

L'ÉQUIPE COMPOSITE OU COMMENT UNE MAIN-D'ŒUVRE MIXTE COLLABORE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE ?

Face à la généralisation du recours dans les entreprises à des travailleurs dits extérieurs, comme les prestataires, les intérimaires, les consultants et les stagiaires, les salariés « internes » travaillent au sein des mêmes équipes que ces « externes ». De plus en plus, les équipes qui travaillent pour l'entreprise sont donc composites. Le présent article vise à mieux comprendre la spécificité du problème de coopération que pose cette situation. L'étude, que nous avons réalisée dans une grande entreprise française, de 2009 à 2011 et qui s'est intéressée à deux équipes composites, nous permettra d'illustrer le rôle crucial des médiateurs dans ces collectifs de travail mixtes et le rapport qu'entretient l'entreprise avec ces médiateurs.

Par **Marie-Rachel JACOB***

« Y'a trop d'externes ! », me dit Josette... Mais, précisément, je suis moi-même « externe ». Comment Josette a-t-elle pu l'oublier ? Peut-être parce que je travaille dans cette direction depuis plus longtemps qu'elle. Depuis vingt-cinq ans qu'elle est dans l'entreprise, Josette a vu le nombre des externes exploser. « Cela pose de gros problèmes », me confie-t-elle. La coopération serait rendue plus difficile dans l'entreprise depuis que les pratiques de flexibilité de la main-d'œuvre ont généralisé la présence

d'intérimaires, de prestataires et de stagiaires aux côtés des salariés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée.

Désormais, les équipes de travail regroupent des salariés et des externes. Ces derniers ont des statuts d'emploi de prestataire, d'intérimaire, de stagiaire ou d'apprenti et sont amenés à travailler dans une entreprise pendant des années sans en être des salariés à durée indéterminée. L'équipe composite en tant qu'équipe de travail regroupant des salariés et des externes constitue une réalité du travail collectif dans l'entreprise. Cette notion est un prisme pertinent pour comprendre la construction de la coopération. Elle définit,

* Post-doctorante au Stockholm Centre for Organizational Research.

en effet, une unité d'analyse permettant d'enquêter sur la manière dont une main-d'œuvre aux statuts d'emploi différents peut coopérer dans l'entreprise.

Nous examinerons quelles sont les spécificités de la coopération dans les équipes composites.

Notre article s'appuie sur une enquête que nous avons réalisée dans le cadre d'une thèse de terrain (BERRY, 2000), qui visait à montrer que la coopération dans les équipes composites suppose des conditions spécifiques, comme le maintien d'un équilibre entre les différents statuts d'emploi, ce que réalise en général un médiateur, un rôle que doit soutenir l'entreprise *via* la hiérarchie.

Dans un premier temps, le problème de la coopération dans les équipes composites sera posé d'un point de vue théorique en nous intéressant à la place des statuts d'emploi dans les logiques de travail et aux spécificités d'une main-d'œuvre mixte dans le contexte d'une généralisation du travail en équipe. Le cadre d'analyse de la coopération que nous retiendrons définit trois dimensions à analyser : le travail collectif, les positions de médiation et l'esprit d'équipe. L'étude de deux équipes composites dans une grande entreprise française nous a permis de les analyser pour mettre en avant le rôle déterminant joué par le médiateur et l'interrelation entre ce rôle et le lien existant entre le médiateur et l'entreprise.

FLEXIBILITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET COOPÉRATION : QUELLES DIFFICULTÉS THÉORIQUES ?

Définir le travailleur dans l'organisation : quel point de vue mobiliser ?

Everaere et Lapoire (2011) considèrent que le travailleur prestataire réalisant une mission dans les locaux de l'entreprise est un *insider* au sens donné à ce terme par une logique de classification des emplois reposant sur la norme du contrat à durée indéterminée. Or, du point de vue de l'organisation, le travailleur prestataire est un « externe » au même titre que l'intérimaire, le stagiaire ou l'apprenti. Notre propos ici est de prendre le point de vue de l'organisation, lequel tient compte moins de la nature de l'emploi du travailleur que de son appartenance formelle ou non à l'organisation. Cette appartenance formelle repose sur un critère défini par l'organisation elle-même. Dans l'entreprise étudiée, comme dans la plupart des grandes entreprises françaises, le travailleur interne, par opposition au travailleur externe, bénéficie d'un contrat à durée indéterminée (CDI) avec l'entreprise. Ainsi, les salariés à temps partiel et les salariés d'autres entreprises du groupe mis à la disposition de l'entreprise sont considérés comme des internes, alors que la

classification des emplois les considère plutôt comme des périphériques ou des atypiques. Ainsi, du point de vue de l'organisation, deux grandes catégories de travailleurs se côtoient dans l'entreprise, les internes et les externes. Les internes rassemblent les salariés de l'entreprise exerçant à temps plein et à temps partiel, ainsi que les salariés mis à disposition par d'autres entreprises du groupe. Les externes désignent l'ensemble des travailleurs justifiant d'un statut autre que celui d'interne. Les prestataires, les sous-traitants, les intérimaires, les travailleurs indépendants, les stagiaires et les apprentis relèvent de la catégorie des externes. Au final, l'hétérogénéité des statuts d'emploi dans l'entreprise conduit à ce que les Anglo-saxons appellent *main-d'œuvre mixte* (*blended workforce*), c'est-à-dire des externes travaillant au sein des mêmes équipes que les salariés de l'entreprise (DAVIS-BLAKE, BROSCAK & GEORGE, 2003 ; GARSTEN, 1999).

Les enjeux de la coopération dans une main-d'œuvre mixte : quelle place pour les statuts d'emploi ?

La généralisation de cette « mosaïque de personnels » (EVERAERE, 2012) serait génératrice de conflits entre les salariés et leur manager (DAVIS-BLAKE et al., 2003) et elle rendrait plus difficile la coopération dans l'entreprise (EVERAERE, 2012) du fait que « les salariés à statuts hétérogènes cohabitent mal dans un même lieu » (EVERARE, 1997, p. 136).

Mais les statuts ou les types d'emploi ne sont qu'une des dimensions de l'identité des travailleurs (TILLY, 1995). L'identité intégrée (*embedded identity*) et l'identité disjointe (*disjoined identity*) sont les deux extrêmes d'un même continuum (TILLY, 1995, repris par GARSTEN, 2003). Ainsi, l'identité intégrée, comme la race ou le genre, informe sur l'ordinaire de la vie sociale des personnes, alors que l'identité disjointe (par exemple, l'appartenance à une association) ne gouverne que peu ou prou les activités quotidiennes.

Garsten (2003) interprète ainsi les identités d'intérimaire et de salarié interne comme étant à la fois intégrées et disjointes. L'identité d'intérimaire est intégrée si l'organisation définit des routines distinguant les intérimaires des salariés, comme le port d'un badge de couleur différente. Cependant, l'identité d'intérimaire devient disjointe, dans les activités de travail quotidiennes, dès lors qu'elle n'a pas d'impact sur le processus de travail. Garsten (2003) donne l'exemple de sa propre expérience, lorsqu'elle réalisa une observation participante dans l'entreprise Apple en tant qu'intérimaire. Elle explique comment, au fil des mois, elle apprit à mieux connaître ses collègues de travail, à l'occasion d'heures supplémentaires et en partageant avec eux des sorties, les week-ends. Son identité intégrée d'intérimaire s'est transformée en identité disjointe, son statut d'intérimaire ne refaisant surface

qu'aux différents moments où l'entreprise Apple distinguait ses salariés des autres travailleurs. De manière générale, Garsten (2003) affirme que dans les situations où les travailleurs partagent les mêmes problématiques, les catégories d'interne et d'intérimaire deviennent moins pertinentes pour l'organisation du travail. Ainsi, pendant la réalisation du travail, les catégories d'interne et d'externe tendent à disparaître. Sur le lieu de travail, il peut être difficile de distinguer au premier abord les salariés de l'entreprise des externes (GARSTEN, 2008). La cohabitation de ces deux types de travailleurs dans les mêmes bureaux contribue même à l'intégration des externes au sein de collectifs de travail (MALLERET, 2004 ; LÉON, 2010), cela confirme l'importance de la dimension spatiale dans le fonctionnement de l'organisation (GIRIN, 1987). Par ailleurs, Bercot et de Coninck (2003) se sont interrogés sur les conséquences de la multiplication des appartenances des salariés sur le travail collectif dans l'entreprise. En ce sens, les salariés eux-mêmes ne constituent plus une catégorie monolithique. Ces auteurs en concluent que les modes de coopération évoluent selon un compromis (qu'il reste à trouver) entre le désir de singularité de l'individu et les contraintes inhérentes au travail en équipe.

La notion d'équipe composite formalise ainsi la collaboration entre des salariés et des externes sur le lieu de travail de l'entreprise (JACOB, 2012). L'équipe composite est un collectif de travail dont les membres présentent des statuts d'emploi différents. Par référence aux matériaux composites (dont les différents éléments ne peuvent se mélanger totalement, mais dont l'agencement donne au matériau une solidité particulière), les différents statuts d'emploi formant l'équipe composite n'empêchent pas la coopération en son sein.

La notion d'équipe composite est différente de celles d'équipe virtuelle, d'équipe diverse et d'équipe projet, car ces trois types d'équipe ne tiennent pas compte des statuts d'emploi de leurs membres. L'équipe virtuelle s'intéresse aux différences dans les localisations spatiales de ses membres (KURUPPUARACHCHI, 2009). L'équipe diverse (au sens de la diversité structurelle) ne prend en compte que les différences d'entités d'appartenance entre les membres d'une entreprise (CUMMINGS, 2004). Enfin, l'équipe projet ne tient pas compte des caractéristiques de ses membres, mais seulement de la nature de projet de l'activité (GAREL, 2011).

La généralisation du travail en équipe marquant l'avènement d'une superficialité dans la coopération, quelles en sont les spécificités dans les équipes composites ?

Même au sein des équipes de salariés, les modes de collaboration se transforment, allant dans le sens d'une évolution générale du monde du travail, et plus particulièrement du travail en équipe. En effet,

Sennett (2000) démontre que l'injonction au travail en équipe apparaît concomitamment à la flexibilisation de l'économie. La superficialité partagée des relations permet d'adoucir la concurrence entre les employés et leur permet d'adapter leurs rôles en fonction du travail à réaliser.

Finalement, si le travail en équipe et la coopération dans l'entreprise sont soumis à une évolution générale de l'organisation du travail, en quoi la coopération entre les salariés et les externes pose-t-elle problème ? Nous avançons à ce sujet trois arguments majeurs issus de la littérature. D'une part, la coopération implique des conditions de stabilité qui sont de fait rendues plus difficiles à réunir en raison de l'intégration de personnels aux statuts flexibles (EVEARERE, 1997, 2012). D'autre part, les différences de statuts d'emploi dans l'entreprise amènent à des enjeux sociaux et économiques importants en termes d'inégalités (GARSTEN, 2008). Enfin, la question de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est peu discutée dans les pratiques de flexibilité (BEN YEDDER et SLIMANE, 2010) et cela pourrait alimenter des problématiques liées à la sécurisation des parcours professionnels par le travail (ZIMMERMANN, 2011).

Dès lors que la représentation formelle de l'entreprise au travers de son organigramme diffère de la réalité de l'organisation du travail, le dirigeant conserve une vision de l'entreprise reposant sur ses salariés (JACOB, 2012). En effet, les discours de l'entreprise et sur l'entreprise ne prennent généralement en compte que les seuls effectifs salariés. Le bilan social de l'entreprise propose un rapport détaillé sur les effectifs salariés, mais ne mentionne, dans le meilleur des cas, que les seuls effectifs étudiants et intérimaires. Les prestataires ou les salariés mis à disposition (EVERAERE et LAPOIRE, 2011) ne font l'objet d'aucun suivi de la part de la direction des ressources humaines. En effet, les prestataires agissent sur le lieu de travail de l'entreprise *via* un contrat commercial, qui est, en général, géré par la direction des achats (et non par celle des ressources humaines).

C'est ainsi que deux logiques s'opposent entre elles sur le lieu de travail : une logique organisationnelle (portée par l'entreprise) séparant les salariés des externes, et une logique de travail (portée par l'activité de l'entreprise) rassemblant les travailleurs (salariés et externes) au sein des mêmes équipes. La notion d'équipe composite (JACOB, 2012) permet de regrouper ces deux logiques et constitue ainsi l'unité d'analyse adéquate pour étudier les conditions de la coopération en situation de main-d'œuvre mixte.

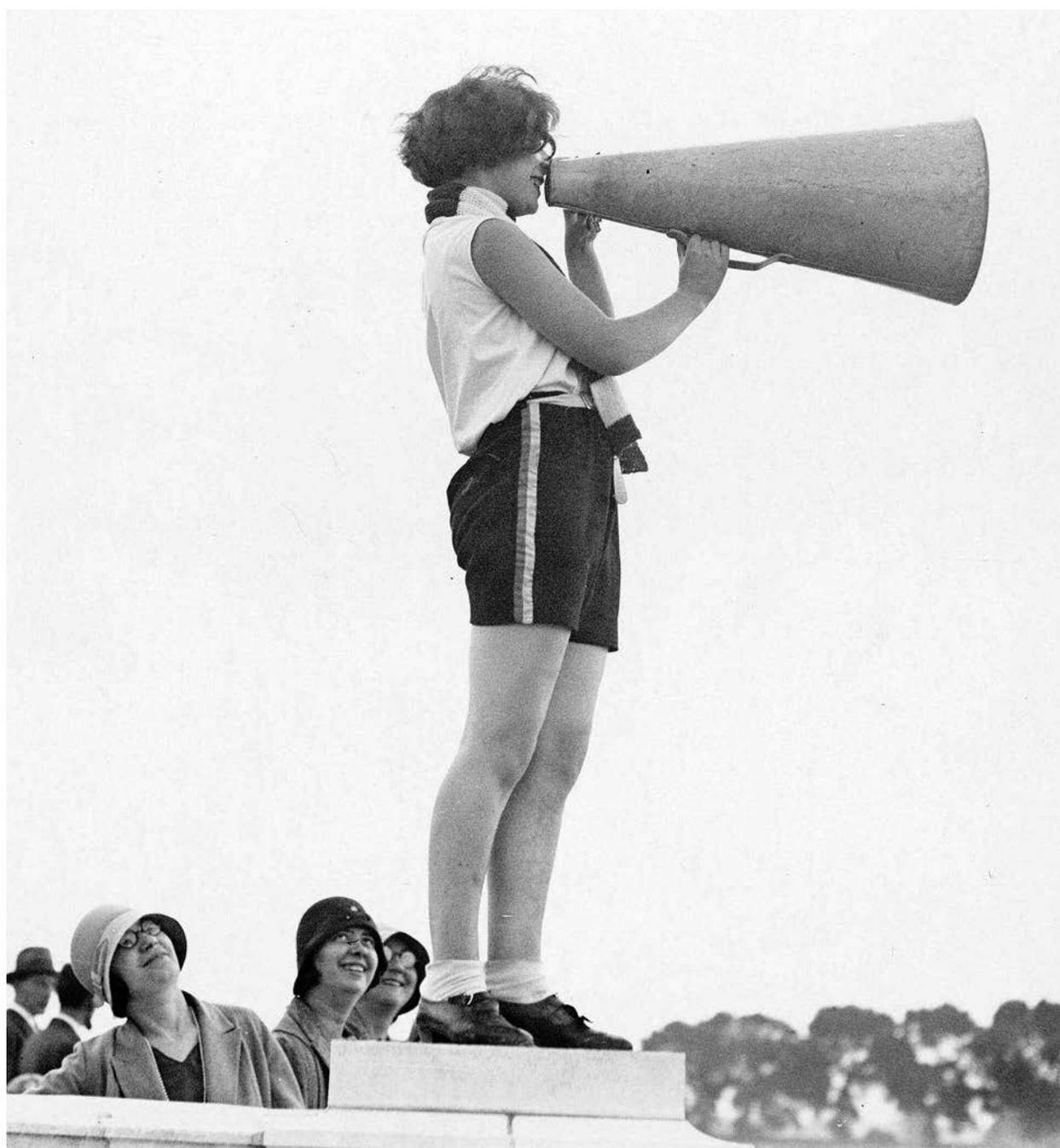
Un cadre d'étude des conditions de la coopération : travail collectif, positions de médiation et esprit d'équipe

Pour étudier les conditions de la coopération, Gheorghiu et Moatty (2005a) proposent les trois

hypothèses que sont : une généralisation du travail collectif, les positions de médiation et un esprit d'équipe. Selon ces auteurs, la progression du travail collectif aboutit à une autonomie encadrée des salariés. Les positions de médiation sont occupées par des « remplaçants temporaires ou [par] des coordinateurs de groupes dans la longue durée » (GHEORGHU et MOATTY, 2005a, p. 24) qui ont en commun de pâtir d'une faible reconnaissance de cette fonction et d'une autorité insuffisante pour régler les problèmes internes. Enfin, l'esprit d'équipe constitue une forme

de sociabilité propre qui distingue l'équipe du groupe de travail au travers de son respect d'autrui et de sa capacité à résoudre des conflits en interne. Les relations de coopération « s'appuient sur des dispositions durables des membres de l'équipe et doivent être resituées selon leurs trajectoires et leurs carrières » (GHEORGHU et MOATTY, 2005b, p. 117).

Ces trois hypothèses nous fournissent trois dimensions qui nous permettent d'étudier la coopération dans les équipes composites et d'identifier leurs spécificités en matière de travail collectif, de positions de



« Les positions de médiation sont occupées par des « remplaçants temporaires ou [par] des coordinateurs de groupes dans la longue durée » qui ont en commun de pâtir d'une faible reconnaissance de cette fonction et d'une autorité insuffisante pour régler les problèmes internes. », jeune femme munie d'un porte-voix encourageant une équipe de régates, photo des années 1930.

© IMAGNO/LA COLLECTION

médiation et d'esprit d'équipe. Dans une démarche de spécification de la théorie (DUMEZ, 2006) à partir des travaux de Gheorghiu et Moatty (2005a et b) et selon ceux présentés précédemment, le travail collectif ne serait pas *a priori* différent dans le cas d'une équipe homogène en termes de statuts (GARSTEN, 2003 et 2008). Les positions de médiation devraient également être les mêmes quels que soient les statuts d'emploi des travailleurs puisqu'elles ne se réduisent pas à un rôle de management des salariés. En ce qui concerne l'esprit d'équipe, la question est de savoir si les « dispositions durables » des membres d'une équipe composite peuvent être ou non similaires à celles des seuls membres salariés.

UNE ENQUÊTE DE TERRAIN SUR LA COOPÉRATION AU SEIN D'ÉQUIPES COMPOSITES

Afin d'investiguer la question de la coopération dans les équipes composites, l'approche de nature monographique (GHEORGHIU et MOATTY, 2005a) est indiquée, car elle permet de mettre en lumière les spécificités et les enjeux relatifs à ce type d'équipe. Nous nous appuyons donc sur une enquête de terrain réalisée par observation participante sur une durée de 30 mois (d'avril 2009 à septembre 2011). Le processus de recherche s'apparente ainsi à de l'ethnographie (GARSTEN, 2011) et permet de restituer « ce qui se passe en situation » (CHANLAT, 2005, p. 170). Le terrain de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA a été choisi pour l'hétérogénéité des statuts d'emploi de ses travailleurs ainsi qu'en raison de la préparation d'un changement organisationnel majeur. Les logiques de travail et d'organisation s'affrontent de manière visible sur ce terrain particulier. L'auteure réalise une thèse de terrain au sens de Berry (2000), dans l'entreprise GAMMA SIGMA. Bénéficiant du dispositif de Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), l'auteure est recrutée par cette entreprise sur la base d'un contrat à durée déterminée, pour une durée de trois ans. Elle est intégrée dans l'équipe de travail de sa tutrice dans l'entreprise (qui sera désignée par le prénom de Régine (1) dans la suite de cet article), elle y est considérée comme externe. Les collègues salariés ou externes de l'entreprise n'appréhendant généralement pas les différences existant entre les statuts de stagiaire, d'apprenti et de doctorant en CIFRE, l'auteure était ainsi perçue généralement comme une étudiante par ses collègues de la direction, mais comme une doctorante par sa tutrice et par les membres de son équipe. L'auteure a été ame-

née à réaliser les mêmes tâches que les autres membres de l'équipe, ce qui a rendu complète sa participation, à certains moments. Les personnes citées dans la restitution de l'enquête seront désignées par un prénom dans le cas d'une relation de proximité avec l'auteure, et par un prénom et un nom, pour les relations restées plus formelles.

L'entreprise GAMMA SIGMA : une restriction des embauches en CDI dans un contexte de post-fusion

L'entreprise GAMMA SIGMA est née de la fusion opérée en 2008 entre l'entreprise GAMMA et l'entreprise SIGMA. Au niveau du siège de l'entreprise fusionnée, les salariés de SIGMA se sont vu étendre le statut d'emploi de GAMMA. À leurs côtés, des travailleurs qualifiés d'externes réalisent des activités pour le compte de GAMMA SIGMA dans le cadre de contrats de prestation, d'intérim, d'apprentissage ou de conventions de stage. Cette catégorie d'« externe » marque une différence d'appartenance organisationnelle qui se traduit par le port d'un badge de couleur différente et une adresse de messagerie précisant la mention « externe » dans son libellé. Cependant, dans les bureaux de GAMMA SIGMA, les salariés et les externes partagent les mêmes espaces et leurs noms sont mentionnés sur les portes des bureaux sans que soit précisée leur qualité (de salarié ou d'externe). Pour la direction des services généraux, la répartition est équilibrée (moitié salariés/moitié externes). Cela s'explique par la forte externalisation des activités de services généraux, comme la maintenance des équipements, le nettoyage, l'accueil ou encore la restauration. Par ailleurs, cette fonction largement considérée comme périphérique par rapport au cœur de métier de l'entreprise ne fait pas l'objet d'une politique de recrutement prioritaire. Dans le contexte post-fusion de l'entreprise, les embauches sont limitées par une procédure de recrutement drastique imposée par la direction générale. Les directions de l'entreprise sont priées de recourir à la mobilité interne pour pourvoir les postes vacants. Dans la pratique, elles recourent à l'intérim et à des prestations de service, ce qui se traduit par l'augmentation du nombre des externes dans l'entreprise.

La transformation de la direction des services généraux de l'entreprise GAMMA SIGMA

Dans le contexte post-fusion de l'entreprise GAMMA SIGMA, la direction des services généraux est issue du rapprochement entre les directions des services généraux des anciennes sociétés GAMMA et SIGMA. L'activité de services généraux est par nature liée aux bâtiments de bureaux, puisqu'elle recouvre la maintenance et les services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, la reconfiguration des

(1) La personne concernée a choisi d'être prénommée Régine lors de la restitution de notre enquête.

bâtiments de bureaux faisant suite à la fusion façonne le périmètre d'action de la direction des services généraux. La direction générale de GAMMA SIGMA lance, juste après la fusion, un projet d'aménagement d'un nouveau site visant à y regrouper les salariés de la région parisienne. Ce projet contribue à transformer le périmètre d'action de la direction des services généraux, qui passe ainsi d'une vingtaine de bâtiments répartis sur la région parisienne à cinq sites. Cette évolution conduit la directrice à vouloir mettre en place une nouvelle structure organisationnelle plus adaptée que celle issue de la fusion. Deux projets majeurs sous-tendent cette transformation : un projet de nature opérationnelle visant à assurer les activités de services généraux dans les nouveaux bâtiments et un projet de réorganisation ayant pour objectif de mettre en place une structure organisationnelle qui soit plus adaptée à la nouvelle configuration des bâtiments. Afin de mener à bien ces deux projets, la directrice s'appuie sur deux équipes : une équipe projet opérationnelle (l'équipe Delta Mach 1) et une équipe fonctionnelle (l'équipe contrôle interne pour le projet de réorganisation). Les membres de ces deux équipes sont, d'une part, des salariés rattachés à la direction des services généraux et, d'autre part, des externes. La composition des deux équipes correspond donc bien à la notion d'équipe composite que nous avons préalablement définie.

LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION DANS LA TRANSFORMATION DE DEUX ÉQUIPES COMPOSITES LORS D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

De décembre 2009 à juillet 2010 :
la genèse des équipes composites

L'équipe Delta Mach 1 est issue de l'entité spécialisée dans les activités opérationnelles de la direction des services généraux. Ses membres, salariés, sont détachés

de leurs activités récurrentes pour travailler à temps plein sur le projet. L'équipe est complétée par deux prestataires et une intérimaire déjà en mission dans l'entreprise. Pour les besoins du projet, l'équipe s'installe dans les bureaux du bâtiment Mach 1 pour y mettre en place les activités de services généraux.

L'équipe fonctionnelle est, quant à elle, une équipe composée de deux salariés, de deux apprentis, d'une intérimaire, d'un stagiaire, d'une consultante et d'une doctorante (l'auteure de cet article). Cette composition extrêmement diversifiée n'est pas étrangère au rôle joué par Régine, qui est officiellement responsable du contrôle interne de la direction des services généraux, mais dont l'activité réelle s'apparente à celle de bras droit de la directrice. Afin de mener à bien les activités qu'elle réalise pour le compte de la directrice, Régine constitue une équipe de travail qu'elle renouvelle régulièrement en recrutant des étudiants (en contrat d'apprentissage ou en stage) pour une durée d'une année scolaire.

Le tableau ci-dessous la composition et le type d'activités de chacune des deux équipes sur la période 2009-2010.

À partir de juillet 2010 : mise en place d'une équipe opérationnelle et renouvellement de l'équipe fonctionnelle – Les enjeux de la coopération et sa négociation dans les équipes

En juillet 2010, la directrice des services généraux quitte l'entreprise, elle est remplacée par le directeur immobilier. La direction des services généraux devient à cette occasion la direction immobilière et logistique. À la fin du projet Delta Mach 1, les membres de l'équipe projet sont affectés sur des postes relevant de la nouvelle structure qu'est la direction immobilière et logistique. Jean-Luc prend la responsabilité de la maintenance du nouveau bâtiment, avec une équipe composée de deux salariés issus du projet, d'un salarié d'une filiale de GAMMA SIGMA mis à la disposition de la direction des services généraux et de trois prestataires provenant de trois entreprises différentes.

Noms	Équipe projet Delta Mach 1	Équipe fonctionnelle
Composition	10 salariés (dont Jean-Luc), 2 prestataires, 1 intérimaire.	2 salariés (dont Régine), 2 apprentis (dont Anne), 1 intérimaire (carole) 1 stagiaire, 1 consultante, 1 doctorante.
Types d'activités	Gestion d'un projet de mise en place de prestations de services généraux.	Activités récurrentes de contrôle interne et d'appui au projet de réorganisation mené par la directrice.

Tableau 1 : Présentation des deux équipes composites entre 2009 et 2010.

NB : Les prénoms ont été soit choisis par les personnes concernées, soit modifiés par l'auteur.

Dans le même temps, Régine est nommée responsable Ressources humaines et organisation de la direction immobilière et logistique. Il était question qu'elle soit responsable d'une équipe composée de trois salariés et d'externes. Cependant, sa nouvelle responsable a décidé que ce serait elle qui resterait la supérieure officielle des trois salariés, Régine continuant toutefois à organiser le travail en équipe et à être responsable des externes. Ceux-ci se composent de quatre, puis de deux apprentis, de deux intérimaires (respectivement un ex-stagiaire et un ex-apprenti de l'équipe), de la même consultante et de la même doctorante que dans l'ancienne équipe.

Le tableau ci-dessous présente la composition et les activités de chacune des équipes sur la période 2010-2011. Pour étudier la coopération dans ces deux équipes composites, nous recourons aux trois dimensions issues des travaux de Gheorghiu et Moatty (2005a et b) portant sur l'étude du travail collectif, sur celle des positions de médiation et sur celle de l'esprit d'équipe.

La négociation de la coopération dans le travail collectif

Le travail collectif s'entend dans des termes différents entre les deux équipes. Alors que Régine demande en général à chaque membre de collaborer sur tous les dossiers de l'équipe, Jean-Luc anime une équipe de collaborateurs qui, s'ils ont chacun un périmètre de responsabilité délimité, ont besoin d'une information globale pour pouvoir travailler. Dans les deux cas, les réunions d'équipe permettent de parler du travail et des difficultés éventuelles, mais aussi (et surtout) d'avoir une information globale sur ce qu'il se passe dans l'équipe et à l'extérieur de celle-ci. La négociation opérée sur les modalités de coopération au sein des deux équipes peut être illustrée par la tenue d'une réunion consacrée au fonctionnement de l'équipe fonctionnelle et par la diffusion en interne d'un organigramme de l'équipe opérationnelle.

Selon les propos mêmes de Régine, la réunion sur l'organisation du travail au sein de l'équipe RH et organisation se tient pour les raisons suivantes :

« En ce moment, nous sommes dans la période où cela fait deux mois que l'on travaille ensemble. Qu'est-ce que ça donne ? Qu'est-ce qu'il faut ajuster ? » (extrait d'un compte rendu de réunion).

« Nous sommes nouvellement nommés, il y a 180 personnes dans la direction, plus les filiales, plus les externes à la DIGL [direction immobilière et services généraux]. BL [le directeur] a décidé, au moment de la fusion, de créer une équipe RH et Organisation. Il faut que l'on fasse notre place » (extrait d'un compte rendu de réunion).

Ces verbatims de Régine constituent des extraits du discours qu'elle a tenu lors de la réunion sur l'organisation du travail dans l'équipe RH et Organisation, qui rassemblait à ce moment-là quatre salariés et sept externes. Les éléments présentés auraient pu être les mêmes si l'équipe avait été constituée uniquement de salariés (internes), sauf que dans les décisions prises en commun est apparue la nécessité que chaque dossier traité par un externe soit suivi, en seconde main, par un salarié : « *A priori*, il faut un *back up* par externe » (extrait de notes prises en séance lors de la réunion). Chaque membre de l'équipe a en charge un certain nombre de dossiers, mais les salariés ne sont pas tenus d'être suivis par un autre membre de l'équipe. Suite à cette réunion, chaque membre de l'équipe a affiché le compte rendu dans son bureau, comme pour marquer son accord avec le mode de coopération négocié lors de la réunion.

L'organigramme de l'équipe de Jean-Luc est un document non officiel, au sens où il représente l'organisation du travail et non la structure formelle d'une entité de la direction. Ce document était stocké sur un répertoire informatique partagé par tous les membres de la direction (voir la figure de la page suivante). De prime abord, cet organigramme ne précise pas les statuts d'emploi des travailleurs : seules leurs responsabilités sont précisées (au-dessous de chacune des cases de la dernière ligne de l'organigramme). L'absence de lien entre les différents rectangles brouille l'idée de hiérarchie, contrairement à ce que l'on pourrait trouver dans un organigramme officiel. Cependant, le fait que les rectangles soient organisés

Noms	Équipe opérationnelle	Équipe fonctionnelle
Composition	3 salariés issus de l'équipe projet Delta Mach1, 3 prestataires de 3 entreprises différentes, 1 salarié du groupe GAMMA SIGMA mis à la disposition de l'équipe.	4 salariés, 4, puis 2 apprentis, 2 intérimaires (dont Anne), 1 consultante, 1 doctorante.
Types d'activités	Gestion de la maintenance des étages de bureaux et organisation des déménagements entre les étages.	Mise en œuvre des politiques de ressources humaines de l'entreprise, au sein de la direction.

Tableau 2 : Présentation des deux équipes composites entre 2010 et 2011.

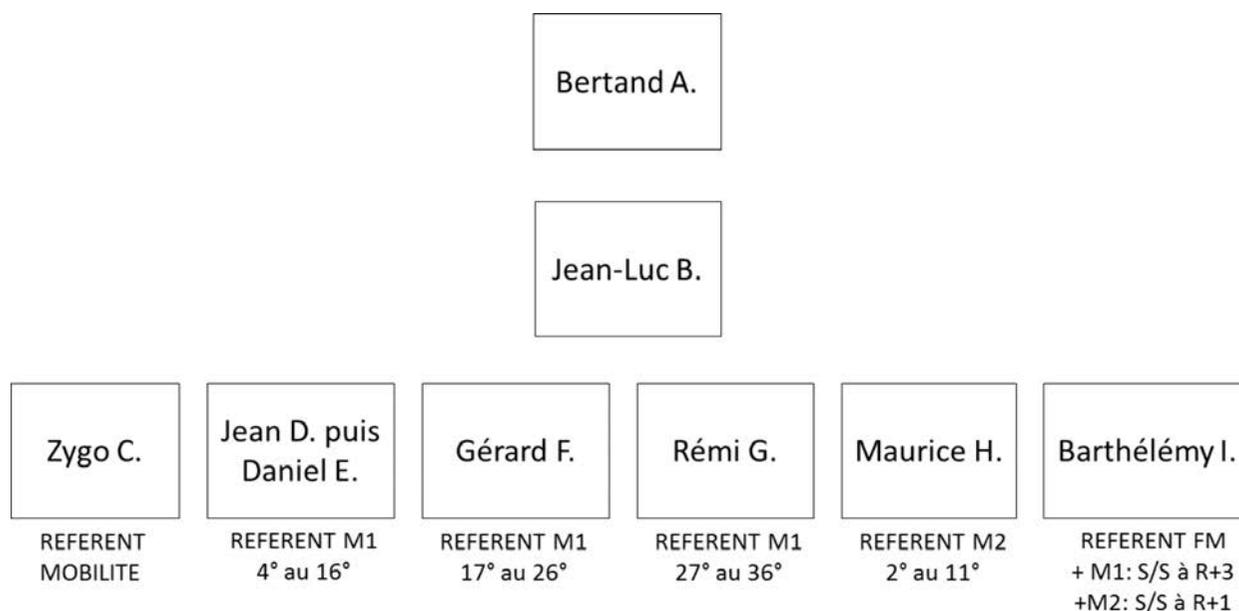


Figure 1: Organigramme de l'équipe opérationnelle (seuls les noms ont été modifiés).

sur trois étages laisse entrevoir une logique de pouvoir. Les responsabilités de chacun des membres sont affichées et partagées au sein de l'équipe, et auprès des autres collaborateurs de la direction. Néanmoins, les attributions de Bertrand et celles de Jean-Luc ne sont pas précisées, ce qui pose la question de l'ambiguïté des positions de médiation.

Des positions de médiation reliées à la dynamique du rôle de manager

Comme nous pouvons le voir sur l'organigramme ci-dessus, le rôle de Jean-Luc n'est pas clairement précisé et le positionnement de son rectangle juste en-dessous de celui de Bernard laisse entendre qu'il est le subordonné de celui-ci. Jean-Luc était le manager officiel de sa précédente équipe, mais la situation, en 2010, n'est plus aussi claire. Il assume le rôle de manager auprès de l'équipe, organisant les réunions de travail avec l'ensemble des travailleurs et pas seulement avec les salariés internes.

Néanmoins, comme il me l'a lui-même expliqué :

« Je donne les informations sur l'entreprise et sur la direction, notamment [sur] les changements d'organisation, lors des réunions que j'anime avec l'ensemble des collaborateurs, salariés et externes. » (extrait d'un entretien avec Jean-Luc).

Ainsi, Jean-Luc relaie l'information entre les réunions qui concernent plutôt l'organisation interne de l'entreprise et les réunions de travail qu'il anime. Il ajoute : « J'ai besoin de donner accès au répertoire partagé à mes collaborateurs externes. En attendant, tout est sur clés USB, ce qui n'est pas très sûr... » (extrait d'un entretien avec Jean-Luc).

En effet, les prestataires externes ne sont pas censés avoir accès aux dossiers informatiques de l'entreprise. Mais, pour les besoins de l'activité, il n'est pas rare qu'ils obtiennent les mêmes accès que les salariés. Jean-Luc réalise donc une médiation non seulement au sein de l'équipe, mais également auprès des responsables hiérarchiques de l'entreprise, pour garantir des conditions de travail optimales. Il fait le lien entre les réunions internes, d'organisation, et les réunions de travail, dans lesquelles sont présents les externes. Son rôle de médiateur a été brièvement remis en cause au sein de la direction, mais il est apparu incontournable par la suite, puisque Jean-Luc est désormais le manager officiel des services généraux des immeubles du siège de l'entreprise GAMMA SIGMA.

La position de médiation de Régine ressemblait à celle de Jean-Luc : elle était officiellement manager de l'équipe contrôle interne, une position qu'elle n'occupe plus au sein de l'équipe RH et Organisation. Cette situation est rapportée de la manière suivante dans le compte rendu de la réunion sur le fonctionnement de l'équipe RH et organisation :

« Officiellement, Régine n'est pas chef d'équipe. C'est Madeleine Bretonou qui délègue officieusement à Régine la responsabilité de l'équipe » (extrait d'un compte rendu de réunion, le prénom et le nom de la responsable ont été modifiés par l'auteure).

Même si Régine n'est pas le manager officiel de l'équipe, son rôle de médiateur est accepté par tous les membres, salariés comme externes. Cependant, elle cherche à récupérer le rôle officiel de manager qui était le sien dans la précédente structure. Les événements qui ont suivi ne lui ont pas permis d'obtenir la reconnaissance formelle à laquelle elle aspirait. Elle

choisit alors de mettre fin à son rôle de médiateur, et quitte définitivement l'entreprise, en février 2012.

Pendant toute la durée de sa position de médiation, Régine a fait en sorte que l'ensemble des membres de l'équipe soient toujours invités aux manifestations organisées par la direction et par l'entreprise. Pour les réunions « plénières » de la direction (qui portent en général sur l'organisation), elle demande que son équipe soit présente au complet. *A contrario*, Jean-Luc ne demande pas à la direction d'inviter les collaborateurs prestataires lors des manifestations internes à l'entreprise, mais il ne manque pas d'informer l'équipe des changements d'organisation. Une collègue de Régine lui expliquait qu'elle avait invité ses collaborateurs à déjeuner au restaurant pour fêter la fin de l'année, mais pas les externes, qui travaillaient (pourtant) à leurs côtés :

« Bah... , tu comprends, ils ne font pas partie de l'entreprise... : je ne *pouvais* pas les inviter », avait-elle dit à Régine pour justifier son attitude.

Ces trois types de comportement de médiation illustrent un *continuum* possible entre une intégration totale des externes dans la vie sociale de l'entreprise et leur mise à l'écart de tout ce qui ne relève pas du travail.

La construction d'un esprit d'équipe au travers des passations de consignes et d'un sentiment d'appartenance à une communauté

Dans les deux équipes composites, la perspective de la fin de la mission dans l'entreprise est présente dès le début de l'intégration d'un externe au sein du collectif de travail. Néanmoins, des mécanismes d'intégration liés au travail et à la communauté permettent à l'équipe de perdurer même si les membres sont pour partie renouvelés chaque année.

Dans l'équipe opérationnelle, j'ai pu observer une période de passation de consignes (le tuilage) entre Zygo, un prestataire de l'entreprise X, et Michel, un prestataire de l'entreprise Y. Non seulement Zygo montrait à Michel la manière dont il réalisait ses activités, mais il le présentait aussi à ses relations de travail, et également à ses relations plus informelles. En effet, Zygo emmenait Michel avec lui lors des pauses cigarettes qui se déroulaient en bas de l'immeuble et le présentait aux personnes avec lesquelles il aimait partager ses instants de détente comme étant « son remplaçant ». Ainsi, la passation réalisée par Zygo va au-delà de la simple explication des activités : il intègre son successeur dans le réseau de relations qu'il s'est créé. Cela a marché puisque Michel est resté un an dans l'équipe après le départ de Zygo, et je l'ai vu partageant des pauses cigarettes avec les anciens collègues de Zygo.

Dans le cas de l'équipe RH et Organisation, Anne et Carole, qui étaient apprenties, sont devenues intérimaires au sein de l'équipe, puis elles ont été recrutées pour réaliser d'autres missions dans la direction.

Comme elles ont toujours travaillé au même étage que les membres de l'équipe RH et Organisation, elles ont continué à prendre leurs pauses café et leurs repas avec eux. Lorsque Carole est partie définitivement de l'entreprise, l'intérimaire qui a été recrutée sur des missions similaires et qui a été installée dans le bureau qu'occupait Carole s'est présentée comme « Sophie, l'intérimaire qui remplace Carole ». Elle aurait voulu elle aussi prendre part aux pauses café et aux repas pris entre Anne et l'équipe RH et Organisation, mais cela n'a pas marché. Les relations que Carole avaient construites avec les membres de l'équipe, du temps où elle travaillait avec eux, s'étaient transformées en relations personnelles. Sophie n'étant pas amenée à travailler avec Anne ni avec les membres de l'équipe, la relation ne pouvait qu'être différente. Ainsi, le sentiment de communauté que partageaient Anne, Carole et les autres membres de l'équipe, ne pouvait pas être étendu à Sophie, en l'état. Le fait qu'Anne et Carole aient travaillé au sein de l'équipe contrôle interne (qui est devenue l'équipe RH et Organisation) a forgé un esprit d'équipe qui a perduré au-delà de la réalisation du travail collectif.

Le tableau de la page suivante réalise la synthèse des résultats obtenus sur les trois dimensions étudiées.

LA COOPÉRATION AU SEIN D'UNE ÉQUIPE COMPOSITE DANS LE CONTEXTE D'UNE COLLABORATION CONFLICTUELLE GÉNÉRALISÉE

La coopération dans les deux équipes composites étudiées se négocie entre les membres salariés et les externes au travers de l'organisation du travail. Une distribution claire des rôles et des responsabilités ainsi qu'une construction commune de la façon de travailler ensemble constituent des conditions de la coopération dans l'équipe. La différence majeure entre une équipe composite et une équipe constituée de travailleurs bénéficiant d'un même statut d'emploi devient visible lorsque la direction rappelle les membres de l'entreprise, pour certains événements ou des réorganisations.

Les positions de médiation occupées par les personnes qui animent le collectif sont cruciales. Comme nous l'avons vu précédemment, ces personnes peuvent être officiellement managers ou non des salariés de l'équipe et elles jouent un rôle important dans l'intégration des externes, qui va au-delà du travail réalisé en commun. Smith (2001) illustre très clairement ce rôle dans son étude de l'intégration des intérimaires dans une grande entreprise américaine. Cette auteure montre également comment les managers créent un système de mobilité pour les intérimaires à l'intérieur de la direction ou de l'entreprise afin de garder les personnes qu'ils ont formées et qui se montrent particu-

Dimension d'étude	Équipe opérationnelle	Équipe RH et Organisation
Travail collectif	Représentation de l'équipe formalisée en interne avec une distribution des rôles dépassant les statuts d'emploi.	Organisation du travail négociée et partagée par tous les membres.
Position de médiation	Jean-Luc convie les membres salariés et externes dans les réunions de travail, mais il ne demande pas leur intégration dans les réunions traitant de l'organisation de la direction. Evolution des responsabilités de Jean-Luc, avec la formalisation de son rôle de manager.	Régine met un point d'honneur à conserver l'unité de l'équipe dans les réunions et dans les événements organisés par l'entreprise. Des difficultés surviennent quand elle perd le statut formel de manager, cela conduit à son départ, et à la dissolution de l'équipe.
Esprit d'équipe	Les membres prestataires procèdent à des passations de consignes lorsque les contrats sont attribués à d'autres entreprises. Les travailleurs se transmettent non seulement les dossiers, mais également des relations de travail et de « bon voisinage ».	Les anciens membres de l'équipe continuent à partager leurs repas et leurs pauses (et certains d'entre eux se retrouvent, après le travail).

Tableau 3 : Synthèse des résultats de notre étude sur la coopération dans deux équipes composites.

lièrement performantes. Ainsi, les externes réalisent des trajectoires à l'intérieur de l'entreprise proches des carrières menées par les salariés, du moins sur le court terme.

En termes de coopération, ces observations permettent d'étayer les propos de Gheorghiu et Moatty (2005b) sur l'importance des dispositions durables des membres de l'équipe. Avec les trajectoires individuelles d'Anne et de Carole, l'équipe composite s'envisage également comme résultant d'une intégration par le travail dans l'organisation de l'entreprise. Le fait que ces deux apprenties aient été recrutées sur des missions d'intérim, d'abord dans l'équipe, puis dans d'autres entités de la direction, met en lumière l'importance du rôle des médiateurs et l'intérêt pour les externes de coopérer.

Cependant, malgré une appartenance à la catégorie globale des externes, les prestataires, les intérimaires, les stagiaires et les apprentis ne semblent pas avoir les mêmes accès ni les mêmes opportunités dans l'organisation. En effet, les données du terrain laissent entrevoir le fait que les prestataires techniques, étant salariés d'une autre entreprise, sont moins facilement conviés aux événements sociaux et aux réunions traitant de l'organisation de l'entreprise. Le travail semble constituer l'attachement principal des prestataires à l'entreprise et cela peut expliquer la réussite de la passation du témoin entre Zygo et Michel, dans le cas de l'équipe opérationnelle. Le cas de Carole et de sa « remplaçante » intérimaire montre un autre aspect, qui relève d'une intégration dans une communauté sur le lieu de travail qui dépasse le seul cadre de la réalisation d'activités professionnelles. Les conditions de

la coopération mêlent donc des logiques de travail et des logiques d'organisation dans des proportions qui semblent dépendre du statut du travailleur.

Les intérimaires, dont le statut est plus précaire que celui des prestataires, vont s'investir dans le travail afin d'y trouver une stabilité que ne leur donne pas leur statut. Leur intégration dans l'organisation au travers de leur participation aux événements de l'entreprise sera d'autant plus appréciée qu'elle les sécurisera, en assouvissant chez eux un besoin d'appartenance et de reconnaissance. De l'autre côté, les médiateurs seront plus enclins à faire du *lobbying* auprès de la direction pour que celle-ci invite un intérimaire à un événement organisé par l'entreprise plutôt qu'en faveur d'un prestataire (externe), qui lui peut être invité par l'intermédiaire de son propre employeur.

Les apprentis et les stagiaires travaillent dans l'entreprise dans le but d'obtenir un diplôme et sont généralement encadrés par des salariés expérimentés, qui les intègrent dans l'organisation de l'entreprise. Étant en situation de découverte de l'entreprise, ils accèdent relativement facilement aux événements organisés par celle-ci. S'il est vrai qu'ils peuvent être écartés des réunions traitant de l'organisation de l'entreprise, l'argument selon lequel ils sont en formation peut leur ouvrir les portes de certaines réunions, auxquelles ils assistent en qualité d'observateurs. Ces types d'arguments étaient notamment utilisés par Régine pour convier les apprentis, « chacun à leur tour », à certaines réunions. Ainsi, les salariés s'habituent, en retour, à ouvrir les réunions auxquelles ils participent à des travailleurs extérieurs.

Les conditions de la coopération relevant spécifiquement du cas des équipes composites reposent sur un équilibre dans le traitement des membres de l'équipe en fonction de leur statut. Le rôle du médiateur est en cela d'autant plus important, qu'à la différence d'une équipe homogène, l'équipe composite implique des statuts d'emploi dont il s'agit non seulement de connaître les spécificités légales, mais aussi d'intégrer dans l'organisation. L'entreprise met en place un certain nombre de procédures relatives à la gestion et à l'intégration des externes (GARSTEN, 2008), allant parfois jusqu'à distinguer les intérimaires des prestataires et des étudiants (JACOB, 2012).

Les travaux sur les conséquences de la flexibilité de la main-d'œuvre pointaient des contradictions fortes pesant sur la coopération et la génération d'une unité et d'une cohésion collective durables entre des individus aux statuts différents (EVERAERE, 2012). Cependant, la question de la divergence des intérêts se pose en des termes plus généraux que celle des simples différences de statuts. Dans une perspective marxiste, Delbridge (2007) parle de collaboration conflictuelle (*conflicted collaboration*) pour décrire la situation actuelle de travailleurs, dont les identités liées à l'âge, au sexe, à l'ethnie et au statut d'emploi sont sources à la fois de coopération et de conflit.

Dans ce contexte de collaboration conflictuelle généralisée, la superficialité du travail en équipe décrite par Sennett (2000) peut malgré tout constituer une protection temporaire des travailleurs dans le système de pouvoir qui se met en place. En effet, les réorganisations permanentes et les compressions de personnel sont constitutives d'une réinvention discontinuée des institutions (SENNETT, 2000). Elles n'empêchent pas pour autant les entreprises de continuer à avoir besoin de travailleurs pour réaliser des activités. La spécialisation flexible (SENNETT, 2000) concentre sur les mêmes lieux de travail des travailleurs aux statuts hétérogènes. Enfin, la concentration du pouvoir sans centralisation perpétue « un système de commandement, dans une structure, qui n'a plus la clarté d'une pyramide » (SENNETT, 2000, p. 76). Le fonctionnement en équipe composite dans l'entreprise contribue à en brouiller la structure, l'organisation formelle de l'entreprise ne correspondant plus en rien à l'organisation du travail en son sein. Néanmoins, les individus au travail peuvent y trouver un lieu de coopération.

CONCLUSION

La généralisation du recours à des travailleurs extérieurs dans les entreprises a conduit à une mixité permanente de la main-d'œuvre en termes de statuts d'emploi. Si les conditions d'emploi et les régimes juridiques afférents aux statuts de salarié, de prestataire, d'intérimaire, de stagiaire et d'apprenti sont très

différents entre eux, les personnes travaillant dans l'entreprise avec ces statuts sont toutes considérées, dans l'entreprise, comme des « externes ». Salariés et externes travaillent désormais au sein des mêmes équipes de travail. L'enquête que nous avons réalisée sur les spécificités de la coopération dans deux équipes composites a montré le rôle prédominant du médiateur et l'influence de l'organisation formelle de l'entreprise sur ce rôle. L'un des deux responsables d'équipe a quitté l'entreprise à cause de la non prise en compte de son rôle effectif de manager d'équipe, et l'autre a, dans un premier temps, été mis en danger dans l'organisation, avant d'être reconnu et officialisé dans son rôle de manager d'équipe composite.

Dans ses discours, le dirigeant parle des salariés de l'entreprise. Il dit qu'il faut les motiver, qu'il faut mieux les former et les faire évoluer dans l'entreprise. Cela n'est plus aussi simple dans une entreprise regroupant des équipes composites. Si la coopération reste possible (dans les conditions que nous avons exposées dans cet article), la confusion générale actuelle entourant la question des statuts d'emploi dans l'entreprise met en danger les équilibres relatifs qui se constituent notamment grâce aux positions de médiation occupées par certains managers et par certains animateurs d'équipes composites.

L'analyse des problématiques actuelles de l'emploi et du travail soumise au prisme des équipes composites y gagnerait ainsi en finesse et en pertinence.

Dans la lignée des travaux de Zimmermann (2011), nous appelons de nos vœux des enquêtes réintégrant le rôle de l'entreprise et du collectif de travail dans la sécurisation des parcours professionnels des travailleurs. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BEN YEDDER (Moez) & SLIMANE (Lotfi), « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : l'employabilité est-elle un argument viable ? », *Gérer et Comprendre*, n°99, pp. 42-52, 2010.
- BERRY (Michel), « Diriger des thèses de terrain », *Gérer et Comprendre*, n°62, pp. 88-99, 2000.
- CUMMINGS (Jonathon), "Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization", *Management Science*, vol. 50, n°3, pp. 352-364, 2004.
- DELBRIDGE (Rick), "Explaining conflicted collaboration: A critical realist approach to hegemony", *Organization Studies*, vol. 28, n°9, pp. 1347-1357, 2007.
- DUMEZ (Hervé), « Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête », *Le Libellio d'Aegis*, n°2, février, pp. 18-21, 2006.

- EVERAERE (Christophe), « Flexibilité appliquée au Ressources Humaines », *Revue Française de Gestion*, n°221, pp. 13-32, 2012.
- EVERAERE (Christophe) et LAPOIRE (Mireille), « Le salarié mis à disposition : un *insider* externalisé », Communication au congrès de l'AGRH, Marrakech, 2011.
- EVERAERE (Christophe), *Le management de la flexibilité*, Paris, Economica, collection Gestion, 1997.
- GAREL (Gilles) (2011), *Le management de projet*, Paris, La Découverte, 2^e édition.
- GARSTEN (Christina), « Recherches qualitatives dans les organisations : éléments méthodologiques », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°2, pp. 3-13, 2011.
- GARSTEN (Christina), *Workplace Vagabonds: Career and Community in Changing Worlds of Work*, UK, Palgrave Macmillan, 2008.
- GARSTEN Christina, "Colleague, competitor, or client: Social boundaries in flexible work arrangements", in Paulsen (N.) & HERNES (T.) (Eds.), *Managing Boundaries in Organizations: Multiple Perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 244-261, 2003.
- GHEORGHIU (Mihai Dinu) et MOATTY (Frédéric), *Les conditions du travail en équipe*, Document de Travail du Centre d'Études de l'Emploi, n°43, 2005a.
- GHEORGHIU (Mihai Dinu) et MOATTY (Frédéric), « Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie », *Réseaux* 6, n°134, pp. 91-122, 2005b.
- GIRIN (Jacques), « Le siège vertical : vivre et communiquer dans une tour de bureaux », *Gérer et comprendre*, n°9, pp. 4-14, 1987.
- JACOB (Marie-Rachel), *Entre travail et organisation : les individus en action dans l'entreprise. Une enquête sur la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs dans une grande entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Ouest Nanterre-La Défense, 2012.
- KURUPPUARACHCHI (Palitha R.), "Virtual team concepts in projects: a case study", *Project Management Journal*, vol. 40, n°2, pp. 19-33, 2009.
- LÉON (Emmanuelle), « Territorialité et bureaux virtuels : un oxymore ? », *Gérer et Comprendre*, n°99, pp. 32-41, 2010.
- MALLERET (Véronique), « Des bureaux bien réels pour une entreprise virtuelle », *Gérer et comprendre*, n°78, pp. 32-43, 2004.
- SENNETT (Richard), *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Editions Albin Michel, trad. DAUZAT (Pierre-Emmanuel), *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* (1998), 2000.
- SMITH (Vicki), "Teamwork versus tempwork: Managers and the dualisms of workplace restructuring", in CAMPBELL (K.), CORNFIELD (D.) & MCCAMMON (H.) (Eds.), *Working in restructured workplaces: New directions for the sociology of work*, Thousands Oaks, Sage, pp. 7-28, 2001.
- TILLY (Charles), *Durable Inequality*, Berkeley, University of California Press.
- ZIMMERMANN (Bénédicte), *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, 2011.