



**HAL**  
open science

## Travailler ensemble ?

Dominique Efros, Marcelle Duc, Daniel Faïta

► **To cite this version:**

Dominique Efros, Marcelle Duc, Daniel Faïta. Travailler ensemble ?. Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique, Presses Universitaires de France, pp.41-59, 1997, Le Travail Humain, 2 13 048693 2. hal-01290853

**HAL Id: hal-01290853**

**<https://amu.hal.science/hal-01290853>**

Submitted on 23 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yves Schwartz (dir.), 1997, *Reconnaitances du travail. Pour une approche ergologique*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Le travail humain, pp. 41-59

## Chapitre 1

### **TRAVAILLER ENSEMBLE ?**

Dominique Efros, Marcelle Duc et Daniel Faïta

A moins de penser que l'on travaille "tout seul", ce qui ne serait qu'une pure hypothèse d'école qu'aucune situation de travail ne vérifie sinon à la marge, une "reconnaissance du travail" pourrait légitimement s'inaugurer par une réflexion sur le "travailler ensemble". Or cette apparente sécurité des préambules se révèle vite en partie illusoire ; n'est-on pas aussitôt confrontés au délitement progressif des certitudes aussi bien face aux réalités industrielles qu'aux constructions théoriques ? Sur ce deuxième aspect, les nombreuses questions issues des débats lors du colloque sur la sociologie du travail et la codification du social en témoignent déjà : "l'acte productif ne peut plus être envisagé comme un ensemble de fonctions ou de caractéristiques préétablies et évoluant en même temps et dans le même sens" (Rolle et Terssac, 1990, p. 124). L'irréductible difficulté épistémologique liée à la connaissance des processus sociaux, les apports d'autres champs théoriques ou d'autres disciplines, conduisent à remanier les cadres d'analyse, et à partir de là, la définition même de " l'objet travail" et des collectifs qui le réalisent : "le travail est une construction sociale négociée", "les collectivités de travail (sont) considérées comme des entités capables d'innovations, capables de se donner des règles et pas seulement de les subir, voire d'entrer en conflit à propos de leur élaboration, même si cette capacité n'échappe pas à l'existence de contraintes, comme celles issues du lien salarial (...)" (p.121).

Quelles sont donc les formes et contenus de cette "construction sociale" ? De nombreuses expressions sont utilisées pour désigner ceux qui travaillent ensemble, ont des intérêts communs, ceux qui partagent les mêmes conditions de travail, une certaine culture, des valeurs ou bien encore certaines formes de luttes, ceux qui contribuent à l'élaboration d'un savoir opératoire particulier : classe sociale, catégorie socio-professionnelle, travailleur collectif, communauté de travail, collectif de travail, unité de production, unité technologique élémentaire, cellule de base, groupe de travail, équipe... On le devine, ces nuances terminologiques reflètent des différences de nature quantitative et qualitative entre diverses formes de liens sociaux noués à l'occasion du travail, différences qui se retrouvent dans le mode d'approche théorique et l'aspect mis en valeur.

Il semble que les concepts de "travailleur collectif" et de "division du travail", mis en débat à la fin des années 70 (Dourdan, 1978, Jacot, 1984) tendent à s'estomper

au profit des concepts de "collectifs de travail" et de "coopération" ; on parle de "montée du collectif", on tente de mettre au point des logiciels d'aide à la prise de décision collective ("collecticiels"). Néanmoins, les contours des entités pertinentes de l'activité industrielle ne sont pas si transparents, la nature et la densité des échanges sont très variables et les questions se reposent à chaque fois : Qui travaille ? Avec qui ? Dans quelles conditions ? Qu'est-ce qui est partagé ? Comment le décrire, l'analyser, le caractériser ?

## **1. LA "MONTEE DU COLLECTIF"**

De nombreux auteurs s'accordent aujourd'hui pour constater "une montée du collectif" dans le travail, correspondant à des transformations de différents ordres, culturel, sociologique, technologique, économique... Reprenons ce qui est dit du "travail d'équipe" actuel et ce qui a été dit des groupes semi-autonomes de production (GSA) pour étayer notre hypothèse : les GSA ont été très peu expérimentés de façon industrielle sous cette appellation, mais les idées de travail de groupe et de responsabilité collective ont fait peu à peu leur chemin tout au long du siècle ; "la montée du collectif" est donc une "production historico-sociale", manifestant des changements dans le rapport hétéronomie / autonomie dans le travail.

### **Une réaction à la pression ouvrière**

Les premières grèves relatives à l'introduction du "système Taylor" dans les ateliers en France eurent lieu avant la première guerre mondiale , et si ce mode de division et d'organisation du travail ne s'est véritablement implanté qu'avec la seconde guerre, ses effets sur l'individu et les collectifs étaient dénoncés très tôt (Pouget, 1914), et les propositions de transformation ne manquaient pas, certaines d'une étonnante actualité.

Ainsi, Hyacinthe Dubreuil (1923) souhaitait que les ouvriers, "sujets d'une monarchie absolue" deviennent citoyens d'une "démocratie industrielle". Partant du constat d'une "crise du travail", son objectif était la "recherche de la productivité du travail, en même temps que la paix entre ses différents facteurs" (p. 120), la libération des "mobiles internes" du travail (intérêt personnel, esprit d'indépendance et d'initiative) par opposition aux "mobiles externes" (obéissance stricte à une autorité hiérarchique). "L'organisation régulière des rapports du travail" pouvait seule permettre d'y arriver. Dubreuil a repris les principes de coopération et de fédération pour argumenter en faveur de la solution qu'il préconisait : la constitution d'équipes autonomes de production autorisées à négocier avec les directions, réglant ainsi les conflits à la base,

laissant émerger les "solidarités spontanées", démultipliant les niveaux de responsabilité et rendant aux travailleurs leur "dignité".

Pour Georges Friedmann, cette organisation du travail par équipes, avec un système de délégation d'ouvriers chargés de négocier auprès des directions la vitesse de la chaîne ou le prix du travail aux pièces, n'était qu'un "*pium desideratum*" (Friedmann, 1946, p. 165) ; l'humanisation des tâches du travail à la chaîne par la rotation des équipes, par l'instauration de pauses et par la possibilité de converser, semblait bien trop perturbatrice et coûteuse pour les industriels.

Dans les années 70, la question de l'organisation du travail par équipes autonomes connaîtra un regain d'intérêt à la suite des travaux de l'école sociotechnique, d'expériences "grandeur industrielle" (Volvo en Suède), dans un "contexte d'après mai 68". Le rapport Sudreau (1975) affirme clairement que le principe de participation accrue des salariés à la vie de l'entreprise passe, au niveau des ateliers, par une certaine autonomie déléguée à des "unités organiques" et donc par un processus de réaménagement des prises de décision car : "Le travail n'est épanouissant que si celui qui l'exerce dispose d'initiative et de responsabilité" (p. 56). Les GSA seront alors souvent présentés comme une alternative aux méfaits de l'OST.

La mise en place de ces groupes, considérés comme forme collective de "l'enrichissement des tâches", est interprétée comme volonté de réduire défauts de fabrication, gaspillage, absentéisme, turn-over, conflits sociaux, difficultés de recrutement des OS, ainsi qu'au souhait d'amélioration d'une certaine image de marque (Durand, 1974). L'aspect "pression sociale" semble déterminant : "L'analyse des principales expériences, tant françaises qu'étrangères, montre que souvent des conflits propres à ces entreprises ont provoqué au sein de l'encadrement et des états-majors des traumatismes qui sont à l'origine de la décision de changer. Quelquefois même l'établissement le plus turbulent est choisi comme lieu de l'expérience" (Ruffier, 1978, p. 57).

Il est intéressant de noter que pour Dubreuil, OST et organisation par équipes autonomes n'étaient pas antinomiques mais pouvaient se compléter pour contribuer à une "Organisation Scientifique de la Coopération du Travail" (Efros, 1995). Emprunt de positivisme, il était convaincu que le modèle d'étude scientifique du travail proposé par Taylor pourrait servir de modèle pour "l'étude scientifique des rapports entre ouvriers et patrons", condition nécessaire et suffisante pour que les bienfaits de la technique, de l'organisation taylorienne, puissent pallier aux désordres des ateliers et à l'empirisme des méthodes de travail.

La "montée du collectif" de ce point de vue procéderait donc de la dialectique "coopération/conflit", de la recherche de nouvelles formes d'intégration et de relations sociales au sein de l'entreprise et dans la société. Apportons deux compléments. D'une part, si les GSA ont principalement concerné des entreprises industrielles, cela ne veut pas dire que ce n'est que dans ce secteur d'activité que "l'esprit d'équipe" est préconisé ;

Dubreuil avait d'ailleurs montré que ce genre d'expériences pouvait se faire aussi bien dans des activités de service. D'autre part, si ces expériences des années 70 peuvent être interprétées comme "réaction à la pression ouvrière", cette pression sociale a également joué hors-entreprise : l'éclatement des grandes unités de production en une multitude de petites entreprises, bien souvent sous-traitantes, la délocalisation de certaines industries, sont autant de signes d'une certaine volonté patronale de "limitation des horizons des solidarités construites" (Y. Schwartz, 1990 b), tendant à éviter "la globalisation des liens collectifs de travail en conscience de classe".

### **Une nécessité technico-économique**

Au début des années 60, avec la multiplication des automatismes, la division des tâches symbolisée par le poste de travail tend à disparaître au profit d'une répartition fonctionnelle du travail commandée par la structure en ligne de machines automatiques (Naville, 1961, p. 375). Les tâches n'étant plus en relation directe avec le fonctionnement des machines, l'atelier (ou équipe) "additif" est remplacé peu à peu par l'atelier (ou équipe) "cumulatif" et intégré, le travail n'est plus parcellaire mais devient "fonctionnellement élémentaire" : "La répartition des tâches s'organise alors le long d'un cycle ou d'un flux qui embrasse, en deçà de la fabrication proprement dite, la conception, la préparation, l'approvisionnement, et au delà, le contrôle et le conditionnement" (p. 381). Au sein des équipes, il s'agit alors de "coopération articulée" entre une série de métiers et emplois, opacifiant les procédures d'analyse de postes.

Les systèmes d'informatisation de gestion de production actuels concernent les fonctions déjà citées par Naville ainsi qu'en plus, les commandes de la clientèle, le stockage et les livraisons (Dubois, Montagne-Villette, 93). Le flux sort de l'usine, de nouvelles interfaces entre services apparaissent tandis que certaines tâches de gestion sont décentralisées au niveau des ouvriers appelés désormais "opérateurs". Le "travailleur collectif" se matérialise à travers les flux d'informations que chacun réceptionne ou transmet. "L'activité de communication entre les hommes est au cœur de l'efficacité industrielle moderne. Plus les systèmes sont intégrés, plus les buts sont complexes, plus cette communication dans le temps et l'espace est cruciale" (Veltz, Zarifian, 1994, p. 247) ou bien encore : "Les performances globales du réseau dépendent principalement de la qualité des échanges négociés entre centres de décision" (Terssac, Lompré, 1994)

Globalisation donc du procès de travail, mais également complexité croissante des systèmes techniques dont la maîtrise devient délicate. "Au delà d'un certain point, la complexité devient si forte que les méthodes cartésiennes de simplification, par division des difficultés rencontrées en parcelles facilement maîtrisées, deviennent trop lourdes et, finalement, inopérantes dans la production. Des regroupements, des raccourcis et des recompositions partielles sont nécessaires à l'intérieur des sous-systèmes. Ils sont pris en

charge au niveau des ateliers et des groupes de travail, selon une méthode qui, au moins implicitement, en appelle autant à l'expérience et au principe d'opérativité qu'à la connaissance et à la rationalité scientifiques" (Lamotte, 1990). Tout ceci suppose donc la formation de petites équipes de travail, la réduction des niveaux hiérarchiques pour réagir au plus près des événements et la suppression des tâches de coordination habituellement dévolues à la maîtrise, la construction d'un "référentiel opératif commun" (Chabaud, Terssac, 1990) pour trouver "des solutions d'organisation" adéquates aux problèmes de production ponctuels et palliant à l'ambiguïté des "règles d'exécution formelles".

Le processus de production tendrait donc à se transformer avec les innovations technologiques, mais aussi en réponse aux nouvelles contraintes issues de l'évolution du marché. Que ce soit pour des raisons liées à l'évolution des habitudes de consommation (diversification des produits et raccourcissement de leur cycle de vie), pour des raisons de concurrence (être plus rapide, de meilleure qualité), la technologie doit permettre de répondre à de nouvelles exigences dont le raccourcissement des temps de passage en production, la diminution du cycle conception - industrialisation - fabrication, la rapidité du temps de reconversion des machines. Les concepts-clés de "flexibilité", "qualité" et "intégration" se nouent sur fond de complexité accrue, dans une économie dite désormais de la "variété"(Cohendet, Krasa, Llerena, 1988).

C'est donc à travers diverses formules que le travail collectif est convoqué, y compris de façon très ponctuelle et inter-catégorielle : cercles de qualité, groupes-projets ... A l'intérieur même des équipes de travail, les collectifs sont beaucoup moins homogènes qu'auparavant en ce qu'ils peuvent regrouper différentes catégories de personnel, ils sont beaucoup plus ouverts aux autres équipes et aux décideurs, ne sont plus aussi stables dans leur composition tandis que la nature de leur intervention est de plus en plus changeante (Troussier, 90).

La force que représente un collectif, la coopération que Marx avait analysée comme "mode fondamental de la production capitaliste", est tendanciellement de moins en moins assimilée à une masse physique, et de plus en plus à une richesse qualitative.

Enfin, mentionnons la part de plus en plus importante des activités de service dans l'ensemble de l'économie ; le caractère très souvent relationnel de ces dernières ne fait que renforcer l'idée d'"une montée du collectif", le mot collectif pouvant faire ici référence aux membres d'un même service ou bureau, mais également au public ou à la clientèle si l'on considère que la relation de service est une co - construction. Là également, il faudra se familiariser avec "les nouvelles technologies de l'information"; construire "une éthique de service", c'est-à-dire "un ensemble plus ou moins structuré de conceptions, valeurs, croyances même, véhiculé et construit par le collectif dans son effort conjoint pour permettre la vie et l'action communes" (Martini, 1994).

## Quelques questions autour de la "montée du collectif"

Une première question découle directement de ce qui précède : que deviennent les processus de reconnaissance de la qualification et de la rémunération du travail ?

Le caractère arbitraire de toute prétention à l'objectivité dans la définition des qualifications a été dénoncé depuis un certain temps déjà : "Les niveaux de qualification spécifiés dans les statistiques expriment de façon plus ou moins arbitraire l'effet de plusieurs facteurs ou critères : niveau des salaires, genre de travail, temps de formation nécessaire, rapport de l'offre et de la demande de main-d'œuvre" (Naville, 1956, p. 127). Autrement dit la qualification est un exemple type de "production sociale", "il faut sortir de l'usine pour comprendre et l'usage de la force de travail, et sa valeur d'échange, et la relation qui les lie l'une à l'autre" (Rolle et Tripier, 1978, p. 129). Ceci dit, il semble qu'il y ait depuis quelques années une certaine perte des repères institués et une recherche de nouveaux outils "scientifiques" d'évaluation et de prévision des emplois ; des contradictions apparaissent dans les modes de gestion de la force de travail dont la plus évidente est liée aux processus d'individualisation des parcours de formation, des systèmes d'évolution de carrière et de rémunération , tandis que paradoxalement le procès de travail devient de plus en plus collectif.

Une deuxième question émerge à propos de ce qu'on appelle "le collectif". "Le "collectif" renvoie à l'expérience des contraintes et des exigences du travail vécue de l'intérieur, à ce qui y est mis en commun par les uns et les autres et qui habite diversement les travailleurs (...) C'est ce qui est construit en propre par les travailleurs" (Schwartz, 1990 b). Travailler ensemble, c'est à la fois un "faire ensemble" et un "être ensemble". "Dans son caractère de micro-crédation informelle, de résistance aux contraintes physiques et économiques générées par les rapports de production, le collectif participe d'une forme de culture" (id.). De ce point de vue, le travail peut être considéré avant tout comme apprentissage de rapports sociaux, participation au fonctionnement d'une collectivité, apprentissage qui facilite lui-même l'apprentissage du contenu du travail (Cornu, 1979).

Il est nécessaire cependant de distinguer cette acception du collectif de ce qu'on appelle "équipe" ou "groupes fonctionnels" qui eux, sont prescrits dans les organigrammes. "Le bon fonctionnement des équipes devient un objectif imposé au lieu d'être d'abord secrété comme une solidarité interne dans le milieu de travail" ; Les GSA font partie de cette deuxième catégorie, à la fois réponse organisationnelle à "la pression ouvrière", à la fois technique de management pour augmenter les gains de productivité. Quant au fonctionnement collectif, il devient ambigu, "il peut sans cesse repasser de son rôle fonctionnel prescrit à un rôle de micro-recomposition sociale", sachant que cependant, : "Il n'a plus la même force de charnière de solidarité entre l'expérience

subjective du travail et la globalisation sociale des rapports entre le capital et le travail" (Schwartz, op. cit.).

Partant du principe qu'aucun travail social ne peut exister sans élaboration de liens collectifs, liens qui tendent à passer de la clandestinité à la prescription, nous ferons l'hypothèse qu'il ne s'agit pas à proprement parler d'une "montée du collectif" à laquelle on assiste aujourd'hui, mais bien plutôt d'une transformation du rapport entre l'individuel et le collectif.

A partir de là, nous poserons une dernière question, essentielle, sur le repérage de ces entités :

Si l'on définit le "collectif de travail" comme une petite équipe repérable dans l'organigramme, les constats vont dans le sens d'une indétermination croissante des contours de ces collectifs ; mais d'un certain point de vue, ne peut-on dire que les contours des entités collectives du travail étaient déjà flous auparavant ? N'y a-t-il pas toujours eu, dans une certaine mesure "une subversion du "chacun à sa place" " ?

Il n'y a pas deux collectifs identiques, "la mémoire de chaque groupe prend des formes spécifiques liées à leur insertion professionnelle et sociale" (Cornu, 1980) ; et cependant, l'exigence conceptuelle est là : comment distinguer ce qui est collectif de ce qui ne l'est pas ? Doit-on limiter les contours de ce qui est collectif à ce qui se passe dans le groupe officiellement constitué ? Le collectif ne peut-il se constituer aussi bien à travers une tâche commune qu'un environnement et des conditions de travail partagés ? La solidarité d'atelier où coexistent différentes équipes, et la constitution de "micro-cultures" ; le service administratif de scolarité d'une université, composé de différents bureaux dans lesquels le travail à effectuer est différent car fonction du type de public à accueillir, service qui pourtant possède sa spécificité aux autres services de l'établissement, autant de situations qui nous font répondre par l'affirmative à la question précédente. Si l'extension du "télétravail" peut représenter une certaine contretendance à "la montée du collectif", ne peut-on cependant considérer qu'il y a, même là, un lien au collectif par le simple accès à un patrimoine commun incorporé dans des dispositifs matériels ? Où commence et où s'arrête ce qui est collectif dans le travail ?

En conclusion, le terme de "collectif" au sens d'entité constituée est éminemment ambigu, oscillant entre une acceptation large liée au patrimoine humain et l'acception la plus restreinte possible d'une entité comprenant deux individus avec, entre les deux, une multitude de cas possibles, entre une dimension "requis" et une dimension "conquis". Le maniement de ces différentes catégories pose un problème à la fois épistémologique et ergologique ; à vouloir anticiper la constitution et l'activité des "entités collectives" on tend à méconnaître ce qui se joue entre l'aspect micro des situations de travail singulières et le niveau macroscopique, dans leurs liens à l'histoire des rapports sociaux et des moyens de produire (Schwartz, 1995 a).



## **La dimension collective des activités de travail**

L'examen de la notion d'"autonomie de groupe" ou autonomie collective renforce le caractère d'indétermination partielle d'une définition a priori de ce qui est collectif dans le travail.

Pour Dubreuil (1935), le groupe doit être responsable de sa propre gestion du personnel (embauches, promotion professionnelle, nomination du chef d'équipe, rémunération des membres du groupes), de la gestion du programme de production (négociation d'un contrat de vente des produits fabriqués, gestion d'un budget ) et de l'organisation du travail (répartition et coordination des tâches, amélioration des procédures). Tel était l'"idéal-type" qu'il proposait tout en reconnaissant la diversité des "applications" possibles selon les secteurs d'activités et à l'intérieur d'un même type d'activité. Ainsi, dans l'entreprise Bat'a, première grande expérience du genre menée en Tchécoslovaquie vers la fin des années 20, seul l'aspect "autonomie de budget" des groupes transformés en "centres de profit" a été testé et de manière toute relative puisque tarifs et gains restaient fixés par le service central d'études.

Dans les expériences de GSA des années 70, définies comme "technique qui consiste à laisser les ouvriers organiser eux-mêmes leur travail" (Bernoux, Ruffier, 1974), seul l'aspect "organisation du travail" est expérimenté, avec probablement de multiples nuances. L'intrusion des fabricants dans des fonctions de manutention, de contrôle, d'entretien, de maîtrise ou encore d'ordonnancement, est très variable, non seulement entre "autonomes" et "non-autonomes" mais également entre équipes dites "autonomes".

En fait, la notion même d'autonomie pose problème. Comme le soulignait déjà Dubreuil (1948, p. 81), autonomie ne signifie pas indépendance mais interdépendance, "solidarité organique" envers un ensemble plus important. L'autonomie ne peut être que relative à des conditions toujours particulières ; en soi, elle ne signifie rien.

En conclusion, les GSA sont loin de constituer une réalité homogène aussi bien dans l'intention que dans les faits. L'organisation du travail en groupes semi-autonomes n'a pas provoqué de changement radical, mais elle n'a pas vraiment disparu non plus ; ce qu'on appelle "la montée du collectif" en serait un indice dont une conséquence, et non la moindre, serait une refonte des organigrammes traditionnellement verticaux, une "intégration des fonctions et niveaux hiérarchiques". Dire qu'un groupe travaille en relative autonomie ne nous renseigne donc en rien sur son activité réelle, sur ses responsabilités, sur ses relations "hors-groupe" ou encore sur la satisfaction au travail (Chave, Dubois, 1978). Aussi peut-on dire que le travail de groupe est toujours une forme expérimentale, créatrice de nouvelles normes, insérée dans l'activité de travail qui est en soi "un produit historico-social", une expérience toujours renouvelée même si cumulative, et qui à ce titre comporte par définition une part d'inanticipable.

La dimension collective de l'activité de travail devient donc un "objet de recherche" privilégié pour éclairer le concept de travail ; mais comment approcher cette dimension, saisir plus finement ce en quoi les "collectifs" sont "collectifs" ? C'est ce que nous allons exemplifier à travers l'analyse de deux situations issues de milieux de travail différents. La première s'attache, dans une grande entreprise de transport public, à la question de la définition de ce qui est collectif dans les activités de travail, montrant que le collectif peut s'incarner là où en apparence il est inexistant ; la seconde, dans le secteur du bâtiment, s'intéresse aux questions de coopération dans la réalisation des activités dont l'agencement doit être collectivement recomposé au quotidien.

## **2. LE COLLECTIF INAPPARENT**

La dimension collective peut s'observer dans les modes de collaboration effective entre agents. Coordination des activités, synchronisation des actions, gestion des aléas en situation ou différée, en constituent les modalités en même temps que les moments. Les situations présentant ces caractéristiques offrent à l'observation une apparence formellement matérialisée d'engagement collectif vers la réalisation d'objectifs définis. Mais même dans ces cas-là, l'imprégnation collective ne change rien au fait que tout acte se caractérise au degré ultime par son individualité, individualité des actes justifiant l'hypothèse de la variabilité de la dimension collective du travail. Elle est en effet entièrement soumise au jeu des reconfigurations des normes prescriptives en normes interindividuelles et de groupes, en fonction des spécificités de ces groupes.

On peut donc affirmer qu'il n'existe de collectif que dans le singulier. Cette singularité est double, car les configurations dans lesquelles s'actualisent, au cas par cas, les normes et cultures du milieu de travail (culture professionnelle, savoirs opératoires), sont elles-mêmes uniques, ne se représentent sans doute jamais deux fois de la même façon. Chaque action subit pour sa part des formes de détermination singulières, car elle intervient au cours d'un processus de modification, même imperceptible, des normes locales en relation avec les normes communes.

Ceci posé, on peut donc faire l'hypothèse d'une permanence des traces plus ou moins évidentes de l'activité collective qui l'enrobe dans toute activité, y compris d'apparence solitaire ou présumée telle. Les prestations de tout acteur associent en effet à des degrés variables ces composantes hétérogènes, jusqu'à mêler intimement, parfois dans le détail du geste, des éléments d'efficacité représentant respectivement culture du métier, positions de groupes, savoir-faire et résultat des choix personnels.

Depuis le début des années 80, date de la disparition de l'aide-conducteur, l'agent de conduite SNCF offre l'exemple le plus manifeste de la solitude au poste de

travail : 24 heures peuvent s'écouler sans le moindre contact humain, ce qui constitue la constante majeure et la plus pesante du métier. Son activité semble donc toute entière structurée par un rapport sans nuances entre la masse des prescriptions théoriques et réglementaires et, d'autre part les conditions et modalités concrètes d'exécution de la tâche. De fait, toute action du mécanicien se trouve soumise au " corpus " d'une réglementation apparemment sans faille, apprise en formation et matérialisée en route par une signalisation impérative et des guides techniques d'une précision formelle. La marge d'autonomie paraît donc se circonscrire à un rapport de stricte dépendance, ne concédant à l'acteur individuel que la seule transformation des règles et consignes en gestes appropriés.

L'étude révèle cependant une réalité plus complexe, au-delà du seul fait que les gestes professionnels accomplis engagent la responsabilité plénière de celui qui les exécute, ou que l'environnement de travail offre évidemment quelques occasions de contacts entre agents. Des instances de médiations existent : certaines fonctionnent à sens unique, comme les différents rapports à la hiérarchie, aux systèmes techniques, à la médecine du travail, alors que d'autres constituent en groupes une partie de la population des agents, principalement dans le cadre d'organisations (syndicats, regroupements divers) ou de rares manifestations des relations inter-catégorielles (agents de conduites-agents d'exploitation ou de régulation, organisation du mouvement). Aucune ne semble cependant constituer cet espace au cœur duquel devraient se nouer les coopérations apparemment nécessaires à de la prestation du service de transport : acheminer un train dans les délais prévus et les meilleures conditions possibles. Seule l'émergence de positions argumentées concernant le degré de responsabilité des mécaniciens en cas de perturbations, incidents ou accidents entravant l'application des règles de conduite, et par ailleurs sujets de controverses, manifeste l'existence d'une " zone de flou " susceptible d'opacifier quelque peu cette relation univoque de la prescription à la réalisation. Il semble donc que rien ou presque ne modalise, en situation de travail, l'exécution des gestes du métier, si ce n'est la diversité physique et mentale des individus, et que le rapport de l'individuel au collectif se résume en substance à celui qui relie le concret à l'abstrait.

C'est précisément de la dissection des gestes ultimes du métier que surgit la contradiction. L'action de freiner un convoi, pour ne retenir que celle-là, essentielle il est vrai, se réalise d'un geste de la main pouvant consister en l'utilisation négative du système de traction et/ou la pression opérée sur un levier vertical de petites dimensions. Ces gestes élémentaires, véritables " fondamentaux " de la conduite, ne s'accomplissent pas, cependant, en fonction des seules variables individuelles mises à contribution par la réglementation (nécessité impérative de réduire la vitesse ou de stopper à l'arrêt), du profil de la ligne ou des circonstances. L'engagement avec les intéressés d'une réflexion commune permet d'en saisir la réalité, qui se révèle complexe (Faïta et al., 1996). Le ralentissement d'un train de voyageurs obéit certes à des contraintes précises,

mais la manière dont il s'opère révèle le type d'arbitrage auquel procède l'acteur tout autant que son degré d'habileté. Un agent expérimenté voyageant en passager saura immédiatement, en fonction des impressions ressenties, si la conduite du train est le fait d'un collègue chevronné ou au contraire d'un débutant se conformant strictement aux prescriptions. Au-delà de ces constantes, caractéristiques d'une plus ou moins grande expérience, manifestant simplement le fait que la théorie apprise ne permet pas à elle seule d'agir sur le mouvement d'une masse pesant des centaines de tonnes, ce sont en réalité des options fondamentales en matière de conception du métier qui se manifestent.

Certains revendiquent une conduite par " paliers ", c'est à dire le maintien de la vitesse au maximum autorisé partout où cela est possible, jusqu'à l'action in extremis sur les moyens techniques de freinage. D'autres au contraire choisissent, dans les mêmes circonstances, de laisser chuter à l'avance, " naturellement ", la vitesse, de manière à n'exercer sur ces moyens qu'une action insensible. Une fois reconnue la différence, argumentée dans un cas comme dans l'autre en termes de qualité du service (gagner ou regagner du temps pour les uns, ménager le confort des voyageurs pour les autres), deux constatations s'imposent d'elles-mêmes : les options mentionnées apparaissent d'une part de façon récurrente dans les discours de nombreux agents de conduite de régions différentes, et constituent donc de véritables courants, elles viennent par ailleurs conforter d'autres choix significatifs avec lesquels elles constituent des ensembles homogènes. C'est ainsi que certains de ceux qui conduisent par paliers affirment solliciter les automatismes mis à leur disposition pour réguler la conduite, alors que d'autres, adeptes de la " marche sur l'erre " préfèrent conserver un maximum d'initiative, au moyen de réglages manuels.

A l'arrière-plan des positions ainsi affichées se profilent en fait des conceptions partiellement divergentes, partiellement homogènes, du sens du métier et de la vocation du service public : au premier degré ménager le matériel, économiser l'énergie, répondre aux attentes des usagers avant toute autre chose..., mais aussi, à un autre niveau, situer les responsabilités devant l'impossibilité ressentie de maintenir la qualité des prestations. Cela signifie, alors que l'on éprouve les effets de la solitude, d'une dégradation des conditions de travail, que les gestes du métier peuvent exprimer à la fois, en un même témoignage de professionnalité, la maîtrise des situations concrètes et le positionnement de l'individu en tant que membre d'un collectif structuré.

Les discours, enregistrés en des lieux et moments différents, révèlent par exemple la permanence de repères collectifs, dont le rapport au temps constitue le principal : respect de l'horaire, temps de conduite, durée du travail. Ceux des choix de l'entreprise qui paraissent entrer en contradiction avec cette logique fondamentale, portent atteinte aux critères permettant aux cheminots d'évaluer la nature et la qualité de leur travail. On ne vient pas à la conduite pour passer du temps sur la machine, mais pour acheminer voyageurs et marchandises dans le respect du contrat horaire. Les

conceptions abstraites de la sécurité, qui contribuent à dessaisir l'agent de ses prérogatives sur la machine, le privent par conséquent des possibilités d'agir pour le respect des termes de ce contrat.

L'ensemble de ces considérations et opinions composent les pièces d'un univers de pensée rien moins qu'aléatoire, fragmenté. Le geste élémentaire du freinage, dans sa diversité réelle et apparente, s'intègre en fait, ainsi que d'autres également porteurs de sens, à un tissu culturel dont les pans diversifiés constituent un patrimoine collectif. Ce dernier circule historiquement de génération en génération de cheminots. Des voies particulières de transmission existent ou ont longtemps existé, comme les fiches personnelles de connaissance des lignes que les anciens transmettaient aux nouveaux (Faïta, Vallorani, 1986). Il se développe aussi transversalement, à travers les batailles pour la reconnaissance de la professionnalité, contre les conceptions abstraites des décideurs et concepteurs en matière de sécurité. Les gestes exécutés dans la solitude de la conduite présentent donc deux faces. Ils relèvent incontestablement de l'action immédiate et caractéristique de l'individu qui les exécute, mais sont aussi imprégnés de la dimension collective dont ils constituent en quelque sorte la manifestation. L'acteur individuel, par la nature des choix opérés, par la façon dont ils réunit les éléments d'efficacité de son action propre, manifeste ainsi son appartenance à l'une ou l'autre des mouvances de ce collectif inapparent. Evidentes ou impalpables, les traces du collectif sont omniprésentes dans l'activité individuelle. S'il est donc vrai qu'on ne travaille pas "tout seul", cette condition élémentaire du travail - la dimension collective - est toujours, dans une situation concrète, non un terme de l'énoncé, mais un objectif de la recherche.

### **3. COMPOSITION ET RECOMPOSITION DU COLLECTIF**

Cette première manifestation du collectif, analysée à la SNCF, peut être envisagée sous un autre angle lorsque l'on s'intéresse à l'activité de chantier dans le Bâtiment. L'objectif est alors de montrer comment se compose et se recompose le collectif de travail, à partir d'une analyse de la dimension collective de l'activité.

#### **Organisation du travail et composition des équipes sur le chantier**

Toute l'activité est en partie déterminée par une logique d'organisation qui est concrètement établie par la hiérarchie. Dans le cas de l'activité de chantier, cette hiérarchie est représentée par un encadrement de production qui est considéré comme l'interface-clé de l'organisation de l'entreprise : le couple conducteur de travaux-chef de chantier. Le premier est responsable de l'organisation générale et de la gestion économique du chantier alors que le second est chargé d'y organiser concrètement le travail quotidien. Ce travail est structuré autour de l'équipe, considérée comme l'entité

organisationnelle de base sur les chantiers ou "entité collective prescrite". Celle-ci est formée de deux ou quatre ouvriers selon la nature et le volume des travaux. Plus précisément, l'organisation définit les relations collectives en organisant le travail autour de l'équipe, en fixant son rôle, sa fonction et ses objectifs de travail (tâche et temps de réalisation).

De manière caractéristique et sur tous les chantiers observés, le travail à faire par l'équipe répond à une logique de fonctionnement "autonome" à laquelle se superpose une gestion hiérarchique des interfaces de travail entre ces équipes (coordination verticale). Autrement dit, l'organisation du travail sur le chantier repose sur le principe d'un cloisonnement entre les activités des différentes équipes, sur leur spécialisation selon une division plus traditionnelle des métiers. En privilégiant une gestion hiérarchique des interfaces, cette logique montre que les activités de planification et de coordination sont séparés des tâches directement productives et relèvent des fonctions de l'encadrement.

### **Gestion du contexte réel de travail et recomposition du collectif sur les chantiers**

Parallèlement à cette logique d'organisation, les équipes sont confrontées à un contexte de travail réel que l'on peut schématiser autour de trois axes majeurs : les interdépendances, les aléas autres qu'organisationnels et les contraintes spatiales. Ces éléments de contexte interfèrent sur le déroulement de la production et créent des variabilités temporelles supposant des réajustements permanents de la part des hommes de chantier. Ils correspondent en partie à la complexification de l'organisation et de la gestion des chantiers, due à une forte réduction des délais de réalisation et à une économie des moyens de travail. Ces constituants de la réalité du travail sur chantiers caractérisent des objectifs intermédiaires et implicites à remplir pour réaliser l'activité ou ce que G. de Terssac nomme "des obligations de production" (1992). C'est à partir de ce contexte réel de travail que l'on peut saisir les formes de recomposition du collectif. Deux cas, issus de nos observations concrètes de la dimension collective de l'activité de chantier, témoignent de ces formes possibles de recomposition.

La gestion de ces éléments et donc des variabilités temporelles qui en découlent, obligent les hommes de chantier à corriger ou transformer les procédures opératoires prévues. L'anticipation représente une des capacités implicites exigée afin d'éviter les ruptures temporelles, les retards et d'assurer la continuité de la production. Celle-ci fonctionne comme un principe de base dans l'organisation interne de l'équipe. Nos chroniques d'observations montrent que cette capacité à anticiper se révèle dans les décalages observés entre le déroulement prévu par l'équipe des opérations et le déroulement effectif qui se concrétise par le chevauchement de ces opérations.

Dans le cas d'une équipe chargée de construire un mur, par exemple, un des ouvriers de l'équipe a prévu d'utiliser le grutier pour poser une passerelle de sécurité.

Mais, il constate rapidement que le grutier n'est pas disponible et qu'il est occupé avec une autre équipe, chargée de réaliser des planchers, prioritaire dans sa propre planification. L'ouvrier, pour ne pas perdre de temps, met alors en route d'autres opérations qui ne nécessitent pas la présence du grutier. Il va procéder à des opérations de préparation du matériel et des matériaux dont il va avoir besoin tout au long de la journée. Ceci, jusqu'au moment où il stoppera ces opérations de préparation pour réaliser la coordination avec le grutier et poser la passerelle. Cette coordination avec le grutier a supposé une prise d'information visuelle régulière de l'activité du grutier afin de ne pas rompre le rythme de chacun. Une fois la passerelle posée, l'ouvrier revient à ces opérations de préparation, son collègue étant lui aussi indisponible pour continuer la procédure de coffrage d'un mur. En effet, ce dernier est en train de décoffrer un autre mur coulé la veille afin de récupérer les banches (panneaux métalliques de coffrage) pour le coffrage du jour. Ainsi l'ouvrier procède, à travers les opérations de préparation du matériel, à une gestion du détail, ce qui lui permet de ne pas perdre de temps et d'anticiper sur le déroulement des opérations.

Ces actes de préparation mettent en évidence une prise en compte des priorités de micro-planification du grutier et de son collègue. L'activité de préparation consiste ici à gérer les interdépendances en matière de procédures collectives de travail entre l'ouvrier, le grutier et son collègue. La contrainte d'interdépendance superpose différents niveaux de planification. Il existe donc des coordinations à effectuer dont le moment n'est pas prévisible. Là où l'encadrement est censé maîtriser ces coordinations et l'équipe fonctionner de manière indépendante, on constate qu'en temps réel, l'équipe s'élargit. L'activité d'anticipation consiste alors non pas seulement à travailler "avec les autres" mais aussi en fonction "des autres".

Celle-ci se manifeste également dans le cas d'un regroupement des opérations. Nous avons souvent constaté que certaines opérations étaient effectuées ensemble alors que dans la procédure opératoire prévue, elles intervenaient à des moments différents. Ce regroupement d'opérations se justifie par leur similarité mais aussi par le fait que l'équipe en question sait à l'avance que les ferrailleurs vont intervenir plus tard que ce que l'encadrement avait prévu et intégré dans les consignes de l'équipe. De fait, ils préfèrent regrouper les opérations, donc libérer du temps afin de donner "un coup de main" aux ferrailleurs, de sorte qu'ils éviteront de retarder l'avancement général de leur tâche.

Dans cet exemple, l'anticipation exprime la prise en compte du retard des ferrailleurs qui doivent obligatoirement intervenir dans la tâche de l'équipe. Celle-ci s'est recomposée pour s'élargir à l'équipe de ferrailleurs, selon l'évolution réelle du chantier et les aléas organisationnels rencontrés, interférant sur sa tâche. Mais cette micro-recomposition est aussi significative des formes d'entraide entre les hommes de chantier. Rien n'obligeait l'équipe à donner "un coup de main" aux ferrailleurs puisque le retard ne relevait pas officiellement de sa responsabilité.

L'activité d'anticipation indique alors prise en compte de l'évolution générale l'activité du chantier, traduit par là-même la contribution en temps réel de l'équipe à l'avancement général du travail. L'anticipation passe par la mise en évidence d'un déroulement sans rupture mais différent de celui qui est prévu. Cette continuité dans les actes se constitue sur une manière de travailler ensemble, sur une logique d'expérience commune qui appartient en propre aux hommes de chantier. L'activité de micro-anticipation sert l'activité générale et devient une norme implicite pour tous les hommes sur le chantier.

La recomposition du collectif peut être analysée également dans la gestion des moyens communs. En effet, certains outils et matériaux ou la grue, sont utilisés par toutes les équipes. Chacun dépend donc de l'autre dans l'utilisation de ces moyens, la coopération entre les équipes devenant nécessaire pour pallier ces contraintes. L'observation de l'activité réelle indique que les ouvriers se déplacent en permanence pour demander à d'autres équipes les outils nécessaires à la réalisation de leur propre tâche. La passation des outils fait l'objet de négociation entre les équipes. Celles-ci organisent alors cette passation en fonction des travaux à réaliser en priorité. Cette négociation des moyens communs est essentiellement verbale, indiquant parfois des tensions entre les équipes. Le cas de l'utilisation de la grue est l'exemple le plus fréquent de ces tensions. C'est alors à l'encadrement de réguler les coordinations du grutier avec les équipes. Enfin, les coordinations nécessaires pour maîtriser l'évolution du contexte traduisent des échanges permanents d'informations, d'astuces et de savoir-faire entre les différentes équipes et spécialités.

Ces différents exemples rapidement évoqués, montrent que les micro-recompositions du collectif autour de l'équipe, permettent d'orienter le procès de travail, en fonction de repères et de logiques propres à l'activité où les prescriptions sont réappropriées. L'activité collective ne peut pas être calquée sur la structuration a priori des collectifs mais évolue selon des normes que "ceux qui travaillent ensemble" tentent de construire au cours de leur expérience individuelle et collective de travail.

#### **4. L'ENIGME DU COLLECTIF**

L'analyse de la dimension collective des activités de travail montre que les collectifs de travail sont toujours des entités à géométrie variable dans le temps et dans l'espace. Comme sur le chantier, l'activité de travail d'une équipe de postés dans une industrie de process ne se limite pas aux échanges et actions des trois personnes qui la constituent. Elle intégrera en permanence, même si ponctuellement, des intervenants divers d'autres services de l'usine ou même de personnes "étrangères" à l'usine (les sous-traitants) avec lesquels il faudra également travailler (APST, 1994, p. 147).



L'entité "grande entreprise", elle-même, modifie son rapport à l'environnement par la création d'un réseau de sous-traitants, opacifiant ses propres contours, contrainte à inventer des "formes inédites de coopération" (Segrestin, 1992).

Le terme de "coopération" à propos du travail, réapparu dans les discours au cours des années 80, et que M. Crozier avait posé au fondement de la sociologie des organisations dès 1963, ne délimite plus aussi strictement les contours de collectifs repérables a priori. L'analyse de la dimension collective du travail révèle la globalité du procès de production, laisse entrevoir des réseaux relationnels plus ou moins informels tissés par le "travailler ensemble" et qui deviennent l'objet d'enjeux majeurs : "Pour les directions, aux divers échelons hiérarchiques, il faut à la fois (...) susciter cette mise en œuvre communautaire de l'intelligence autour d'objectifs collectifs tout en luttant simultanément contre" (Schwartz, 1985, p. 240).

Quant à la conceptualisation de la dimension collective du travail, elle est toujours un objet partiel d'apprentissage ; il n'y a pas plus de "formule universelle" pour expérimenter les GSA que pour définir précisément et définitivement la notion de "collectif". Le seul point de vue de l'organisation du travail ne suffit pas à rendre compte de ce qui est collectif, ni même la "nécessité opératoire du moment". "Le travail collectif ne peut être compris en dehors de l'expérience totale des individus" (Duraffourg, Hubault, 1993). Comment ne pas considérer alors le travail comme énigme puisqu'il ne prend sens et forme que dans ces "collectifs" aux définitions et identifications si problématiques, à travers des processus d'appropriation partielle des conditions de vie et de travail ? "Resituer la dimension d'un "travail" revient à faire d'une situation le creuset d'une confrontation entre plusieurs "logiques", et non un moment d'une séquence expliquée par son point d'arrivée" (Schwartz, 1995 a, p. 102).

Ces logiques sont multiples, internes et externes, issues du milieu de travail considéré et de la société globale dans laquelle il s'insère ; ainsi, les modes de gestion statutaire de la "force de travail" ou "ressource humaine", de même que le chômage, influencent aussi ce qui se joue dans les situations de travail, c'est ce qu'aborde le chapitre suivant.

## BIBLIOGRAPHIE

- APST-R, Qualifications en procès, Rapport de recherche, Aix-en-Provence, juin 1994.
- Bernoux P., Ruffier J., Les groupes semi-autonomes de production, *Sociologie du Travail*, n° 4, Octobre-Décembre 1974.
- Chave D., Dubois P., Autonomie dans le travail et réactions ouvrières : la prédiction impossible, in Colloque de Doudan, *La division du travail*, Paris, Ed. Galilée, 1978.
- Cohendet P., Krasa A., Llerena P., Propriétés et principes d'évaluation des processus de production dans un régime de variété permanente, in : Cohendet P., Hollard M., Malsch T., Veltz P., *L'après-taylorisme*, Paris, Economica, 1988.

- Cornu R., Travail ou production ? L'expérience pédagogique de Makarenko, in *Technologies, Idéologies et Pratiques*, Vol 1, n° 3, 1979.
- Cornu R., Comment accomoder les rivets de Port-de-Bouc, in : *Technologies, Idéologies et Pratiques*, Vol 2, n° 3-4, 1980.
- Dubois P., Montagne-Villette S., De la conception des systèmes d'informatisation de la gestion de production : une question de temps ?, in : Dubois P., Terssac G. de, *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès, 1993.
- Dubreuil H., La République industrielle, Paris, Bibliothèque d'éducation, 1923.
- Dubreuil H., A chacun sa chance, Paris, Grasset, 1935.
- Dubreuil H., L'équipe et le ballon, Paris, Le Portolan, 1948.
- Duraffourg J., Hubault F., Les ergonomes de langue française ne pratiquent-ils pas une "théorie implicite" du collectif ? in Six O., Vaxévanoglou O., *Les aspects collectifs du travail*, Toulouse, Octarès, 1993.
- Durand C., Les politiques patronales d'enrichissement des tâches, *Sociologie du Travail*, n° 4, Octobre-Décembre 1974.
- Efros D., L'Organisation Scientifique de la Coopération du Travail, mémoire de DEA de sociologie, Université de Paris X, 1995.
- Faïta D., Clot Y., Cru D., Doray B., Dagand R., Pelegrin B., Signer la ligne. Dimension humaine de la conduite des trains, SNCF-CCE.SNCF, Janvier 1996.
- Faïta D., Vallorani P., Le métier d'agent de conduite SNCF : des interactions complexes, *Technologies Idéologies Pratiques* , Vol VI , n° 3, 1986.
- Friedmann G., Problèmes humains du machinisme industriel", Paris, Gallimard, 1946.
- Jacot J.H., ss dir de.,Travailleur collectif et relations science-production, Paris, Ed. du CNRS, 1984.
- Lamotte B., La complexité des systèmes de production, *Les analyses du travail, enjeux et formes* , CEREQ, n° 54, mars 1990.
- Martini F., Lien collectif et activité concrète, in *Société Française*, n° 49, Janv-fév-mars 1994.
- Naville P., Essai sur la qualification du travail, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie, 1956.
- Naville P., Division du travail et répartition des tâches, in : Friedmann G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, Tome 1, Paris, A.Colin, 1961.
- Pouget E., L'organisation du surmenage : le système Taylor", Paris, 1914.
- Rolle P., Tripiet P., Valeur d'échange et valeur d'usage de la force de travail, in : Colloque de Dourdan, *La division du travail*, Paris, Ed.Galilée, 1978.
- Rolle P., Terssac G. de, L'apport possible de la codification du social en sociologie du travail, synthèse des 4èmes journées de sociologie du travail, *Actes du colloque*, tome 1, Toulouse, 1990.
- Ruffier J., L'enrichissement des tâches : une réponse à la pression ouvrière, in : Colloque de Dourdan, *La division du travail*, Paris, Ed.Galilée, 1978.

- Schwartz Y., L'individuel et le collectif, *Analyses et Documents Economiques*, n° 42, Octobre 1990 (b).
- Schwartz Y., 1995 a
- Segrestin D., Sociologie de l'entreprise, Paris, A. Colin, 1992.
- Sudreau P., La réforme de l'entreprise, Paris, La documentation Française, UGE-10/18, 1975.
- Terressac G. de, Chabaud C., Référentiel opératif commun et fiabilité, in : Terressac G. de, Leplat J., *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Octarès-Entreprises, 1990.
- Terressac G. de, Autonomie dans le travail, Paris, PUF, 1992.
- Terressac G. de, Lompré N., Coordination et coopération dans les organisations, in : Pavard B., ss. dir. de, *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*, Toulouse, Octarès Ed., 1994.
- Troussier F., Evolution des collectifs du travail et qualification collective *Les analyses du travail, enjeux et formes* , CERREQ, n° 54, mars 1990.
- Veltz P., Zarifian P., Travail collectif et modèles d'organisation de la production, *Le travail humain*, Vol 57, n° 3, octobre 1994.