaissent comme des éléments favorables voire, dans certains cas, comme une nécessité (1). Ainsi, dans une salle d'opérateurs, le salarié peut déployer sa vigilance dans d'autres champs que le sien propre en s'intéressant à l'activité de son collègue. Dans la mesure où il connaît bien ce collègue, quelques coups d'œil lui suffisent pour savoir, en gros, « où il en est » [Joseph, 1994]. On retrouve ce déploiement de disponibilité et d'attention envers le collègue dans des situations de traitement d'opérations ou d'accueil. Un guichetier de La Poste peut veiller à ce que son collègue ne fasse pas d'erreur concernant un renseignement donné ou concernant la procédure de travail mise en œuvre et, à l'inverse, il n'hésitera pas à se tourner vers son voisin dès qu'il aura un doute sur ce qu'il doit faire [Bercot, Bruch, De Coninck, Zarifian 2000]. Mais cette entraide et cette coopération directes recouvrent une part plus ou moins grande de l'activité, selon qu'elles s'inscrivent dans un espace soit fermé, soit rapproché, ou que les collègues sont plus lointains et moins familiers.

Or, l'une des évolutions actuelles les plus frappantes, dans les univers de travail, est la multiplication des cercles auxquels les salariés doivent participer en dehors de leur équipe de base. Le client, tout d'abord, vient de plus en plus se mêler à l'activité elle-même, par ses demandes et ses suggestions, de sorte qu'à titre certes

très transitoire, il vient prendre place dans un collectif d'activité aux contours variables. Dans les enquêtes menées par le ministère du Travail, le nombre de salariés déclarant être au contact avec le public augmente, au fil des années. En 1998, 62 % des salariés déclaraient être en contact direct avec le public et c'était même le cas pour 39 % des ouvriers (2). Mais la place du client n'est que le cas particulier d'un phénomène plus vaste, à savoir que les salariés entrent de plus en plus fréquem-

© Peter Marlow/Magnum

ment en contact avec des personnes extérieures à leur équipe de travail habituelle. En 1998, pour citer à nouveau les chiffres du ministère du Travail, les salariés interrogés quant aux recours sur lesquels ils pouvaient s'appuyer en cas d'incident (les réponses n'étaient pas exclusives l'une de l'autre), citaient à 72 %, leurs collègues de travail habituels ; à 59 %, leur supérieur hiérarchique ; mais 41 % d'entre eux mentionnaient également d'autres personnes de l'entreprise et 20 %, des personnes extérieures à l'entreprise (3). Naturel-

lement plus les personnes étaient hautes dans la hiérarchie, plus elles pouvaient aller vers l'extérieur mais le clivage n'était pas si fort que cela : 12 % des ouvriers disaient pouvoir faire appel à des personnes extérieures à l'entreprise (la moyenne, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, était de 20 %) et 36 %, à des personnes de l'entreprise mais extérieures à leur équipe de travail (pour une moyenne, toutes catégories confondues, de 41 %) (4). Par ailleurs, ces mêmes ouvriers ne se tournaient pas plus que la moyenne vers leurs col-

L'entraide et la coopération directe recouvrent une part plus ou moins grande de l'activité selon qu'elles s'inscrivent dans un espace soit fermé, soit rapproché, ou que les collègues sont plus lointains et moins familiers.

(1) Bernard PAVARD a montré, en particulier, que le caractère distribué d'une information entre des intervenants proches, était indispensable au fonctionnement de collectifs devant traiter une information complexe et mouvante (contrôle aérien ou centre d'appel d'un service médical d'urgence, par exemple). [Cf. Pavard 2000]. Dans le même ouvrage T. H. BENCHEKROUN parle, pour sa part, « d'espaces de coopération proxémique ». Citons aussi le numéro spécial de *Sociologie du Travail* [1994, n°4] sur *Travail et Cognition* qui, en dehors de l'article de Isaac JOSEPH ci-après cité, donne de nombreux exemples d'une connaissance distribuée entre des personnes, grâce à leur proximité. Dans ce même

numéro, on signalera, néanmoins, un article de CICOUREL [Cicourel 1994], traduit, et qui envisage le travail collectif, à propos du diagnostic médical, entre des personnes qui n'ont que des relations épisodiques.

(2) BUÉ, ROUGERIE et VINCK 2000, *op. cit.*, pp. 111-112.

(3) *Id.*, p.175.

(4) *Id.*, p. 176.

lègues habituels. Ces chiffres sont des indicateurs qui confirment ce que nous avons observé à de nombreuses reprises et que nous aurons l'occasion de détailler à propos du terrain que nous exposerons : les salariés, à tous les niveaux, participent à des groupes, rencontrent des personnes, sont partie prenante dans des projets, suivent des formations qui les font participer à des collectifs nombreux et entrecroisés (dont certains sont éphémères, mais pas tous) qui viennent se surajouter à leur collectif de base. Comment, alors, ces groupes entrecroisés viennent-ils transformer les modes de travail collectif ? C'est la question que nous voulons aborder dans cet article.

Il se trouve que cette question rencontre celles que se posait Simmel au début du XX^e siècle, non pas sur les collectifs de travail, mais sur les cercles d'appartenance au sein de la société civile. Simmel voyait alors se multiplier ces cercles autour de chaque individu et les mutations qu'il observait alors, appliquées au champ du travail actuel, restent, aujourd'hui encore, très instructives.

Mais avant d'étudier le fonctionnement empirique d'un atelier traversé par cet entrecroisement des collectifs et d'aborder les réflexions inspirées à ce sujet par les travaux de Simmel, il nous faut souligner que, jusqu'à présent, les sociologues du travail ont travaillé, pour la plupart, autour de l'opposition individu/groupe, ce dernier étant supposé stable. C'est ainsi que, classiquement, l'on met en évidence l'opposition entre la construction d'un collectif stable et les forces de dissension individualistes, éventuellement favorisées par un management soucieux de diviser pour régner. Certaines analyses de la logique-compétence soulignent, par exemple, les forces d'individualisation et de division dont cette logique est porteuse (5). L'idée que des collectifs entrecroisés puissent déboucher sur un rapport au collectif autre – et pas seulement sur une individualisation grandissante – n'a, pour l'instant, guère été explorée, sauf à propos des clivages travail/hors-travail qui peuvent, en effet, conduire à porter un regard décalé et distancié sur la situation de travail (6).

C'est cette émergence de nouveaux rapports au travail collectif dont nous voulons ici rendre compte. Nous pensons qu'une équipe de travail peut continuer à se construire, quand bien même les personnes qui la constituent participent à des cercles de plus en plus nombreux et que cela débouche sur un mode d'être et d'agir ensemble certes spécifique, mais néanmoins digne d'être analysé.

(5) Elisabeth DUGUÉ, [Dugué 1994] écrit, par exemple : « *La logique de la compétence, contribuant à interdire les confrontations institutionnelles, masque les oppositions entre l'institution et les salariés qui sont renvoyés à leur solitude d'individus responsables, autonomes et concurrents* » (p. 290).

(6) La récente note de recherche de Sébastien SCHEHR [Schehr 1999], envisage pratiquement exclusivement la différenciation dans les rapports entre travail et hors-travail.

SIMMEL ET LES CERCLES ENTRECROISÉS : ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU RAPPORT AU COLLECTIF

Le regain de faveur que connaît Simmel ces dernières années nous semble lié au fait que les thèmes qu'il abordait dans ses travaux retrouvent une actualité inattendue aujourd'hui. On pourrait s'interroger sur les raisons de ce regain soudain d'actualité. La question est vaste et, par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer les différences importantes qui existent entre le contexte d'aujourd'hui et celui du début du XX^e siècle. Par ailleurs, Simmel s'étant peu intéressé au monde du travail, nous nous bornerons à relever, dans son œuvre, les éléments qui nous semblent pertinents pour la question qui nous occupe aujourd'hui, en laissant de côté le chantier d'une comparaison point à point qui excéderait largement le cadre de ce papier.

La première idée mise en avant par Georg Simmel, et qui nous semble contenir des éléments d'analyse intéressants, concerne l'extension de la dimension des cercles sociaux auxquels nous appartenons (7). La société qu'il voyait naître à son époque lui semblait substituer de vastes cercles aux cercles d'autrefois, présumés restreints. Pour rester dans notre propos, et si l'on pense aux équipes de travail « *de base* », on ne peut guère dire qu'elles sont aujourd'hui plus vastes que par le passé, si ce n'est, peut-être, en se référant à l'espace qu'elles occupent parfois, ou au champ de questions relevant de leur compétence. Mais ce n'est pas là que l'on trouvera le plus d'analogies. L'extension des cercles simmeliens est plutôt à rechercher du côté des collectifs qui se superposent à cette équipe de base et, notamment, du côté des groupes de travail auxquels les salariés participent ou du côté de la multitude d'interlocuteurs extérieurs à l'équipe qu'ils rencontrent. Dans ce cadre, il devient pertinent de dire que les salariés sont au contact de cercles sociaux plus vastes.

Cette extension est porteuse, pour Simmel, de plusieurs conséquences : « *Le stade le plus précoce des formations sociales, qu'on trouve aussi bien dans l'histoire que dans le présent, est celui-ci : un groupe relativement petit, avec une solide clôture contre les voisins et les étrangers (...), mais, en revanche, avec une cohésion interne d'autant plus forte ; un cercle qui n'accorde aux individus qu'une faible (...) autonomie de mouvement. (...) Ensuite dans la mesure où le groupe croît, numériquement, spatialement, (...), dans la mesure où, de ce fait, son unité interne immédiate se distend, le tranchant de la démarcation originelle par rapport aux autres est émoussé par les relations d'échange et les connexions ; en même temps l'individu*

(7) Cette idée est déjà présentée dans un texte de 1894, « La différenciation sociale », traduite en français dans SIMMEL 1991, pp. 207-222. On la retrouve dans le texte de 1903, « Métropoles et mentalités » [Simmel, 1903]. Elle est, finalement, longuement exposée dans SIMMEL 1908, chapitre 10, « L'élargissement du groupe et le développement de l'individualité ».

gagne en liberté de mouvement (...). Il gagne aussi une individualité que la division du travail dans le groupe élargi rend possible et nécessaire » (8).

Cette extension, on le voit, fait que l'individu est surveillé de moins près, que la pression de conformité du groupe est plus faible et que la division du travail est plus importante, donc que l'individualité de chaque personne est plus marquée. L'individu va être, également, moins tenté de se « dévouer » pour un groupe de taille plus importante. Il sera plus distant vis-à-vis des objectifs du groupe. Il s'y identifiera moins complètement.

Cela souligne, au passage, le rôle que la distance joue dans les rapports sociaux et Simmel y est revenu à plusieurs reprises (9). Pour lui, coopérer avec des personnes lointaines implique une certaine distance affective et donc une certaine objectivation, une plus grande formalisation. Réciproquement, d'ailleurs, plus l'objet de la coopération est formalisé, plus il est facile de la construire à distance : « *Le rôle de la distance physique est simplement de supprimer les stimulations, frictions, attractions et répulsions que suscite la proximité sensorielle, et d'assurer ainsi la majorité aux processus intellectuels au sein de l'ensemble des processus psychiques socialisants* » (10).

C'est là la première évolution soulignée par Simmel : extension des cercles d'appartenance, moindre contrôle direct sur l'individu, augmentation de la distance entre les participants d'un cercle social et donc, plus grande abstraction de la vie sociale.

De nos jours, l'individu se trouve à l'entrecroisement d'une multitude de cercles de sorte qu'il est moins dépendant d'un cercle donné. Par ailleurs, chacun de nous se trouve désormais être le seul à se situer à l'intersection des cercles auxquels il appartient et cela renforce son sentiment d'individualité.

La deuxième évolution concerne l'augmentation du nombre de cercles auquel un même individu appartient. En gros, dit Simmel, l'individu d'autrefois appartenait à un seul cercle ou à des cercles, disons, concentriques (ou, du moins, qui se recoupaient largement). Désormais, il se trouve à l'entrecroisement d'une multitude de cercles, de sorte qu'il est moins dépendant d'un cercle donné (11). Par ailleurs, chacun de nous se trouve désormais être le seul à se situer à l'intersection des cercles auxquels il appartient et cela renforce son sentiment d'individualité :

« *Un individu peut appartenir en même temps à deux milieux qui ont des intérêts opposés (...). Il sera au point de contact de deux groupes qui, d'ordinaire, sont opposés l'un à l'autre. (...) On voit les conflits profonds et les oscillations, mais aussi l'expansion et l'enrichissement de la vie qui, pour l'individu, résultent de ces complications sociologiques. (...) La création de nouveaux cercles qui coupent ceux qui existent déjà provoque de nouvelles associations, et (...elle) rend les individus toujours plus indé-*

pendants, leur donne un sentiment toujours croissant de leur individualité en les délivrant de la contrainte de l'association ancienne » (12). L'appartenance à un nombre de cercles croissants correspond tout à fait, nous l'avons dit et nous le reverrons, à ce que nous observons aujourd'hui dans les équipes de travail. Les deux évolutions pointées par Simmel, et que nous reprenons ici, mettent l'accent sur une indivi-

(8) SIMMEL 1903, *op. cit.*, p. 69.

(9) Cf. en particulier l'exkursus « Distance et proximité des actions réciproques », in SIMMEL 1908, pp. 624-628.

(10) SIMMEL 1908, *op. cit.*, p. 627.

(11) Cette idée figure également dans le texte de 1894 sur la différenciation sociale. Par la suite Simmel a davantage séparé les deux arguments : élargissement, d'un côté, et croisement, de l'autre. Dans Simmel 1908, un chapitre est consacré spécifiquement au croisement : chapitre 6, « Le croisement des cercles sociaux ».

(12) Simmel 1894, *op. cit.*, pp. 220-222.

dualisation grandissante. On peut alors se demander, pour revenir aux questions posées classiquement par la sociologie du travail, si l'on n'est pas en train d'assister à une atomisation grandissante des rapports sociaux dans l'entreprise et, donc, à une dissolution progressive des équipes de travail. C'est là qu'il faut porter attention au troisième argument, extrêmement subtil, de Simmel qui souligne que l'appartenance à un groupe se joue toujours dans une dialectique entre l'intériorité et l'extériorité, entre l'appartenance à un cercle social et la référence à l'extérieur de ce cercle : « *Que l'individu ne soit pas, par certains aspects, un élément de la société, c'est (...) la condition positive pour qu'il le soit par d'autres aspects de sa nature : sa manière d'être socialisé est déterminée ou codéterminée par sa manière de ne pas être socialisé. (...) Nous savons que le fonctionnaire n'est pas seulement fonctionnaire, le commerçant pas seulement commerçant, l'officier pas seulement officier (...). Tout le commerce des hommes à l'intérieur des catégories sociales serait différent si chacun se présentait à l'autre seulement comme ce qu'il est dans sa catégorie actuelle, comme vecteur du rôle social qui lui incombe à ce moment précis* » (13). Ainsi, en même temps que l'on est dans un cercle, on est, en partie, dans un autre, ailleurs, en train de penser aux enjeux parallèles qui se jouent dans des cercles proches auxquels on participe à l'occasion. La dialectique entre l'intériorité et l'extériorité est, assurément, renforcée dans le contexte actuel, mais l'attention portée à cette dialectique ne doit pas nous conduire à lire les évolutions actuelles seulement comme quelque chose en plus ou en moins. En disant qu'il y a plus d'individualisation ou moins d'appartenance collective, on risque d'oublier que l'évolution essentielle est, sans doute, que le fonctionnement des équipes de travail devient autre. Les équipes continuent à exister et à coopérer quotidiennement, mais elles le font autrement, en organisant une dialectique interne/externe plus forte que par le passé. Les individus dans les équipes de travail sont aussi hors des équipes de travail et cela transforme leur manière d'intervenir dans ces équipes de travail. Ils y mettent plus de distance, donc plus de formalisation. Leur manière de construire la division du travail en interne est, en elle-même, plus formelle : chaque salarié est, au sein de son équipe, le représentant de plusieurs éléments extérieurs ; l'équipe doit donc apprendre à gérer ses multiples interfaces avec l'extérieur, avec

des salariés qui ont une conscience de leur particularité plus marquée. C'est ce qu'illustre, concrètement, l'expérience de terrain que nous allons détailler à présent. Tout cela produit-il, in fine, de l'atomisation sociale ? Nous verrons que la réponse est contrastée.

LE TERRAIN ÉTUDIÉ : UNE UNITÉ DE PRODUCTION D'ABRASIFS

Le terrain sur lequel nous avons pu observer cette multiplication des cercles de travail et juger des conséquences produites par cette multiplication est celui d'un site de production d'une multinationale américaine produisant des nappes d'abrasifs soit pour le grand public (tampons récurants pour faire la vaisselle), soit pour des entreprises de nettoyage (disques abrasifs pour le nettoyage des sols), soit pour l'industrie (roues et brosses destinées au polissage). Nous avons enquêté dans différents services de ce site, mais nous allons nous concentrer, ici, sur le cas des équipes de production qui sont au cœur de la question des transformations des collectifs de travail (14).

Un enchevêtrement de cercles sociaux pertinents pour le travail quotidien

La première chose qu'il faut souligner pour décrire l'organisation de cette unité est, précisément, l'entrecroisement considérable des cercles sociaux en son sein et autour d'elle. Nous venons déjà de situer certains éléments d'entrecroisement : les produits de base appartiennent à la même famille, du point de vue des techniques de fabrication, mais les marchés servis sont, il est facile de le voir, totalement hétérogènes. D'un côté (le tampon récurant de base), on se situe dans la grande distribution, de l'autre (les disques pour le nettoyage des surfaces), on est dans le monde des centrales d'achat ou des grands clients (comme les hôpitaux) et, dans le troisième cas (les roues et brosses destinées au polissage), on a une relation directe avec l'utilisateur, pour des commandes pratiquement spécifiques dans chaque cas. Une ligne de production est, en général, consacrée à un seul marché mais ce n'est pas tout-à-fait vrai. Une des lignes fournit des matières premières aux autres et, de ce fait, sert indirectement plusieurs marchés différents.

(13) Simmel 1908, *op. cit.*, p. 71.

(14) Cette enquête de terrain s'est déroulée pendant trois ans dans différents lieux de l'entreprise, en nous limitant à la filiale française de cette multinationale. L'unité de production d'abrasifs n'était qu'un des lieux enquêtés. Nous avons réalisé, au total, près de trois cents entretiens de salariés engagés dans la production et l'ingénierie, à tous les niveaux hiérarchiques : opérateurs, professionnels de maintenance, techniciens, ingénieurs de production, ingénieurs d'étude, directeurs

de sites industriels, cadres dirigeants de la direction industrielle et de la direction des ressources humaines. L'enquête a porté sur différentes questions mises en jeu par de nouveaux modes d'organisation. Nous citons l'exemple de l'unité de production d'abrasifs parce qu'elle nous semble paradigmatique des évolutions que nous avons pu observer dans cette entreprise, mais également dans d'autres entreprises. En parallèle à nos entretiens quelques étudiants de DEA ont effectué des stages de cinq à six mois dans l'entreprise pour étudier une question plus précise à fond.

Les modes de coopération évoluent dans une tension entre la présence et la distance, qui fait plus de place à la particularité de chaque individu mais qui est, également, plus exigeante pour ce même individu, pour chaque structure de travail collectif et pour les équipes de travail qui gardent leur importance, même si elles doivent évoluer vers des modes de travail en commun plus négociés, plus différenciés et plus formels.

Chaque marché a ses contraintes de qualité et de délai. Cela oblige à considérer la production avec un regard différent selon le client concerné. Par ailleurs cette entreprise, comme la plupart des multinationales, a regroupé ses structures de réflexion stratégique en unités européennes. Les sites de production servent, alors, plusieurs pays différents et, suivant le marché servi, ce ne sont pas les mêmes unités européennes qui servent d'interlocuteurs.

Dès le départ, on le voit, on se trouve face à des interlocuteurs multiples et entrecroisés. Cet entrecroisement, pourrait-on penser, ne concerne que marginalement les équipes de production. C'est, en fait, de moins en moins vrai. Les unités européennes souhaitent rencontrer directement les équipes de production afin de leur faire prendre conscience des grands enjeux sur les marchés qu'elles servent. Ces mêmes équipes vont, de leur côté, régulièrement, rencontrer des clients. Par ailleurs, les réclamations et les nouvelles exigences des clients en termes de conditionnement des produits, de respect des délais, de contraintes de qualité, sont présentes, au jour le jour, dans l'atelier. Les clients divers, les structures européennes, les différents porte-parole des clients (commerciaux, service qualité, logistique) dessinent autant de cercles dans lesquels tels ou tels membres des équipes de production sont impliqués.

Une étudiante de DEA, en stage dans un des ateliers de ce site, avait recensé le nombre d'interlocuteurs extérieurs à l'atelier mais en contact régulier avec une

des équipes [Hermet 1996]. Elle était arrivée au chiffre de trente-six ! Quelques-uns de ces interlocuteurs ne fréquentaient que rarement l'équipe. En revanche, elle n'avait compté qu'une fois des interlocuteurs multiples dans le cas où ils remplissaient des missions équivalentes.

La plupart des personnes recensées participaient à un encadrement de proximité : des techniciens de production et un chef de module. De ce point de vue, on ne sortait pas des schémas de l'équipe d'autrefois, avec un chef chapeautant l'équipe et des fonctionnels plus ou moins intégrés à celle-ci. La différence était, malgré tout, que les équipes travaillaient en 2x8 ou en 3x8 et qu'elles étaient rattachées directement au chef de module qui ne constituait donc pas, pour elles, une hiérarchie omniprésente et s'occupant de tous les contacts extérieurs à l'équipe.

De fait, toutes les équipes de ce site étaient quotidiennement en contact direct les unes avec les autres, sans passer par leurs chefs respectifs, soit qu'elles se succédaient les unes aux autres sur les mêmes installations, soit que les uns produisaient des matières premières pour les autres. Les passations de consignes, les informations sur les réglages, les informations sur les changements dans le programme de production concernaient les équipes travaillant sur les mêmes installations. Quant au cas où les équipes travaillaient en simultané sur des installations qui se suivaient dans le flux de production,

il débouchait sur des contacts divers liés à des problèmes qualité ou liés à des retards de fabrication ou à toute autre information ou demande d'information liées aux interdépendances, de plus en plus étroites, entre les différents segments du flux.

La question du flux occupait un certain nombre d'intervenants extérieurs à l'équipe. Suivant les horizons de temps concernés les intervenants étaient plus ou moins hauts dans la hiérarchie. Plus l'horizon de temps était proche de l'ordonnement quotidien de l'atelier, plus les contacts avec l'équipe de production étaient fréquents. Ces contacts se multipliaient, d'ailleurs, du fait que l'équipe incorporait progressivement une partie de plus en plus importante de son propre ordonnancement.

Le magasin, qui stockait les matières premières et les emballages, occasionnait des contacts divers, soit pour de simples commandes, soit pour des réclamations dues à des manquants, soit pour des anticipations de commande dans le cadre de grosses opérations en vue.

L'équipe effectuait elle-même un certain nombre de contrôles qualité. En cas de non-conformité, elle dialoguait avec le service qualité afin d'envisager un reclassement du produit. Là aussi, les contacts les plus fréquents concernaient plutôt le bas de la hiérarchie mais, pour des calibrages, de nouveaux contrôles ou des audits, les ingénieurs qualité rencontraient eux-mêmes l'équipe. Par ailleurs, le laboratoire qui effectuait des contrôles de qualité sur les matières premières, prévenait l'équipe lorsqu'une matière première s'avérait non disponible et qu'il fallait différer une production.

L'équipe participant à un certain nombre de chantiers d'amélioration continue, elle, avait l'occasion de rencontrer – outre les membres d'autres équipes – les différents ingénieurs chargés de l'optimisation des installations. Ces contacts, une fois noués, facilitaient les demandes ponctuelles de ces mêmes ingénieurs à l'égard des opérateurs pour telle ou telle modification. Les services de maintenance étaient, naturellement, en contact avec l'équipe. Rien de nouveau à cela. C'est plutôt la profondeur du contact qui était nouvelle. L'équipe, prenant en charge une part de plus en plus importante des réglages et des remises en état de base, dialoguait avec la maintenance pour perfectionner son approche des machines.

Enfin, des contacts divers existaient avec des services non directement liés à la production : service formation, service du personnel, service des responsables commerciaux, service médical, etc.

Une représentation matricielle des appartenances et des compétences.

Naturellement, chaque salarié de l'équipe ne participait pas à l'ensemble de ces cercles. Pour certains, les contacts étaient ponctuels et il serait abusif de parler de

cercle d'appartenance. Mais la quasi-totalité des salariés participait de manière régulière à un certain nombre de ces cercles sous la forme de contacts multilatéraux répétés ou de réunions formelles. De fait, les salariés se dotaient, au fil du temps, d'une spécialité : tel étant plus en pointe sur la qualité, tel autre sur l'ordonnement, tel autre encore sur l'optimisation, etc. On observait bien, on le voit, une individualisation du rapport au travail, du fait que chaque salarié se trouvait (et souvent lui seul) à l'intersection d'une pluralité de cercles. D'un autre côté, chaque salarié continuait à appartenir de manière privilégiée à son équipe de travail de base. On est donc bien dans le cadre de la dialectique intérieur/extérieur pointée par Georg Simmel : chaque salarié concevait son intervention dans l'équipe de travail comme en tension entre le point de vue interne de l'équipe et le point de vue externe des différents interlocuteurs qu'il rencontrait et des différents cercles auxquels il participait. On a toujours un travail collectif, mais un travail collectif, on s'en rend compte, qui va être autre.

La représentation de ces entrecroisements est, au reste, explicitement pensée par l'encadrement du site. Dans un livret à destination des ingénieurs et techniciens, les questions en jeu et les appartenances sont représentées par des bulles enchevêtrées. Il s'agit d'une sorte de tableau à double entrée : en colonne figurent les trois grands marchés servis ; en ligne figurent les grandes exigences industrielles : la sécurité, la communication, la logistique, l'optimisation des installations, la qualité, l'innovation technologique. La population des ingénieurs et techniciens est censée évoluer dans cet espace matriciel en apportant une contribution à un nombre d'intersections variable suivant les individus. Mais on ne se situe jamais dans un lieu isolé : on se situe, au minimum, au carrefour de deux bulles.

Pour les opérateurs au sein des équipes de production, il existe aussi une représentation matricielle. Elle figure explicitement dans un document représentant, de manière graphique et en trois dimensions, les évolutions professionnelles possibles des ouvriers. Trois dimensions sont, en effet, mises en avant : une dimension métier, qui classe différents niveaux d'intervention en commençant par « l'exécution », en poursuivant par la « capacité à réagir » et en allant jusqu'à la « capacité d'améliorer » ; une deuxième dimension, qui distingue plusieurs domaines d'expertise et où l'on propose à chaque salarié différentes directions d'approfondissement (la sécurité, l'optimisation des installations, la qualité du produit, ou l'ordonnement et la maîtrise des flux) ; un troisième axe, enfin, s'intitule « compétences sociales » et valorise le travail en équipe, la capacité de parrainer d'autres salariés, la capacité d'exposer son point de vue, etc. Les salariés sont, ainsi, invités à évoluer dans un espace à trois dimensions où personne ne se situe au même point que son voisin. De fait, des spécialités hétérogènes l'une de l'autre se sont développées. Des animateurs thématiques, chargés de porter

plus que leurs collègues certains thèmes, ont vu le jour (sur l'optimisation de la production d'abord, puis sur la sécurité, ensuite est apparue l'idée d'animateurs qualité). De la sorte, les équipes ne sont plus des tous homogènes au sein desquels les salariés coopéreraient avec d'autres salariés effectuant des tâches analogues aux leurs, mais des ensembles hétérogènes où des spécialités différentes doivent coopérer dans un environnement complexe où des arbitrages entre spécialités doivent être effectués. On est donc bien dans le cas de collectifs, constitués de salariés individualisés qui nouent des dialogues spécifiques avec l'extérieur de leur équipe.

Des collaborations extérieures à l'équipe qui structurent le rapport au travail à l'intérieur de l'équipe

Maintenant, naturellement, on peut s'interroger sur ces représentations. Elles peuvent parfaitement n'être que des représentations managériales et ne pas être du tout partagées par les opérateurs au sein des équipes de production. Il nous faut donc faire état de la manière dont ces opérateurs parlent de leur travail. En fait, en les interrogeant – dans le cadre d'entretiens semi-directifs – sur la manière dont se passait leur travail et dont il évoluait, nous avons obtenu peu de discours sur la coopération avec leurs collègues directs. Nous en avons obtenu, malgré tout, lorsque des mésententes régnaient dans l'équipe (assez peu fréquentes au demeurant). Dans ce cas, à mots plus ou moins couverts, les salariés parlaient de ceux qui « *ne font pas leur boulot* » ou qui « *ne jouent pas le jeu* ». Dans un atelier ayant accueilli récemment des nouveaux embauchés nous avons, également, entendu des discours sur les différences d'approche entre « *jeunes* » et « *vieux* ». Dans ce cas, on nous a tenu des discours sur la coopération, dans la mesure où les différents salariés cherchaient à mettre en œuvre des modes de travail en commun permettant de tirer le meilleur parti des atouts de chacun. Dans cet atelier où les choses se passaient plutôt bien (dans la mesure où les effectifs croissaient et où des démarches précises de tutorat avaient été mises en place), la connaissance concrète des anciens apparaissait, aux yeux de la plupart des interviewés, comme complémentaire des connaissances abstraites des jeunes, titulaires, en général, d'un bac professionnel. Cela dit, on voit bien se dessiner, ici, une coopération qui noue ensemble des compétences hétérogènes. Les opérateurs parlaient volontiers, non seulement de ce qu'ils avaient appris des autres, mais également de ce qu'ils apprenaient encore, au jour le

jour, dans certaines situations de production (pour faire face à des incidents ou encore, pour chercher à optimiser un segment des installations). En revanche les opérateurs ne parlaient quasiment jamais des modes de coopération bien rodés et implicites qui leur permettaient, au jour le jour, de mener à bien leur travail. Leur caractère implicite, précisément, rendait difficile leur mise en mots. Ce sont des modes « *câblés* » et plus ou moins automatisés qui sont, au moins provisoirement, au-delà des mots (15).

Globalement les opérateurs parlaient beaucoup plus de leurs échanges avec des personnes extérieures à leur équipe que de leurs échanges avec leurs collègues de la même équipe. Ces échanges, nettement plus explicites, avec des personnes de cultures différentes, étaient déjà bien plus mis en mots au moment où nous les avons interrogés. L'hypothèse de Simmel qui veut que la distance crée de la formalisation est totalement confirmée. Plus la personne est distante, et plus les échanges donnent lieu à des discours abstraits. Vous ne pouvez pas rester dans le sous-entendu avec quelqu'un qui navigue dans un autre univers culturel que le vôtre. Par ailleurs, la nouveauté de ces ouvertures et, par conséquent, leur caractère non routinier, suffisait souvent à les mettre en exergue. Souvent les opérateurs soulignaient que le fait d'avoir participé à l'un ou l'autre des collectifs transitoires, hors de leur milieu de travail habituel, leur avait donné un autre regard sur leur propre travail. Ce collectif transitoire pouvait être : la visite chez un client, un groupe de résolution de problème, la prise en compte d'un axe de performance et la rencontre avec les techniciens et ingénieurs de cet axe, une session de formation, voire la polyvalence lorsqu'elle ne se ramenait pas à un bouche-trou. Leur travail prenait sens dans ces dialogues avec d'autres qui, souvent, leur révélaient l'importance de leur intervention propre dans le cycle de production.

Au total, on peut dire que les membres des équipes de production étaient bien conscients de leur appartenance à de multiples cercles en dehors de leur équipe de base : les dialogues qu'ils nouaient dans ces cercles, les ajustements qu'ils devaient y produire avec d'autres, le nouveau regard sur leur travail que ces participations impliquaient, les tensions entre des objectifs différents d'un cercle à l'autre, revenaient régulièrement dans leur discours. On peut même dire que, ramenés au temps objectif qu'ils passaient dans ces cercles, ces rapports étaient surreprésentés dans leur discours. C'est une manière de dire que, même en dehors du moment où ces cercles se réunissent, ils continuent à exister dans le travail quotidien des salariés qui y participent.

Nous avons déjà commencé à aborder les conséquences de cette multiappartenance pour le fonctionnement des équipes. En premier lieu, la coexistence de générations différentes et la multiplication des dialogues avec des personnes appartenant à d'autres cercles poussent à une plus grande formalisation dans la description du travail. Ensuite, la variabilité des appartenances d'un individu à

(15) Il est naturellement possible de faire revenir les mots dans ces situations, mais pour cela il faut un autre mode d'enquête. On y parvient, par exemple, en filmant les opérateurs en train de travailler et en les faisant se regarder et discuter ensuite. Dans cet atelier, quelque chose de cet ordre avait eu lieu autour de la sécurité où certains opérateurs interrogeaient les automatismes qui leur semblaient dangereux.

l'autre pousse à une plus grande prise de conscience de la singularité de chacun. Au reste, ces changements d'organisation s'accompagnent de la mise en place d'un système de reconnaissance des compétences qui fait une plus large place que par le passé à la particularité de chaque salarié.

Une atomisation sociale partielle liée à un risque réel d'élitisme

Tout cela débouche-t-il alors sur une atomisation sociale ? En partie, oui. Il est clair que les équipes de production sont traversées par des clivages nouveaux qui mettent leur cohérence interne en question. Il faut noter, tout d'abord, que ce fonctionnement par appartenances multiples est relativement élitiste. Dans la pratique, il favorise les opérateurs les plus disposés à aller de l'avant et les plus à même de faire valoir leur force de proposition. On voit donc apparaître des clivages et des tensions, au sein des équipes, entre ceux qui nouent de nombreux contacts et ceux qui sont davantage sur la défensive. Cette situation est censée évoluer au fil du temps. Dans la pratique, nous avons constaté que ce clivage avait plutôt tendance à s'installer, au moins sur le moyen terme. Les « connectés » s'opposent aux « localisés » et de nouvelles hiérarchies se constituent ainsi au sein des équipes ouvrières. Par ailleurs, les fonctions d'animation thématique ne créent pas nécessairement de dynamique interne à l'équipe. L'animateur se retrouve parfois isolé et, ce, d'autant plus que ses collègues considèrent que, puisqu'il est en charge d'un axe de performance, ils peuvent, eux, s'en désintéresser.

Les équipes de production sont donc soumises à des forces d'atomisation nettes. Mais l'autre évolution, et là nous rejoignons l'hypothèse avancée par Simmel, est que les modes de coopération au sein de l'équipe évoluent. Tout d'abord la dissémination de la compétence a mis fin aux rapports hiérarchiques classiques qui voulaient que l'agent de maîtrise ou le chef d'atelier dominent leur sujet de part en part et assoient leur autorité sur leur plus grande connaissance des installations et des enjeux. Les fonctions de direction ont fortement évolué, au point même que certains ingénieurs de production commencent à se rendre compte qu'ils ne contrôlent plus certains des choix des équipes de production. La simple injonction ne fonctionne plus. Il faut incorporer des éléments de négociation dans le pilotage des ateliers. On se retrouve dans une situation où la hiérarchie n'a plus toutes les cartes en main, dans la mesure où les cercles d'appartenance des membres des équipes n'incluent plus nécessairement les responsables hiérarchiques.

Au sein de l'équipe, le contenu de la coopération change. La représentation du travail se scinde en deux : entre des routines et des modes de fonctionnement assez bien maîtrisés et qui se rangent dans un arrière-fond dont on

ne parle plus guère, d'une part et un certain nombre de défis à relever qui appellent des discussions et des confrontations au sein de l'équipe, d'autre part. Le nombre de ces défis augmente du fait de la participation de différents membres de l'équipe à des collectifs où ces défis prennent sens. De la sorte, chaque membre ramène dans l'équipe une série de défis qu'il doit négocier avec ses collègues et qu'il doit également confronter aux autres défis présents dans l'équipe. Cela produit une mise sous tension du travail, qui s'installe dans un questionnement permanent. Il y a plus de déséquilibres à gérer, plus d'arbitrages à produire entre des exigences hétérogènes, voire contradictoires l'une avec l'autre. Une partie du travail collectif devient alors de construire des compromis provisoires entre des points de vue divergents.

Cette nécessité de devoir construire des compromis peut, d'ailleurs, être l'occasion de davantage souder l'équipe en la conduisant à décider, collectivement, de mettre entre parenthèses un des aspects de la performance. Les multiples facettes de la performance sont, en effet, contradictoires entre elles et il est impossible de faire « *tout le temps* », « *vite* », « *moins cher* », « *de meilleure qualité* » et « *plus varié* ». Il faut donc faire des arbitrages et, dans la pratique, les équipes décident souvent, en fonction des différentes contraintes et demandes, de privilégier un aspect et d'en repousser un autre à l'arrière plan, au moins provisoirement. Ces arbitrages sont, de fait, des moments importants pour souder le collectif, même s'ils ne sont pas du même ordre que des coopérations bien huilées, construites dans un contexte stable.

On voit ainsi que l'appartenance au collectif devient moins fusionnelle, plus ouverte à la négociation et plus formelle. La différence et la distance entre les membres de l'équipe sont sans cesse présentes dans les esprits. Les nouveaux embauchés, en particulier, développent un rapport plus distant, plus instrumental au travail. Ils s'identifient à un défi à relever ponctuellement, plus qu'à un lieu géographique, à un atelier ou à une gamme de produit.

DES MODES DE TRAVAIL COLLECTIF QUI INCORPorent UNE PLUS GRANDE DISTANCE ENTRE LES SALARIÉS

À travers ces terrains divers, on voit bien surgir, au sein même de collectifs qui continuent à œuvrer ensemble, des appartenances multiples et des coopérations qui, dès lors, ne peuvent plus procéder directement d'une proximité coutumière et constante (16). Des distances incontournables apparaissent : des distances entre les

(16) Naturellement, ce genre de remarque soulève l'objection de savoir si les groupes de travail de naguère étaient si structurés que nous le prétendons par la coutume et la constance. Ils avaient leurs propres clivages, bien entendu. Nous raisonnons plus, ici, en termes de plus et de moins que d'absolu.

salariés, entre le salarié et son travail, entre le salarié et lui-même. Cela engendre des clivages au sein des équipes de travail, mais, surtout, cela s'accompagne d'un mode de travail ensemble autre : faisant plus appel à l'abstraction et à la formalisation, appelant davantage de croisements entre des compétences différentes, nécessitant des compromis et des arrangements plus fréquents et plus nombreux. Pour l'individu salarié, cela appelle un travail sur soi spécifique, afin de passer d'un cercle à l'autre, de digérer les échos et les tensions entre ces cercles et d'élaborer des modes de coopération plus réflexifs avec ses collègues habituels. Chaque salarié finit par se construire un répertoire d'identités et une manière de circuler dans ce répertoire, au fil des cercles auxquels il participe, des relations qu'il noue. Quant aux équipes de travail, elles doivent, périodiquement, revoir les modes de collaboration en leur sein.

On peut s'interroger sur l'origine de cette évolution. Il faut y voir, sans doute, la poursuite, au sein du monde du travail, d'une évolution sociale de plus vaste ampleur, déjà pointée par Simmel au début du XX^e siècle, en même temps que l'effet des transformations des organisations de travail, reposant sur une division du travail plus complexe et plus fluctuante, liée aux conditions de la performance économique, devenues, elles aussi, multicritères donc complexes et fluctuantes. Mécaniquement, la complexité et l'instabilité des référents de la performance multiplient les lieux et les cercles de discussion et les rendent moins pérennes. Les modes de coopération évoluent, par conséquent, dans une tension entre la présence et la distance, qui fait plus de place à la particularité de chaque individu mais qui est, également, plus exigeante pour ce même individu, pour chaque structure de travail collectif et pour les équipes de travail qui gardent leur importance, même si elles doivent évoluer vers des modes de travail en commun plus négociés, plus différenciés et plus formels.

On pourrait y voir, aussi, le résultat d'une stratégie managériale visant à impliquer davantage chaque salarié en particulier et, par conséquent, à privilégier des modes d'organisation plus individualisants. Cela rentre en ligne de compte, sans doute. Mais on peut se demander, à l'inverse, si l'émergence de ces groupes entrecroisés ne contraint pas, également, les managers à gérer chaque salarié d'une manière plus individuelle que par le passé. Il nous semble que, sur ce registre, les évolutions macrosociales, les transformations des règles de la performance et les stratégies managériales se renforcent l'une l'autre.

BIBLIOGRAPHIE

BERCOT R., BRUCH V., DE CONINCK F., ZARIFIAN P., 2000, *La Prise en charge de la relation*

clientèle au sein du Réseau Grand Public : du front office vers le back office. Rapport de recherche, LATTS.

BERCOT R., DE CONINCK F., DHALEINE L., 1995, *Post-enquête TOTTO, Les formes du travail collectif*, Rapport de recherche LATTS.

BUÉ J., CRISTOFARI M.-F., GOLLAC M., 1992, *Technique et Organisation du Travail*, résultats de l'enquête de 1987, Ministère du Travail, DARES.

BUÉ J., ROUGERIE C. et VINCK L., 2000, *L'Organisation du Travail, Résultat des enquêtes Conditions de travail*, 1984, 1991 et 1998, Les Dossiers de la DARES, n° 4

CÉZARD M., DUSSERT F. GOLLAC M., 1993, *Conditions, Organisation du Travail, et Nouvelles Technologies en 1991*, Ministère du Travail, DARES.

CICOUREL A. V., 1994, « La connaissance distribuée dans le diagnostic médical », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 427-449.

DEMAILLY L., 1978, « La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », *Travail et emploi*, n° 76.

DUGUÉ E., 1994, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du Travail*, n°3.

GOLLAC M., 1989, « Les dimensions de l'organisation du travail : communications, autonomie, pouvoir hiérarchique », *Économie et Statistique*, n° 224.

HERMET C., 1996, *Élaboration d'une démarche de changement organisationnel impliquant une main œuvre peu qualifiée*, Mémoire de DEA, École Nationale des Ponts et Chaussées – Université de Marne la Vallée.

JOSEPH I., 1994, « Attention distribuée et attention focalisée, les protocoles de la coopération au PCC de la ligne A du RER », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 563-585.

PAVARD B., 2000, « Apport des théories de la complexité à l'étude des systèmes coopératifs », in. Tahar Hakim BENCHEKROUN, Annie WEILL-FASSINA, eds., *Le Travail collectif, Perspectives actuelles en ergonomie*, Toulouse, Ed. Octarès.

SCHEHR S., 1999, « La sociologie du travail française à l'épreuve de la différenciation sociale », *Sociologie du Travail*, n°41.

SIMMEL G., 1894, « La différenciation sociale », texte de 1894, traduit en français dans : Georg SIMMEL, *Sociologie et épistémologie*, PUF, 1991.

SIMMEL G., 1900, *Philosophie de l'argent*, ouvrage de 1900, traduit en français, PUF, 1987.

SIMMEL G., 1903, « Métropoles et mentalités », texte de 1903, traduit en français dans : Yves GRAFMEYER et Isaac JOSEPH, *L'École de Chicago, Naissance de l'écologie urbaine*, 2^e ed., Paris, Aubier, 1984.

SIMMEL G., 1908, *Sociologie, Études sur les formes de la socialisation*, ouvrage de 1908, traduit en français, PUF, 1999.