

REPÈRES IDÉES

ALORS QUE L'INDIVIDUALISATION A ENVAHI LA SPHÈRE DU TRAVAIL, LES COMPÉTENCES INTELLECTUELLES ONT BESOIN DE COOPÉRATION ET DE SOLIDARITÉ POUR SE DÉPLOYER.

Construire des collectifs de travailleurs du savoir

► **Xavier Baron**

« L'efficacité ne dépend plus de l'intensité du travail programmé de chacun, mais de ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail, et qui échappe en partie à toute programmation. L'organisation, entendue comme la qualité de coopération et des interfaces entre acteurs d'une chaîne productive, devient le facteur de performance central. L'efficacité, en un sens, se déplace de l'individu au collectif », écrivait Pierre Veltz il y a déjà une douzaine d'années ⁽¹⁾.

L'organisation du travail intellectuel sera opérateur de performance, en agissant sur les comportements, si elle permet la construction d'une solidarité.

« La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires », disait Peter Drucker. Si beaucoup convergent sur l'affirmation de la supériorité du collectif sur l'addition des individualités, le trouble est grand s'agissant de repérer des modèles de collectifs de travailleurs intellectuels tant les termes même de la « chose » paraissent s'exclure. Comment penser et promouvoir, par l'organisation, des « collectifs » de travailleurs du savoir ?

Passons sur le fait qu'il en est encore pour douter que le travail puisse être intel-

Focus

L'organisation de collectifs de travailleurs intellectuels emprunte communément les formes de la gestion de projet, du travail en binôme ou en réseau et se réfère à des modèles tels la communauté, le métier ou l'organisation sociotechnique.

Mais penser des organisations qui fabriquent la compétence collective à partir de collections d'individus requiert de s'attacher à leur mode de fonctionnement, à savoir la controverse. De l'équipe au groupe en passant par le métier, c'est cette délibération qui construit le collectif. Lequel exige également un lien social de qualité.

lectuel. Il y a quelques années, la R&D, l'encadrement et les fonctionnels pouvaient être encore catégorisés par la comptabilité en « indirects » ou en « improductifs ». Plus importante est la relation problématique entre l'activité intellectuelle, nécessairement individuelle pour une part irréductible, et la notion de collectif. Il faut « faire agir ensemble » des individualités, des profils hétérogènes, des rationalités non convergentes, des intentions potentiellement concurrentes, bref, autant d'hypothèses de conflit. Longtemps, le besoin de cohésion a été prétexte à un refus de l'individualité et plus largement de l'altérité. La « communauté » par réflexe exclut en son sein la conflictualité. Les entreprises ont développé tout aussi spontanément une quasi-phobie du conflit et de ses expressions ⁽²⁾.

► **Xavier Baron** est professeur associé en sociologie à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et consultant en gestion des ressources humaines. Cet article, largement inspiré de son dernier ouvrage *La Performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir* (Editions Liaisons, 2012), s'appuie sur sa propre expérience de la fonction RH et ses recherches-interventions en entreprise.

Des formes très spécifiques d'organisation

Trois formes organisationnelles de collectif sont aujourd'hui expérimentées, même si elles n'ont pas toutes été explicitement pensées pour des travailleurs du savoir : la gestion par projet, le travail en binôme et le travail dit « en réseau ».

La gestion par projet. La gestion par projet est sans doute le phénomène le plus important. Elle est une forme particulière d'organisation transversale ⁽³⁾. Mode managériale des années 90, la gestion par projet est une réponse structurelle au besoin de la maîtrise des processus de décision et de conception des nouveaux produits, nouveaux équipements, systèmes d'information et autres ouvrages d'importance.

Deux tendances sont présentes :

- ▶ d'un côté, c'est une manière de mettre sous contrainte d'objectifs et de délais des populations de concepteurs et de fonctionnels, selon une approche à peine modernisée de « taylorisme assisté par ordinateur » pour les besoins de la planification ⁽⁴⁾ ;
- ▶ de l'autre, c'est une forme de collectifs adaptés à certaines activités des secteurs d'ingénierie ou de supports fonctionnels, au fonctionnement plus horizontal.

C'est un pari sur l'efficacité d'un mode de régulation mêlant la coordination par les plannings et les résultats (la définition du projet) et la coordination par l'ajustement mutuel (dans des collectifs coopératifs particuliers). C'est un équivalent des « groupes autonomes de base », des « unités élémentaires de travail » dans l'industrie ou des « agences intégrées » dans le tertiaire, adapté aux travailleurs du savoir et qualifiés. On y retrouve la mise en visibilité de l'équipe, le raccourcissement de la ligne hiérarchique et la personnalisation de l'animation, la responsabilisation glo-

bale sur des objectifs autour d'un produit identifié, etc.

Les gains espérés sont associés à une meilleure motivation (l'autonomie et le sens de l'action étant privilégiés), à des économies de structure (moins d'allers et retours verticaux dans les décisions et la transmission de l'information) et à un meilleur usage des compétences par l'affectation, à temps plein, des experts sur les moments pertinents de développement des projets. C'est en outre une organisation compatible avec des activités non permanentes, limitées dans leurs objectifs et leurs durées (management du changement).

Il ne suffit cependant pas de décréter que des dossiers sont des projets pour qu'une nouvelle organisation naisse et

produise des effets. Il y a bien une gestion par projet quand des salariés sont vraiment responsabilisés (disposant par exemple d'une autonomie de gestion budgétaire), dédiés à temps plein (luttant ainsi contre l'hyperspécialisation et la dispersion, caractéristiques des risques de l'expertise), clairement identifiés dans un espace et des organisations spécifiques et temporaires.

En développement depuis près de quinze ans dans beaucoup de grandes



Les entreprises ont développé spontanément une phobie du conflit et de ses expressions.

▶ (1) P. Veltz, *Le Nouveau Monde industriel*, Gallimard, 2000.

▶ (2) X. Baron, « Crise, l'entreprise face à ses tentations », AEF info, 22 octobre 2009.

▶ (3) Pour une présentation pédagogique des différentes notions d'organisation transversale, voir « Management et organisation des entreprises » sous la direction de Jean-Yves Capul, *Cahiers français*, n° 287, juillet-septembre 1998 ; et Vincent Giard, *Gestion de projets*, Economica, 1991. Sur les aspects de GRH de la gestion par projet, voir également Xavier Baron et Emmanuel Couvreur, « Les grands projets, instruments du succès de la gestion des ressources humaines ? », *Gérer et Comprendre*, décembre 1992 ; et Xavier Baron, « Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans des structures par projet », *Gestion 2000*, n° 2, 1993, et « GRH et gestion par projet », in Dimitri Weiss, *Ressources humaines*, Editions d'organisation, 1999.

▶ (4) A l'aide de la démarche PERT (*program evaluation and review technic*, technique d'évaluation et de contrôle des programmes), elle-même rendue lisible grâce à la formalisation qui a rendu célèbre Henri L. Gantt.

REPÈRES IDÉES

CONSTRUIRE DES COLLECTIFS DE TRAVAILLEURS DU SAVOIR

» entreprises, la gestion par projet se banalise sans pour autant constituer une alternative généralisée aux organisations verticales. Ces structures cohabitent d'ailleurs avec des structures « par produit » ou dédiées à la gestion des programmes sans les remplacer. La forme projet, probablement intermédiaire, est une réponse aux cloisonnements et aux besoins d'ouverture de l'activité, au-delà des frontières juridiques de l'entreprise. Elle mobilise cependant toujours des salariés dans un rapport de subordination et des micro-organisations du travail classiques.

Le travail en binôme. Il s'agit ici de s'attaquer à la non-substituabilité des compétences. Certaines entreprises s'interrogent devant la multiplication parfois abusive de stagiaires, devant l'extension pas toujours maîtrisée du recours à la sous-traitance et le recours au consulting. Confrontées en même temps à un besoin de renouvellement des générations, des entreprises sont séduites par l'idée de constituer des appariements de juniors/seniors. Cette idée centrée sur les besoins d'intégration, de formation et de coaching a refait surface au moment des 35 heures puis des injonctions de mettre en œuvre des dispositifs de gestion pour les seniors. Plusieurs arguments sont mis en avant. Les binômes permettraient de :

- ▀ limiter intelligemment les recours à des stagiaires, CDD et autres prestataires nécessairement volatiles, mal intégrés et coûteux en formation ;
- ▀ assurer une meilleure continuité et éviter les ruptures de charge dans la transmission des informations comme dans les relations, sans s'accommoder de doublons ;
- ▀ répondre durablement à la nécessité d'une meilleure répartition des tâches, sans l'étalonner sur une échelle de noblesse, mais susceptible comme élément d'ap-

prentissage d'alléger la charge des experts et des responsables ;

- ▀ obtenir une forme de capitalisation et de transmission des savoirs en réactivant les mécanismes spontanés d'apprentissage traditionnel (observation, mimétisme, tutorat, etc.) ;

- ▀ ponctuellement, certains y voient l'occasion d'acculturer des cadres supérieurs et des dirigeants aux nouveaux outils (micros et autres smartphone) et nouveaux services (Internet) en leur adjoignant des jeunes « digital native » (« nés avec »).

Evidemment, une solution junior/senior présuppose une capacité d'embauche significative. C'est alors le tutorat qui constitue une réponse, bien plus de l'ordre de la formation ou de la GRH que de l'organisation. Ici ou là, il est parfois question de développer les pratiques de délégation, voire la constitution de binômes entre pairs. L'idée est de travailler la flexibilité. Il s'agit de rétablir un minimum de souplesse et de continuité de service, dans des contextes où les personnes doivent orga-

niser leurs absences de plus en plus fréquentes. D'un point de vue organisationnel, il y a binôme dès que les participations aux réunions et les responsabilités sont confiées, non plus à une seule personne, légitime par son expertise ou son positionnement hiérarchique dans l'organigramme, mais à deux personnes, solidairement et à parité. Il leur appartient alors de s'organiser entre elles afin de répondre à un double cahier des charges : le respect des missions et la maîtrise des temps travaillés. Il reste à vérifier qu'au-delà de l'idée et des intentions il y a bien des pratiques significatives en entreprises dans ce domaine. S'il existe des cas spontanés observables ici ou là, nous n'avons pas encore rencontré de pratique sociale organisée à grande échelle et potentiellement transposable.

L'idée de recourir à des appariements entre juniors et seniors a refait surface au moment des 35 heures.

Le réseau comme horizon ? L'idée de réseau correspond à la recherche d'organisations qui contiendraient en elles-mêmes l'idée et la capacité d'évoluer en fonction des besoins, sans être pour autant limitées à la durée de vie d'un objet particulier comme c'est le cas pour le projet. La forme réseau serait particulièrement efficace dans ce monde accéléré. Le réseau peut avoir une « tête » mais pas de sommet, une configuration mais pas de frontière, une finalité mais pas de hiérarchie. Il correspondrait à un monde où la communication est « connexion », où les technologies de l'information sont la base de la production et où l'individualisation serait réconciliée avec les risques d'exclusion et les besoins de coopération. Cette forme organisationnelle serait ainsi particulièrement légitime dans une société démocratique (plutôt libérale) et individualisée.

L'espoir que fait naître cette esquisse de modèle suffit à en expliquer le succès. Le Web serait « libérateur ». On retrouve à l'occasion de la généralisation de ces outils un espoir récurrent : la technologie comme levier en soi de démocratisation. En mettant le savoir universel à la portée de tous, à coûts réduits, la technologie à elle seule interdirait la domination. L'auto-organisation sans contrainte deviendrait la règle. Bref, on retrouve ce vieux rêve de « l'électricité sans les soviets »..., se combinant pour rendre accessible le « communisme réalisé ».

Dans tous les cas, il faut se garder d'un raisonnement fondé sur une mode et largement construit sur l'analogie. Une liste d'amis sur un « open data » peut produire des agrégats éphémères, accélérer des coordinations, mais ne fait pas un groupe et encore moins un acteur collectif. C'est une collection. Les technologies du Web, wiki et autres « réseaux » contribuent à la montée de la production immatérielle. L'en-

semble justifie cet intérêt renouvelé du concept de réseau pour l'organisation du travail. Trois dimensions cependant doivent être distinguées : les reconfigurations accélérées de réseaux d'entreprises, l'apparition de réseaux de fait produits par les outils et l'enjeu du travail en réseau, avec ou sans outils particuliers.

Sur la dimension d'une montée en réseau des organisations, il y a évidemment une réalité qui contribue à une forme d'entropie. Avec les transports, les technologies de l'information..., les seuils de certains coûts de transaction baissent certainement. On peut mieux travailler à distance. On peut travailler sans être au bureau. Plus important encore, la dématérialisation est en jeu. « Lorsqu'on ne sait plus définir a

priori une norme de performance, il reste une possibilité : celle d'assigner des objectifs à des entités et de les juger a posteriori [...]. Il ne faut donc pas s'étonner de constater l'irrésistible montée de processus tels que la "PME-isation" des grands groupes, l'externalisation, la division en unités

autonomes directement orientées marché, d'autant plus que ces formes sont également censées réinsuffler de l'énergie et de la motivation chez les travailleurs, découragés par les inerties et les injustices des grandes bureaucraties traditionnelles. »⁽⁵⁾

Sur la deuxième dimension, la notion de réseau porte l'idée d'une coopération qui pourrait s'autoréguler, y compris en l'absence de liens salariaux, de hiérarchie formelle et de coût de structures. C'est donc un modèle inscrit résolument dans la logique de marché, avec une option de décentralisation, un développement des relations sur un mode conventionnel et plurifonctionnel (savoirs distincts coopérant pour des objectifs multiples)⁽⁶⁾. Le

**En mettant
le savoir universel
à la portée de tous,
la technologie à elle
seule interdirait
la domination...**



► (5) P. Veltz, *op. cit.*
► (6) P. Veltz, *ibid.*

➤ Web serait ainsi la possibilité de rendre pur et parfait le marché.

Implicitement, ce modèle est également porteur d'un dépassement du salariat au profit de relations contractuelles plus libres et plus flexibles, que beaucoup d'employeurs appellent de leurs vœux. Il intègre la réponse, au moins en théorie, à l'extension de l'espace, à la globalisation, aux évolutions toujours plus rapides et éphémères des configurations productives, sous réserve toutefois des problèmes de connexion mais que la technologie elle-même tend à résoudre (la télé-présence, par exemple). D'un point de vue prospectif, tout est possible. Le salariat a connu un

début, il connaîtra une fin⁽⁷⁾. Les nouveaux moyens de production influenceront le travail et les entreprises comme l'ont fait la machine à vapeur ou l'électricité. Il reste que la coopération n'est pas seulement connexion.

Les outils, si puissants soient-ils, ne travaillent pas. L'outil rend possible, il incite et il facilite, mais il ne fait pas tout seul. Le travail suppose des interactions, un jugement de pertinence, une confiance, des solidarités, bref, un agir en connaissance de cause. De ce point de vue, il faut retenir les précautions bienvenues de ceux qui soulignent la charge de mythe que charrie l'idée de réseau⁽⁸⁾, mais sans renier la possibilité à des « liens numériques » de constituer des liens de « communalisation », « comme une nouvelle dimension de la "réalité" et de la dynamique sociale qu'il convient (donc) d'intégrer dans la compréhension des organisations et des systèmes politiques »⁽⁹⁾.

Contours et définition du collectif

Si les formes et les expressions se renouvellent, le « fait réseau » cependant n'a rien de très nouveau. Toute entreprise est déjà

un réseau en elle-même ainsi qu'avec ses fournisseurs et ses clients. Le réseau est toujours plus ou moins une composante, une forme de structuration ou de fonctionnement possible d'un collectif. Ce ne sont ni les finalités, ni les technologies qui expliquent la forme réseau.

Mais ce n'est pas cette forme qui fait le collectif et le collectif n'est pas seulement un réseau. A l'inverse, tout collectif génère une forme de réseau et certains collectifs peuvent choisir de se constituer en forme réseau. Bref, c'est parce que des collectifs existent que la forme organisationnelle réseau et les technologies disponibles trouveront une pertinence en appui.

La question est donc d'abord celle des conditions, puis des formes de la constitution de collectifs.

La proximité, on le sait bien, n'est pas seulement physique ou géographique. Je peux être proche par la culture, l'intention, l'intercompréhension, sans être à proximité dans l'espace. Réduire la distance géographique ne suffit pas, en soi, à construire du lien. Les limites et les difficultés que repèrent les chercheurs sur le management à distance l'illustrent⁽¹⁰⁾. D'un côté, la relation à distance reste une forme dégradée de la relation. Avant, pendant et après les nouvelles technologies, les humains sont (et resteront) des « animaux sociaux ». De l'autre, la communication ne fait pas la relation. Il paraît ainsi imprudent de fonder des espoirs sur une extension mécanique de la forme réticulaire, sur l'idée

Les outils, si puissants soient-ils, ne travaillent pas. L'outil rend possible mais ne fait rien tout seul.

➤ (7) Il convient d'être attentif aux travaux en cours des juristes travaillistes (Jean-Emmanuel Ray, Jean-Yves Kerbourc'h...) qui interrogent un possible dépassement du droit du travail au profit d'un droit du travailleur, le traitement de la dépendance économique des travailleurs dits « indépendants » et qui posent la question de la propriété intellectuelle et de sa rémunération dans le cadre du salariat.

➤ (8) M. Ferrary et Y. Pesqueux, *L'Organisation en réseau, mythes et réalités*, PUF, 2004.

➤ (9) *Ibid.*

➤ (10) Voir les travaux d'Emmanuelle Leon, professeur à l'ESCP Europe.

qu'elle serait construite essentiellement du fait des technologies.

Si l'on veut dire par-là que l'entreprise doit être pensée comme pluridimensionnelle (et non pas seulement verticale ou même matricielle), qu'il y a un enrichissement possible grâce aux artefacts de « transactions allégées » que constituent les réseaux informatiques, tout le monde est d'accord. Si l'on attend, à travers cette notion, l'imminence du passage d'une relation de subordination, régulée par le droit du travail, à une relation de dépendance économique sur une stricte logique commerciale et de résultats, beaucoup va dépendre de la qualité des contrats (formels ou informels) et donc de la confiance. On ne voit en revanche pas en quoi une technologie ou une forme particulière évacueraient les relations de domination, les enjeux de protection des « dominés »⁽¹¹⁾ et les besoins de régulations nécessaires à la confiance et à la coopération.

Collective, la compétence comme l'organisation qui la rend possible, n'est certainement pas seulement additive. Un collectif de travail n'est pas une collection d'individus⁽¹²⁾ même connectés ni un groupe d'individus homogènes. Il ne se construit pas seulement par l'accumulation, comme on ferait un tas de briques. Il demande une organisation et souvent l'usage d'un ciment.

En pratique, ce qui fait débat en organisation des travailleurs du savoir, c'est moins la forme que le nécessaire dépassement des besoins de coordination, sous ses différentes formes (mécanique, hiérarchique, procédurale ou même logique). Le travail intellectuel exige de la mise en coopération pour fabriquer la compétence collective. L'enjeu est dans notre capacité à penser des collectifs « de qualité », c'est-à-dire des organisations qui conditionnent la possibilité d'une compétence collective.

Un collectif de travail n'est pas une collection d'individus, même connectés, ni un groupe homogène.

Il convient d'évoquer rapidement les principaux modèles de collectifs de travailleurs du savoir hérités que nous connaissons déjà, et de préciser ce faisant la définition du collectif de travail.

Des modèles sur étagère... Dans le monde traditionnel, la communauté familiale et le village sont des collectifs. Il y a, sinon un agir ensemble, au moins un « vivre ensemble » sur la durée qui construit des représentations du monde. Il y a un dedans et un dehors, une appartenance et souvent des solidarités faites de proximités physiques et d'un devenir en commun.

► **La communauté.** La notion de « modèle communautaire »⁽¹³⁾ renvoie à des collectifs larges, à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise. Elle est éclairante

pour caractériser tout à la fois le fonctionnement des grandes entreprises paternalistes, avant et après la Première Guerre mondiale, puis, une version fordiste après la Seconde Guerre, qui ont servi de référence jusqu'au milieu des années 80. On y rentrait jeune, on la quittait pour la retraite. Le contrat à durée indéterminée pouvait être vécu et géré comme un « contrat à perpétuité ». L'individualité y a peu de place, l'organisation est taylorienne. Une solidarité existe par le sentiment d'appartenance et la conformité est acquise contre la protection. Le changement, en dehors de la technique du métier, n'y est pas endogène. La hiérarchie, médiatisée par la règle, n'est pas nécessairement pesante, mais le destin de chacun est fixé tôt. L'innovation est suspecte. En contrepartie, la communauté est



► (11) Cf. interview de Pierre Veltz, « Au-delà d'Internet, la nouvelle révolution industrielle », *Le Monde*, 6 février 2001.

► (12) Certaines utilisations des réseaux sociaux font ainsi plus penser à des outils adolescents aux vertus évidemment narcissiques qu'à l'instrumentation de réseaux réels, existant en dehors de l'outil.

► (13) B. Galambaud, *Et si la GRH était de la gestion*, Editions Liaisons, 2002.

REPÈRES IDÉES

CONSTRUIRE DES COLLECTIFS DE TRAVAILLEURS DU SAVOIR

➤ capable de résister aux agressions externes et aux crises. Le fait même que l'on ait pu amorcer des « sociologies de l'entreprise » indique tout à la fois le potentiel de socialisation, d'acculturation spécifique qu'ont eu (et ont encore) certaines de ces grandes entreprises.

Elles n'ont pas toutes disparu, mais toutes celles des entreprises qui présentent encore un caractère communautaire sont fortement mises en cause. Leurs frontières éclatent et se redessinent sans cesse au gré des restructurations. L'ouverture de leurs enjeux sur l'extérieur (la société civile les pénètre, la concurrence est désormais globale) déqualifie les normes internes. L'individualisation croissante, la valorisation de la mobilité et l'incapacité de promettre un emploi de longue durée limitent la perspective d'un devenir en commun. La globalisation impose aux salariés une forme « d'agir ensemble » mais de plus en plus différencié selon les niveaux et « à distance ». Elle induit de nouvelles segmentations entre ceux qui sont repoussés hors des frontières de la communauté (les précaires, l'externalisation), ceux qui ont un avenir mais local, et l'élite qui pense carrière à l'échelle de la planète. Il est sans doute encore possible de parler d'identité au travail et de culture d'entreprise. Il paraît cependant de moins en moins raisonnable de parier sur les entreprises elles-mêmes pour faire collectif, à l'exception sans doute d'entreprises plutôt petites.

► **Le mandarinat.** Il désigne des collectifs identifiables à l'intérieur d'univers plus vastes (le secteur hospitalier, universitaire, la fonction publique). Des traces de modèle mandarin perdurent tout en étant la cible de la « modernité ». D'inspiration bureaucratique antique ⁽¹⁴⁾, ce modèle désigne aujourd'hui des organisations extrêmement hiérarchisées, peu flexibles, élitistes. L'exercice du pouvoir y est personnalisé,

délivrant prestige et autorité, conditionné à l'obtention de diplômes légitimant parfois à eux seuls un pouvoir soupçonné de tentations de dérive autoritaire. Les perspectives d'avenir de ce modèle sont lestées d'un a priori très négatif... Il faut pourtant lui reconnaître certaines qualités. C'est un système méritocratique constitué en alternative à l'attribution de postes selon les rangs aristocratiques. Il organise des tâches, des niveaux et des métiers. Il est intégrateur. Une équipe mandarinale dans la médecine ou la recherche délivre, derrière le « patron », une appartenance, du

prestige (fonction de celui du patron) et de la protection. Il abrite des solidarités et une compétence collective. Élitiste, ce modèle est évidemment un frein aux ambitions des niveaux inférieurs, mais il est aussi un univers d'apprentissage, de capitalisation et de transferts de normes, de cultures et de savoirs. On voit mal cependant des applications d'avenir à grande échelle pour ce modèle de collectif.

► **Le « métier ».** Cette réalité fait l'objet de tout une sociologie qu'il n'est pas question ici d'exploiter. Entendu au sens commun qu'on lui donne dans les entreprises, le métier s'oppose à l'horizontalité des structures par projet. Il organise de nombreux niveaux hiérarchiques (ou niveaux d'expertise), il est homogène en discipline et en activité. Il est stable et ses structures permanentes. Le projet est transversal. Ses structures sont plates, les compétences sont diverses, polyvalentes, les tâches sont diverses et évolutives. Son existence même est non pérenne. On se contentera ici de constater la permanence de la verticalité dans les entreprises, précisément dans les qualités qui lui sont propres en contraste

Les grandes entreprises communautaires existent encore mais leurs frontières éclatent.

► (14) Le système mandarin, basé sur la réussite d'examen d'accès à la bureaucratie d'État, remonte à deux siècles avant l'ère chrétienne en Chine.

avec des organisations par projet ⁽¹⁵⁾. Les métiers sont intégrateurs sur la longue durée. Ils fournissent un espace de progression (dans l'expertise) et de promotion (verticale) pour les personnes. Ils assurent la formation et l'acculturation aux normes du métier défini autour d'une discipline ou d'une technologie. Ils assurent le maintien du niveau au meilleur état de l'art. Ils sont un vivier de reproduction et de constitution des expertises...

Selon la taille des entreprises, ce sont cependant des ensembles qui excèdent souvent ce qu'il est convenu d'appeler un collectif, au contraire des projets qui ont certainement cette vocation explicite. Notons que, par différence avec la « communauté », le métier est ouvert. Non au sens organisationnel de l'entreprise, mais au sens des disciplines ou des technologies, recherchant des références externes liées précisément à l'état de l'art. Certains « professionnels de métiers » peuvent ainsi connaître un sentiment d'appartenance plus fort « à une profession » (les informaticiens, les juristes de droit commercial, les enseignants chercheurs, etc.) qu'à l'entreprise qui les emploie.

► **Le modèle sociotechnique.** Considérer l'organisation comme un « système socio-technique » implique de prendre en compte les hommes (leurs qualifications, attentes, interactions, valeurs, etc.) en même temps que leur environnement (équipement, procédés et processus, organisation du temps de travail, etc.). De cette approche a découlé un « mouvement » et les Scandinaves (Volvo notamment) ont donné des exemples, qualifiés en France tout au long des années 80 de NFOT (nouvelles formes d'organisation du travail). Apparaît l'idée qu'en production le modèle taylorien pouvait être aménagé, voire dépassé, à l'aide de « zones de prescription allégée », en laissant des marges de déci-

sion à des collectifs. Ce sont les équipes autonomes, unités élémentaires de travail, groupes opérationnels de base. Dans le tertiaire, cela prend le nom d'îlots en charge de « dossiers verticalisés » ou agences (traitement de l'ensemble des besoins d'un client ou d'un territoire). Cela s'accompagne d'une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques en cohérence avec une forme de décentralisation et de responsabilisation au profit de l'équipe ou de son encadrant.

Ces organisations sociotechniques sont préconisées pour l'intégration de la part non prescriptible des tâches dans les univers industrialistes. Il s'agit d'obtenir la qualité et de traiter plus efficacement les aléas en s'appuyant précisément sur l'intelligence collective. Ces innovations ont progressivement convergé vers un quasi-modèle de collectifs dont l'existence organisationnelle permet de caractériser ce que certains désignent par les « organisations apprenantes ».

Des réalités de ces « nouvelles formes d'organisation du travail » (NFOT) sont significativement présentes maintenant depuis près de vingt ans. Ces NFOT préconisent bien la constitution de collectifs réunissant les caractéristiques suivantes :

- une cellule de travail de taille compatible avec la notion d'équipe (de dix à vingt personnes) ;
- une unité définie autour d'une mission, d'une fonction client ou d'un sous-ensemble du produit/service clairement identifié ;
- des activités recomposées au sein du collectif au profit d'une polyvalence élargie ;
- une intégration des fonctions périphériques ;
- une ligne hiérarchique raccourcie ;



**Certains
professionnels
s'identifient
davantage à leur
métier qu'à
leur entreprise.**

► (15) X. Baron, « RH et gestion par projet », in Dimitri Weiss (dir.), *op. cit.*

REPÈRES IDÉES

CONSTRUIRE DES COLLECTIFS DE TRAVAILLEURS DU SAVOIR

- » une gestion en flux tirés ou tendus ;
- » une responsabilité d'interface avec l'amont (fournisseurs) et l'aval (clients).

De manière paradoxale cependant, ces collectifs existent et ces préceptes organisationnels sont présents surtout comme une manière d'adapter des univers largement restés « industrialistes » et notamment appliqués à des salariés encore très proches de la production matérielle. Si le raisonnement a été parfois transposé sur des activités tertiaires (Renault a travaillé la notion d'UET tertiaire dans les années 90-95), il ne semble pas avoir conduit à des innovations majeures dans les services et départements classiques. C'est à la fois une confirmation que la prise en compte des activités intellectuelles exige bel et bien un dépassement des principes tayloriens, mais aussi que le fait de l'organisation formelle de collectif n'est pas suffisant à rompre avec le modèle à l'échelle plus vaste de l'entreprise.

Une définition basée sur la controverse.

Ce rapide panorama apporte autant d'éclairages que de questions. Qu'est-ce qui est important pour l'organisation de la production immatérielle en particulier ? Le modèle communautaire répond à un besoin de fidélisation et de cohésion à des échelles vastes de grandes entreprises. Le modèle mandarinal répond à un souci de maîtrise de sous-ensembles à l'intérieur de systèmes d'ampleur nationale. Le modèle des métiers est plus diffus mais répond bien au besoin de fournir des références sur ce qu'est « du bon boulot ». L'approche sociotechnique a surtout correspondu à des besoins d'intégration « groupale » de populations homogènes plus adaptée, dans des univers industrialistes, à un « zeste » d'immatériel.

La forme des collectifs ne semble pas discriminante et il apparaît que le niveau d'in-

tégration peut être très variable, de l'équipe au sein d'un établissement d'une entreprise au métier qui la dépasse très largement. Ce qui conduit à chercher une définition qui permette une représentation, moins par des formes repérables sur un organigramme, que par des qualités de fonctionnement réel, compatibles avec différentes configurations de tailles, de niveaux, de rattachement.

Écoutons Yves Clot ⁽¹⁶⁾ : « Le collectif, ce n'est pas le moule, le groupe homogène. Comment trouver des collectifs basés sur l'hétérogène, basés sur l'idée que le conflit sur le travail n'est pas mortel ? Quand dans un milieu professionnel je ne peux plus dire à mon collègue "ce n'est pas du boulot !", il n'existe pas de collectif. Le collectif se définit par la controverse. Le collectif est délibérant, le collectif c'est la

Peu importe la forme. Ce qui compte est la possibilité de controverse, d'un conflit non mortel.

comparaison. Le collectif est au service de la singularité, la singularisation de deuxième type qui fait du collectif une ressource. Le collectif qui compte, c'est celui qui laisse à désirer, qui n'est pas achevé, à l'inverse de la collection. La capacité d'être seul est très importante mais il faut un collectif, sinon on est isolé. »

La définition que propose Yves Clot n'est pas « essentialiste ». Il n'y a pas d'abord une forme, une taille, des contours qui définissent un collectif. C'est une caractéristique de fonctionnement, une dynamique née d'un processus qui fait le collectif. C'est la controverse. Là encore, qu'importe la forme, l'important étant la rupture de l'isolement par la controverse, la délibération, la comparaison et surtout, la possibilité d'un conflit non mortel, d'un conflit sur la qualité du boulot. Le collectif n'est pas grand ou petit, il n'est pas fermé ou ouvert. Il n'est pas nécessairement instrumenté. Il

» (16) Y. Clot, conférence de l'Observatoire des cadres à l'Institut d'études politiques de Paris, 22 juin 2011.

est délibérant. Il est défini par une caractéristique de fonctionnement. N'importe lequel des milieux professionnels peut donc faire collectif dès lors que l'on peut dire à un collègue « ce n'est pas du boulot ». A cette condition, le collectif, non seulement est potentiellement plus efficace, mais il peut même constituer un « opérateur de santé ».

Penser l'organisation à plusieurs niveaux

S'il n'y a pas une forme, si l'intégration peut se faire à différents niveaux, alors la réflexion organisationnelle doit s'enrichir d'une possibilité de raisonnement à plusieurs niveaux : celui de l'équipe, celui du métier, celui de l'établissement, celui de la société et du groupe. Le cas présenté page suivante d'une société de production d'instrumentation scientifique est une illustration d'un fonctionnement et d'une réussite basés sur une double structuration du collectif de travail. Au niveau opérationnel, la production est organisée par filière intégrée orientée sur la performance à court terme, largement sur un mode projet. Au niveau de l'entreprise, la performance collective est recherchée par une politique RH très intégratrice, dans la durée, avec des caractéristiques empruntées au modèle communautaire.

Des collectifs d'individus. L'individualisation, bien au-delà de la sphère du travail, est une réalité dont il serait imprudent de projeter l'irréversibilité ou la continuation de la progression, mais qui constitue une donne de toute première importance. C'est un fait avéré, une production de l'histoire de nos sociétés démocratiques. Il résulte de cette évolution une puissante demande de reconnaissance en faveur d'une prise en compte accrue de l'individu, de la personne.

Dans l'entreprise, l'acceptation d'un destin recule (carrière pour quelques privilégiés, un peu d'ancienneté pour la masse), au profit d'une demande de parcours individuels accessibles à tous. L'égalité de traitement (par le statut, l'accord collectif...) reste une valeur, mais elle est concurrencée par la recherche d'équité et le sentiment de justice au regard du mérite individuel. Les garanties et avantages collectifs dont bénéficient les uns peuvent être perçus comme des rentes pour d'autres... Le travailleur indifférencié n'est plus la référence comme il l'était dans la pensée taylorienne, même s'il serait faux et naïf de penser qu'il n'y a pas encore usage d'une main-d'œuvre gérable sur le mode de la pure « ressource » (intérimaires, sous-traitance éloignée...). On a donc

vu s'installer progressivement, souvent en commençant par les cadres, des pratiques cohérentes avec cette montée en individualité des salariés : des modalités de recrutement personnalisé, des entretiens individuels d'évaluation, des dispositifs de développement RH

différenciés selon les populations (pour les hauts potentiels, par exemple), des parcours de formation adaptés, des rémunérations individualisées plus ou moins variables, etc.

Dans ce jeu alimenté par le court-termisme et la précarité croissante, il y en a évidemment qui sont « plus égaux que d'autres ». Si on peut se féliciter d'avancées sensibles sur le terrain de la diversité notamment, il faut craindre une longue marche s'agissant par exemple des âges. Il est vrai que le droit (le statut) a été conçu pour protéger les faibles. Le collectif syndical était la réponse de la « masse laborieuse », du coup perçue comme d'autant plus « dangereuse ». L'entreprise n'a eu aucune prévention à répondre à la demande de différenciation. Elle a contribué cependant, par ses propres pratiques, >>>

L'individualisation est une réalité, un fait avéré, une production de l'histoire de nos sociétés.

L'intégration à deux niveaux de collectifs

Cette société (300 salariés) est une filiale française implantée en Alsace d'un groupe allemand, leader mondial de l'instrumentation scientifique. A l'instar de l'identité alsacienne, la culture d'entreprise y est très forte.

L'attachement des salariés à l'entreprise s'explique par l'appartenance locale, l'excellence technologique et scientifique, « la solidarité affirmée », et une taille « humaine ». L'entreprise, avec ses 300 salariés basés sur un site, constitue un corps social où chacun se reconnaît et peut connaître tout le monde.

La structure de l'entreprise au moment de notre analyse fait cohabiter deux logiques complémentaires. Verticalement, quatre filières de production structurent les équipes de travail, par lignes de produits. Ces groupes projet intègrent tous les corps de métiers nécessaires à l'élaboration du produit final. Horizontalement et sur la longue durée, l'intégration et la cohésion du collectif global sont assurées par la politique RH et l'animation managériale.

La forte intégration des lignes de production, dotées d'une hiérarchie d'autant plus forte qu'elle trouve sa légitimité dans le scientifique autant que dans l'économique, répond au souci de la performance par l'autonomie. Elle présente classiquement des risques : le centrage sur le court terme, l'absence de solidarité entre les structures, la sclérose des compétences, l'absence de mobilité interstructure, ou encore l'arbitraire et l'iniquité dans les comportements managériaux.

Ce risque est équilibré par une politique axée sur l'exigence d'un fonctionnement communautaire, initiée par la direction générale et animée par la fonction RH. Ce deuxième niveau est cimenté par une forte centralisation des fonctions régaliennes de la GRH.

► La politique de formation, très active au moment de l'intégration comme en cours de carrière, tire le meilleur parti de toutes les subventions existantes (7 % de la masse salariale, cinq formations qualifiantes lourdes chaque année, etc.)

► La politique salariale (la grille des salaires est connue de tous et l'éventail très resserré) s'accompagne d'un accord d'intéressement collectif valorisant la performance globale, avec une individualisation contractualisée chaque année pour les cadres.

► La gestion de carrières (très centralisée) et la politique de promotion (collégiale) offrent de réelles opportunités d'évolution au sein de l'entreprise.

C'est ce système de promotion/fidélisation (implicitement sur toute la vie active) qui conduit à l'émergence d'une « identité communautaire » propre à l'entreprise. Il dégage du même coup un espace de flexibilité/mobilité interne fortement incité en central. Concrètement, cela se traduit par des échanges de ressources d'une ligne de produits à l'autre (incitation à la coopération et non pas à la compétition) et, de manière globale, par une politique RH qui contrebalance les logiques locales. ■

» à accélérer le mouvement d'une individualisation qui risque d'obérer sa capacité à construire du lien social, de la compétence collective. Il y a un côté « apprenti sorcier » dans une réponse trop systématique à une demande d'individualisation certes légitime, mais qui génère clairement un risque de fragilisation des collectifs et partant, de la coopérativité.

Coordination, coopération et solidarité.
Il faut enfin préciser la distinction entre

coordination et coopération. Nous utiliserons ici des définitions proposées par Philippe Zarifian⁽¹⁷⁾. Coordonner, c'est ordonner ensemble des activités, en prescrire l'ordre d'accomplissement selon différents dispositifs techniques à base mécanique, hiérarchique, procédurale à base informatique, etc. Coopérer, c'est l'exigence d'agir en commun, en connaissance de cause.

» (17) Ph. Zarifian, *Le Travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, PUF, 2009.

C'est opérer, agir ensemble, travailler conjointement à plusieurs, et pour cela il faut « partager le sens de ce que l'on va faire ensemble ». Pour coopérer, il faut de l'intercompréhension. Au-delà, nous insisterons ici sur un troisième terme : la solidarité, plus ou moins rendue possible, favorisée ou au contraire empêchée, par l'organisation du travail. Ses formes peuvent varier fortement du fait de nombreux facteurs (tailles, technologies, types de produit, ouverture à l'extérieur de l'entreprise juridiquement constituée, etc.). Sa qualité tient notamment à la coopération qu'elle permet. C'est une exigence d'efficacité de la production immatérielle. La solidarité est une condition des collectifs et de la possibilité même de la coopération. Pour qu'il y ait controverses possibles, il faut nécessairement de la confiance.

Cette solidarité présente elle-même deux dimensions. Je suis solidaire de ceux dont je suis proche. Je suis solidaire de ceux dont je partage un destin en commun. Dans le « modèle communautaire » de l'entreprise « fordiste », l'unité de lieu et de temps est construite par hypothèse pour les besoins de la coordination à base de subordination. L'emploi longue durée (sinon « à vie ») fait intégralement partie du compromis et fonde ce devenir en commun. Une ou des solidarités de fait pouvaient exister, quand bien même elles n'étaient pas recherchées. De fait, ces collectifs pouvaient également jouer un rôle dans la régulation des conflits et du stress professionnel.

Dans les configurations actuelles des systèmes de production immatérielle, ces éléments ne sont plus rassemblés. Je suis amené à travailler plus ou moins bien, avec des personnes dont je ne suis pas proche, que je connais mal, que parfois même je n'ai jamais rencontrées ou qui me sont éloignées culturellement. De même, l'exigence

de flexibilité, encore accrue par les incertitudes du management, fait que rien ne me garantit une perspective de longue durée dans les relations de travail qui me sont proposées. La solidarité est fonction de la proximité et de la durée. Cette durée n'est pas essentiellement affaire de passé commun. Avoir longtemps vécu côte à côte crée de l'interconnaissance. Un passé commun nourrit des affects, mais pas de solidarité au sens développé ici. C'est affaire de futur. C'est la perception de la réalité future d'un devenir en commun, tout à la fois exigence de perspectives futures et finalité de l'agir ensemble. Ce n'est pas seulement un « avenir », mais un « devenir ». Il est en action : il s'agit tout à la fois de « donner, recevoir et rendre ».

Par un rappel des acquis de l'ethnologie, Norbert Alter montre que les entreprises ont trop oublié de cultiver un « opérateur de performance » essentiel en négligeant le lien social. Il n'y a pas de compétence collective⁽¹⁸⁾ possible sans un lien social de qualité. Pour vivre ensemble, il faut se faire des cadeaux, des dons qui appellent certainement à leur tour des contre-dons, mais des dons, c'est-à-dire non obligés. Pour faire lien social, le don est en même

temps cadeau et attente de réciprocité dans un échange. Loin de la relation commerciale, la réciprocité suppose l'échange, mais des échanges non nécessairement strictement équivalents. Le don reste possible parce que la réciprocité n'a pas besoin d'être directe. C'est une réciprocité « élargie ». Ce que je donne à l'un me sera rendu, mais éventuellement par un autre. L'exigence de durée dans les relations, l'exigence d'une perspective de futur commun est immédiatement présente. La réciprocité n'est pas instantanée. >>>

*Il n'y a pas
de compétence
collective possible
s'il n'existe pas
un lien social
de qualité.*

> (18) N. Alter, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.

REPÈRES IDÉES

CONSTRUIRE DES COLLECTIFS DE TRAVAILLEURS DU SAVOIR

» Encore faut-il que l'entreprise elle-même s'inscrive dans cet échange, ce qui ne va pas de soi dans la pensée taylorienne. En même temps qu'il donne ainsi une définition intemporelle des conditions de fonctionnement en réseau, Norbert Alter fournit une explication de ce « mal être » que nous constatons tous. « Le mal être au travail provient bien plus de l'incapacité de l'entreprise à reconnaître la valeur des dons des salariés que de sa volonté à tirer le meilleur parti de leur contribution. »

S'organiser collectivement fait partie du travail intellectuel. Puisque l'essentiel du travail intellectuel consiste à mettre de la pertinence subjective dans des relations, de la cohérence axiologique dans des résultats, à estimer et à induire une valeur ajoutée éthique et esthétique dans l'activité productive..., les conditions de la performance ne peuvent plus être réunies par une opération préalable de division du travail. La coordination n'est plus possible ou ne suffit plus. Il faut penser « coopération ». Les nouvelles organisations de la production immatérielle exigent une réélaboration permanente de l'organisation individuelle et collective du travail. Au contraire d'une division qui conçoit la ressource humaine comme un stock exploitable, « consommé » à l'usage, il faut concevoir les organisations du travail comme un levier de valorisation des « ressources psychosociales »⁽¹⁹⁾. On voit mal l'obtention d'une coopération dans des organisations qui ne seraient pas pensées de manière telle que les hommes, les compétences sollicitées, s'enrichissent

de leur mise en œuvre plutôt qu'ils ne s'épuisent. Quel travailleur du savoir coopérerait si son engagement ne se solde pour lui que par de la fatigue ou de la souffrance..., avec comme principale perspective de libération l'horizon d'une retraite qui s'éloigne et dont les conditions se dégradent ?

Des organisations innovantes adaptées trouveront, selon la taille, l'activité, les technologies..., des expressions formelles très différentes. Une chose est certaine cependant. Les innovations organisationnelles tendant à constituer des collectifs plus performants seront l'œuvre de l'intelligence de (et pour) ces collectifs de travail eux-mêmes (plus ou moins auto-)

La coordination ne suffit plus à assurer la performance : il faut penser « coopération ».

organisés et pensés selon plusieurs niveaux. D'un côté, les entreprises peuvent compter sur les producteurs experts dans cette recherche, sous réserve de réunir les conditions de leur coopération active et positive. De l'autre, on ne contraint pas la production neuronale. Il faut donc qu'une part des gains de productivité permette de dégager, dès le niveau du collectif, des moyens, des espaces et un environnement, bref, une ergonomie permettant de mieux travailler, du point de vue des membres du collectif. A défaut, ses membres ne seront pas, collectivement et individuellement, parties prenantes des progrès organisationnels susceptibles de les rendre de plus en plus performants. ■

»(19) Jeu de mots sur la signification du « R » (risques ou ressources) de l'acronyme RPS, proposé par Yves Clot dans *Le Travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.