



**HAL**  
open science

## Gérer la dispersion: un travail collectif

Caroline Datchary

► **To cite this version:**

Caroline Datchary. Gérer la dispersion: un travail collectif. Sociologie du Travail, 2008, 50, pp.396-416. halshs-00470335

**HAL Id: halshs-00470335**

**<https://shs.hal.science/halshs-00470335>**

Submitted on 3 May 2010

**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.

## GERER LA DISPERSION : UN TRAVAIL COLLECTIF<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

L'expérience individuelle du travail est aujourd'hui souvent marquée par la fragmentation. Un environnement de travail fortement changeant amène le salarié à reconfigurer régulièrement son activité : modifications de dernière minute, réunions déplacées, téléphone qui n'arrête pas de sonner. Sur un temps relativement serré, le salarié est confronté à divers engagements hétérogènes, parfois même conflictuels. Jongler entre ces engagements, que ce soit simultanément ou dans un zapping finement entrelacé, occasionne des charges supplémentaires souvent peu visibles. Leur mise en visibilité permet de contribuer à une représentation plus légitime, parce que plus réaliste, des situations de travail. Pour voir comment le salarié gère au quotidien ces « situations de dispersion », il faut regarder au plus près de son activité comme nous y enjoint le tournant descriptif de la sociologie du travail (Bidet *et al.*, 2006 ; Grosjean et Lacoste, 1999 ; Jeanjean, 2006). C'est l'optique que j'ai retenue pour réaliser ma thèse sur les « situations de dispersion au travail » à partir de l'analyse comparée de plusieurs terrains : des traders en salle des marchés, des conducteurs de travaux dans l'assainissement, des salariés d'agences d'événementiel et des managers (Datchary, 2006). Le contraste fort entre ces situations de travail a permis de tester la fécondité d'une entrée par cette catégorie descriptive originale. Par delà cette ambition descriptive, la notion de dispersion vise à questionner certaines grandes catégories de la sociologie du travail. Loin de prétendre révolutionner cette dernière, chausser les lunettes de la dispersion permet tout simplement de les interroger autrement. Cet article entreprend ainsi de relire la catégorie de collectif de travail et de montrer en quoi celui-ci constitue une ressource de tout premier plan pour faire face aux situations de dispersion ainsi qu'aux charges qui y sont associées. Pour ce faire, le terrain de l'événementiel convient particulièrement bien. En effet, dans les agences spécialisées dans l'organisation de grandes manifestations, c'est lorsque le rythme devient le plus intense que les salariés sont transférés sur le lieu où se tient l'événement, le collectif de travail constitue alors le seul repère stable qu'ils conservent de leur environnement de travail familial.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'apport de la notion de situation de dispersion à partir de la mise en évidence des transformations en matière de planification au sein des organisations. Puis, à partir des premiers éléments d'analyse du terrain de l'événementiel, nous mettrons en évidence la forme spécifique de dispersion qui y est à l'œuvre : la dispersion conjoncturelle. Celle-ci est à l'origine de nombreuses charges supplémentaires dont il sera fait état. Enfin, il sera établi dans une ultime partie que le collectif de travail constitue une ressource centrale pour gérer ces situations de dispersion. Ce qui nous conduira, en guise de conclusion, à nous interroger sur la pertinence des collectifs transitoires, de plus en plus promus par les théories contemporaines de management.

### 1 DE LA PLANIFICATION AUX SITUATIONS DE DISPERSION

Evidemment, les situations de dispersion ne constituent pas une radicale nouveauté dans le monde du travail. Preuve en est, la simple évocation du rythme de travail souvent morcelé

---

<sup>1</sup> Je tiens à remercier Annie Borzeix, Roland Canu et Franck Cochoy pour leur relecture et leurs précieux conseils.

d'une secrétaire d'équipe, ou encore, l'énergie déployée par un professeur des écoles face à une classe agitée. Toutefois, le déploiement massif des technologies de l'information et de la communication au sein des environnements de travail aiguise leur actualité, en multipliant les canaux d'interruptions. Plus largement, une analyse des transformations des formes de planification permet de préciser l'actualité des situations de dispersion au travail, comme catégorie descriptive. Il convient par ailleurs de resituer cette dernière dans la littérature et notamment par rapport aux concepts voisins de « travail d'organisation », « travail d'articulation » et « interruptions ».

### **1.1 Transformations des formes de planification**

Une vision d'ensemble est nécessaire pour organiser le travail. Via un ensemble de prescriptions concrétisées en autant de méthodes, le plan va permettre d'anticiper les différents besoins et de donner une direction commune aux efforts de chaque salarié. Cette coordination est omniprésente depuis les orientations stratégiques décidées au sommet de l'organisation, jusqu'à la feuille de route d'une équipe dédiée. L'organisation scientifique du travail, via le formatage, la mise en séquence détaillée des opérations, la spécialisation et la division du travail, repose largement sur la planification. D'ailleurs le plan a été longtemps confondu avec l'essence même de l'organisation en raison de la place centrale qu'il y occupe (Thévenot, 1995).

Une série d'enquêtes a mis en évidence des transformations dans les pratiques organisationnelles (Bué, Coutrot et Puech, 2004), signe d'un déplacement du compromis marchand/industriel au profit du pôle marchand en raison notamment de l'exacerbation de la pression concurrentielle et de l'importance toujours plus grande de la satisfaction du client. Le plan, comme modalité de traitement de l'environnement, entre en tension avec les nouveaux impératifs d'ouverture et de flexibilité. Cette tension repose notamment sur la contradiction entre les ordres temporels sous-jacents : le plan s'appuyant sur le passé est orienté vers le futur, tandis qu'une gestion de type opportuniste plus adaptée à un environnement marchand privilégie davantage le présent et le court-terme. De plus, dans sa forme la plus prescriptive, le plan requiert un environnement stabilisé or la plus grande ouverture de l'organisation sur l'extérieur met à mal cette stabilité. Si bien que l'on observe le passage d'un plan procédural intégré et centralisé à une multiplication de « plans-objectifs » plus lâches en matière de prescription. Bon nombre de nouvelles formes organisationnelles assument l'abandon du plan procédural et sa cohorte de tâches programmables et définies dans leur contenu. Pour s'adapter à la variabilité du réel, elles proposent un modèle allégé ne déclinant que de vagues préceptes généraux cadrant la saisie et la transformation de l'environnement de travail. Les prescriptions détaillées cèdent le pas aux mots d'ordre.

Partant de ce constat, certains auteurs ont souligné l'importance de la régulation intermédiaire qui intervient dans l'espace situé entre les directives qui viennent du sommet de l'organisation et les compromis locaux (de Terssac, Lalande et Soldano, 1997). La hiérarchie de proximité, acteur central de cette régulation intermédiaire, accomplit un véritable « travail d'organisation ». En combinant les apports des sociologies du travail, des organisations et des relations professionnelles, ce concept permet de saisir les réponses organisationnelles apportées pour répondre aux tensions entre planification et réactivité, entre l'action et le contexte. Fondé sur une approche dynamique, il rend possible une analyse de la construction et des transformations de ces réponses que ce soit au niveau collectif ou à celui singulier des bricolages organisationnels inventés par les acteurs. Ainsi les auteurs ont pu mettre en évidence, dans le secteur du transport ferroviaire, le passage du système d'organisation vapeur à celui centré sur l'entretien de machines électriques (de Terssac et Lalande, 2002).

C'est au niveau le plus bas de l'organisation, c'est-à-dire celui des équipes de travail et du salarié, que se réalisent les compromis nécessaires à l'articulation de ces divers « plans-

objectifs » entre eux mais aussi de chacun d'entre eux avec les conditions concrètes de production. En témoigne le mouvement de décentralisation des responsabilités : l'autonomie du salarié ou de l'équipe de travail est un levier pour accroître la flexibilité de l'organisation. Si bien que travailler ce n'est plus tant respecter des procédures que de s'engager « *à en assurer la continuité malgré toutes les perturbations qui viennent contester le déroulement du processus* » (de Terssac, 1992). Une analyse des conséquences de ces transformations organisationnelles sur l'activité quotidienne des travailleurs apparaît donc comme particulièrement pertinente.

## 1.2 Invisibilité du travail d'articulation

Regardons toujours le même phénomène mais en changeant le niveau d'analyse, depuis l'organisation, déplaçons nous vers le salarié et l'équipe de travail. En l'absence de plan d'ensemble et contraints par un impératif fort de réactivité, les travailleurs doivent improviser en situation des compromis pour gérer les perturbations qui ne manquent pas de survenir dans leur travail quotidien. Dans le secteur hospitalier, Anselm Strauss a très bien montré tout le travail d'articulation supplémentaire que doivent déployer médecins, surveillantes, aides-soignantes et infirmières qui ne partagent ni les mêmes objectifs ni les mêmes définitions de la situation (Strauss, 1992). Il analyse ce travail d'articulation à l'aune de la « *trajectoire de maladie* ». En retenant comme unité d'analyse le développement physiologique de la maladie de tel patient, il nous donne à voir tout le travail organisationnel sous-jacent ainsi que les effets de celui-ci sur les personnes qui y sont impliquées. L'analyse se situe donc à mi-chemin entre le niveau de l'organisation et celui du travailleur.

Son principal mérite est de mettre en lumière tout le surtravail généré par ces transformations organisationnelles. Pour effectuer ce lourd travail d'articulation, les salariés doivent développer des compétences spécifiques et supporter des charges supplémentaires. Aussi, « les expériences individuelles du travail » (Dubet, 2006) sont-elles marquées, entre autres, par des engagements multiples, des interruptions incessantes, de l'entrelacement de projets, et du travail collaboratif. Pourtant, ce travail supplémentaire demeure largement invisible au sein des organisations. Il ne devient visible qu'en creux lorsque les travailleurs n'arrivent plus à le gérer. Notamment quand ils expriment leur sensation de « *ne pas avoir fait du bon travail* » ou « *d'avoir travaillé toute la journée sans avoir rien accompli* », comme j'ai pu l'entendre sur différents terrains. *A contrario*, les compétences nécessaires à sa réalisation constituent rarement des catégories stables de description de l'activité.

*« Ce travail composite de mise en cohérence, d'articulation des actions de chacun des professionnels qui génère tant de difficultés et dont la quantité va croissante n'est ni formalisé ni explicité. (...) Non reconnu, il est l'impensé du travail, le « parasite » du « vrai » travail, à savoir celui qui figure dans la définition de la fonction. (...) Ce qui contribue à masquer aux yeux mêmes de la profession un aspect pourtant constitutif de son activité effective. » (Grosjean et Lacoste, 1999)*

L'invisibilité relative de ce surtravail est pour partie le fruit de conflits normatifs dont deux au moins sont identifiables. Le premier consiste précisément dans cette tension principielle entre le modèle du plan et celui de la réactivité. Si la place du plan s'est modifiée au sein des organisations, il n'en reste pas moins la référence pour rendre des comptes et évaluer. Dès lors, tout le travail qui consiste justement à en atténuer la place ne saurait être reconnu, d'autant que les nouveaux modèles productifs reposeraient davantage sur des savoirs et savoir-faire tacites, incrustés dans l'expérience individuelle. Pour reprendre l'argument : on aurait des compétences et des charges moins visibles parce que plus tacites et d'autant moins visibles qu'elles seraient évaluées au travers d'un prisme prédisposé à les occulter puisqu'il s'agit de celui du plan.

Un second conflit d'ordre plus général semble être également une clef pour rendre compte de l'invisibilité de ce surtravail. Depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, le modèle en matière d'attention qui prédomine est celui de la focalisation. Cette norme de focalisation se construit dès le plus jeune âge, notamment à l'école où tout est mis en œuvre pour apprendre à l'élève à se concentrer depuis la pédagogie jusqu'au mobilier de classe (Normand, 2001). Mais depuis plusieurs années, il semblerait que se dessine une norme concurrente correspondant à des situations de dispersion avec changements rapides dans l'allocation de l'attention voire à des processus d'attention divisée (Crary, 1999).

### 1.3 Situations de dispersion

Ces conflits normatifs sont intéressants à confronter avec certaines considérations lexicales. Pour définir l'aptitude du travailleur à s'engager sur plusieurs « fronts » à la fois, on ne dispose pas vraiment de terme consacré et le vocable couramment utilisé n'offre que des mots connotés négativement : dispersion, labilité, versatilité, éparpillement ou encore distraction. C'est comme si la capacité à distribuer son attention était rabattue systématiquement sur l'incapacité à la focaliser, l'adaptabilité sur l'instabilité et donc, sur le manque d'équilibre et de constance. Or, pour redonner de la visibilité aux charges et compétences associées au travail d'articulation, le premier pas consiste certainement à stabiliser un certain vocable. Si les concepts de « travail d'organisation » et de « travail d'articulation » permettent une première approche du phénomène, leur niveau d'analyse n'est pas tout à fait ajusté.

Après avoir resserré la focale en passant du travail d'organisation à celui d'articulation, réduisons maintenant l'empan temporel. Le concept de trajectoire de maladie utilisé par Anselm Strauss sous-tend une certaine durée. Pour mettre en évidence les effets des transformations de la planification plus spécifiquement sur l'organisation de l'activité individuelle, un niveau de détail encore plus grand est nécessaire. Descendons donc dans le court-terme. La solution qui consiste à mettre en évidence les multiples interruptions qui interviennent au cours d'une activité n'est pas pour autant satisfaisante puisque la notion d'interruption sous-tend le modèle du plan et sa succession logique<sup>2</sup>. Cela ne saurait donc être le bon outil pour saisir une forme alternative d'organisation de l'activité. Au début des années 1990, bon nombre de communications dans la littérature consacrée au design d'outils informationnels et communicationnels<sup>3</sup> étaient consacrées à montrer les apports de la communication spontanée au niveau informationnel. Négligé au départ, le coût associé à cette communication spontanée, l'interruption, a rapidement fait son apparition au cœur des débats. De nombreux travaux ont alors cherché à évaluer la fréquence de ces interruptions, avec des chiffres allant de 3 à 15 minutes (Gonzalez et Mark, 2004 ; O'Conaill et Frohlich, 1995 ; Reder et Schwab, 1990 ; Sproull, 1984). Ces études permettent d'illustrer les effets de fragmentation de l'activité déjà mis en évidence depuis longtemps par Mintzberg (Mintzberg, 1973). Mais en se focalisant sur la discontinuité, elles occultent tout le travail de « lissage » que nous voulons justement mettre en lumière. Par ailleurs, le plus souvent, elles centrent leur focale sur un seul individu et perdent de vue la dimension collective. Certes le stress du travailleur est important à prendre en compte, mais négliger la dimension collective de ces

---

<sup>2</sup> En remplaçant rupture et continuité dans le même cadre analytique, le concept de « trajectoire de maladie » nous prémunissait d'ailleurs de cet écueil.

<sup>3</sup> Notamment dans les deux branches que constituent le *Computer Supported Cooperative Work* (CSCW) et le *Human Computer Interaction* (HCI) qui réunissent industriels et chercheurs de différentes disciplines : ergonomes, psychologues, sociologues, ethnométhodologues, etc. (pour une approche bibliographique de cette littérature cf. (Cardon, 1997)). Le HCI se consacre aux interactions homme-machine dans une perspective égocentrée alors que le CSCW adopte d'emblée le collectif de travail comme unité d'analyse.

interruptions tant dans leurs causes que dans leur prise en charge, fait perdre de vue une variable pour le moins décisive du niveau de stress individuel.

Compte tenu de l'instabilité grandissante de l'environnement de travail, le déploiement séquentiel d'activités successives et conditionnées avec un horizon temporel relativement long, cède le pas à un déploiement d'actions/réactions à un environnement de travail changeant avec un horizon immédiat. Le salarié doit en permanence réorganiser son activité pour y intégrer de nouveaux éléments. Il est donc amené à gérer plusieurs choses sur un intervalle de temps relativement court, que ce soit simultanément ou dans un zapping finement entrelacé. Pour désigner ce type de situation, je propose d'utiliser le terme de dispersion en le défaisant de sa connotation négative systématique. Avec ce sens élargi, les situations de dispersion sont donc des *situations de travail où la personne est fréquemment confrontée à des engagements multiples dans un intervalle de temps court*. Entendu ainsi, le terme de dispersion présente plusieurs avantages. Tout d'abord, il a le mérite non négligeable d'être aisément compréhensible. Par ailleurs, le terme suggère une dynamique dont la prise en compte est fondamentale pour l'analyse. En effet, il est particulièrement intéressant de mettre en lumière grâce à ce concept, les variations de rythme, les glissements d'une activité à une autre, voire la superposition de certaines, ou encore les tentatives d'anticipation à la faveur d'une période plus calme. Mais reprenons pas à pas cette définition, pour bien préciser la portée de chaque terme.

Tout d'abord, il s'agit bien de « **situations de travail** ». Il n'est pas question de traiter de comportements « décontextualisés », comme téléphoner en conduisant ou chanter sous sa douche, mais de mettre en évidence des contraintes qui pèsent sur des situations de travail.

La focalisation au niveau de « **la personne** » n'est pas anodine, la perspective est non pas managériale ou organisationnelle mais celle du travailleur (et par extension celle de l'équipe de travail) afin de comprendre comment au quotidien, il gère cette dispersion.

Le recours à l'adverbe « **fréquemment** » permet d'insister sur le fait qu'analyser la gestion de la dispersion n'a de sens que dans la mesure où le salarié y est fréquemment exposé. Dans le cas contraire, le concept englobant quasiment toutes les situations de travail n'aurait plus aucune valeur opératoire.

L'emploi de la forme passive « **est confrontée à** » vise à rappeler que la dispersion repose en partie sur l'environnement. « Se disperser » et « être dispersé » : la dispersion et sa gestion sont autant portées par la personne que par son environnement de travail. Ce caractère distribué (Hutchins, 1995) nous départit clairement de toute ambition mentaliste qui viserait à analyser ce qui se passe dans la tête des gens, ambition à la fois hors de portée des méthodes déployées ici, mais aussi hors sujet par rapport à des préoccupations sociologiques. Ce sont les situations, et non les personnes, qui sont ici qualifiées à l'aune de la dispersion car cette catégorie est descriptive, et nullement normative comme une lecture trop rapide pourrait le laisser penser. Elle permet d'analyser des situations particulières, la manière dont les acteurs les gèrent, ainsi que les différentes qualifications normatives qui y sont associées.

L'expression « **engagements multiples** » peut être lue à plusieurs niveaux. Au niveau le plus trivial, elle signifie que la personne est confrontée à plusieurs activités. Mais cette expression fait également référence à un cadre théorique bien précis : celui de la sociologie pragmatique des régimes d'engagement. La notion d'engagement, par opposition à la catégorie plus large de pratique, sous-tend la double prise en compte de la « réalité » (notamment en tant qu'elle est matérialisée dans des objets) et de l'aspect moral. « *Finally, le régime d'engagement est défini comme le lieu d'articulation entre un sens de la réalité et un sens du bien* » (Thévenot, 2004). C'est pourquoi plusieurs régimes d'action ont été mis en évidence. Parmi ceux-ci citons pour aller du public vers le proche : le régime de justification (Boltanski et Thévenot, 1991), le régime d'action en plan (Thévenot, 1995) et encore en deçà le régime de familiarité (Thévenot, 1994). Resituée dans cette perspective

théorique, la confrontation à des engagements multiples prend un sens nouveau : celui de l'exigence de glisser entre des régimes aux contraintes fort différentes, notamment en matière de publicité et de moralité<sup>4</sup>.

Enfin, pourquoi préciser que la confrontation à des engagements multiples se fait « **dans un intervalle de temps court** » ? Si l'on défait cette contrainte temporelle, on retrouve les figures connues depuis longue date de la polyvalence et de la pluriactivité. Or la dispersion nous intéresse ici comme la conjugaison de la pression temporelle, la flexibilité, l'incertitude et la polyvalence.

Bien sûr ces transformations n'ont pas affecté l'ensemble des organisations. Dans le secteur industriel (Valeyre, 2001), mais aussi dans le secteur tertiaire, notamment dans les centres d'appels où les « prêts-à-parler » font leur apparition (Boutet, 2001), le taylorisme et sa planification centralisée et procédurale restent souvent d'actualité. L'argumentation développée dans cet article ne prétend donc pas s'appliquer de manière systématique mais mettre en lumière des situations de travail tant banales que récurrentes. Les transformations récentes en matière de planification ont donc entraîné des charges pour les salariés et les équipes de travail de certains secteurs qui, en l'absence de procédures détaillées, doivent fournir un travail d'articulation supplémentaire qui se répercute sur l'organisation de leur propre activité quotidienne. Pour mettre en évidence ces charges, nous voilà équipés d'une nouvelle catégorie descriptive dûment définie : « les situations de dispersion ». Il est désormais temps de la mettre en pratique sur un terrain.

## **2 L'ÉVÉNEMENTIEL OU LA DISPERSION CONJONCTURELLE**

Après la stabilisation d'un vocable, la deuxième étape pour rendre visible ces situations de dispersion consiste à documenter très précisément les différentes formes qu'elles recouvrent. Pour ce faire, la meilleure méthodologie est l'observation directe. L'étude de terrain porte sur deux agences de petite taille. Choisir de très petites entreprises paraissait intéressant à deux égards. D'une part, les personnes y sont souvent amenées à être polyvalentes, ce qui constitue le lit de la dispersion. D'autre part, cela présente un avantage méthodologique indéniable : il est plus facile d'y observer l'activité dans son ensemble. L'enquêteur n'a donc pas constamment la désagréable sensation que tout est en train de se jouer ailleurs (Rouncefield et al., 1994). Dans chacune de ces deux agences, après des premiers contacts à quelques mois de l'événement, l'enquête proprement dite a été menée sur une période continue de vingt jours, juste avant et pendant la durée de l'événement. Outre les observations détaillées, des échanges informels ont été consignés sur le carnet de terrain. Ils ont eu lieu pendant la phase d'observation mais aussi à la faveur de retours sur le terrain pour des comptes-rendus d'enquête.

### **2.1 L'organisation de congrès médicaux**

Medicom est une petite entreprise de communication spécialisée dans l'organisation de congrès médicaux. Cette filiale d'un groupe international de communication, située dans une grande ville de province, emploie en permanence une dizaine de personnes. L'enquête a été réalisée pendant la préparation et la tenue d'un congrès européen d'endocrinologie rassemblant 3000 professionnels. Un congrès de cette dimension était une première pour eux. L'organisation de cet événement a débuté un an et demi auparavant, lorsqu'une équipe

---

<sup>4</sup> Il n'y a pas la place pour développer cette seconde lecture dans le cadre de cet article, mais la présentation de la notion de dispersion aurait été incomplète sans cette mention. Les personnes intéressées pourront se référer à (Datchary, 2006).

médicale a candidaté pour organiser ce congrès annuel dans sa ville. Une fois la candidature retenue, a débuté l'organisation proprement dite du congrès mais surtout une phase d'intense communication. Les premières actions concernèrent l'appel à communications, la réalisation d'un site Internet, la création de l'identité visuelle du congrès et la recherche de sponsors parmi les laboratoires pharmaceutiques. Puis il a fallu trouver un endroit, en penser l'occupation tant au niveau des stands des laboratoires que des différents espaces de présentation des congressistes ; relayer l'information dans les médias, réaliser les posters et autres plaquettes de présentation, ou encore les livrets avec les résumés des contributions ; organiser logement, restauration, divertissement, information et transferts des congressistes sur place, sans oublier bien évidemment l'encaissement des droits d'inscriptions.

Les locaux sont situés dans un vaste appartement en centre ville. Un grand *open space* concentre l'essentiel du personnel. Malgré la fréquence des conversations à haute voix que ce soit au téléphone, ou entre postes de travail, l'ambiance sonore reste relativement feutrée. De manière classique, les salariés se répartissent entre différentes activités. L'organisation logistique des congrès occupe quatre salariés. Pour les autres activités (multimédia, infographie, relations presse), un seul permanent est affecté. Le recours très large aux stagiaires (cinq au moment de l'enquête) permet de doubler les effectifs sur ces trois activités et de disposer de deux hôtesse d'accueil, lequel est essentiellement téléphonique puisque peu de clients se déplacent dans les locaux de l'agence. Enfin, la comptabilité et le support informatique sont assurés par deux personnes employées par le groupe qui travaillent régulièrement pour Medicom et sont détachés à temps plein pour la durée du congrès. Âgé de plus de 55 ans, le directeur de cette agence, est le doyen de l'équipe dont la moyenne d'âge n'excède pas la trentaine.

## 2.2 Voyages en Ovalie

Avec RugbyTravel, nous quittons le milieu médical, pour rejoindre la grande famille du rugby. Cette agence de voyage, minuscule filiale d'un mastodonte du tourisme, s'est spécialisée dans la vente de séjours axés sur le rugby. Implantée au cœur d'une petite ville du sud-ouest, ses bureaux sont installés au-dessus d'une filiale généraliste de l'agence et en dessous de l'antenne locale de l'unique journal quotidien consacré exclusivement au rugby. Si la configuration n'est pas celle de l'*open space*, elle s'en rapproche : les portes restent ouvertes quasiment en permanence et les cloisons entre les bureaux de garçons et le couloir sont en verre. D'ailleurs, l'ambiance sonore en témoigne : alors qu'ils ne sont que quatre, le volume est souvent plus élevé qu'à Medicom. Malgré les murs, les salariés s'interpellent régulièrement et donnent à entendre ce qu'ils sont en train d'accomplir. Un appel a besoin d'être transféré ? Le nom de l'interlocuteur ainsi que le motif de l'appel sont criés par-dessus la sonnerie du téléphone. Le volume sonore est d'autant plus fort que, contrairement à Medicom, il y a beaucoup de passage dans cette agence. Clients, prestataires, accompagnateurs, et même, voisins ou amis, passent régulièrement pour régler une affaire, prendre un café ou un verre, ou simplement dire bonjour. Les clients ne sont pas du tout du même milieu social que ceux de Medicom puisque pour l'essentiel il s'agit de supporters de rugby, avec une forte représentation du secteur des travaux publics. L'essentiel de l'activité de l'agence est réalisé pendant le tournoi des VI nations<sup>5</sup>, aussi des renforts sont recrutés pendant cette période. Ils sont trois salariés permanents rejoints par une quatrième personne qui fait la saison du tournoi avec eux depuis des années, soit de début janvier à fin mars. Pour accompagner tous les clients pendant le tournoi, une armée de bénévoles vient prêter main

---

<sup>5</sup> Tournoi international de rugby qui opposent les meilleures équipes nationales des pays d'Europe à savoir : l'Irlande, l'Ecosse, le Pays de Galles, l'Angleterre, la France et depuis quelques années l'Italie.



forte. Au total pour la rencontre Irlande/France en 2005, rencontre à l'extérieur traditionnellement la plus plébiscitée par les supporters, ce n'est pas moins de 80 personnes qui ont accompagné les clients, pour faire office d'animateurs, barmen, cuisiniers, musiciens (une banda locale) ou encore chanteurs. Ils sont principalement recrutés par deux canaux : les anciens collègues du directeur, du temps où il était policier et les amis d'enfance de l'un des salariés. Ceux-ci ne sont pas rémunérés à proprement parler : leur voyage et leur séjour, et tous leurs frais sur place ainsi que leur place de stade sont pris en charge et une petite enveloppe de 75€ leur est remise à la fin. La joyeuse équipe a grossi au fil des ans au fur et à mesure que les clients se faisaient plus nombreux, mais le noyau n'a pas bougé.

L'enquête a été réalisée au moment de l'organisation des séjours proposés autour de la rencontre Irlande/France. Des vols partaient le jeudi et le vendredi de Toulouse, Paris, Bordeaux, Montpellier, Biarritz et Lyon. Au total, c'est plus de 1350 clients qui se rendront à Dublin. Le retour est prévu pour tout le monde le dimanche, lendemain du match. Il s'agit donc pour RugbyTravel : de prévoir le transport en achetant des places sur des lignes aériennes régulières mais aussi en affrétant ses propres charters ; de réserver les places d'hôtels ; de monter les différentes prestations et notamment l'animation ; facturer et encaisser les paiements ; sans oublier récupérer un nombre suffisant de places de stade, sachant que c'est loin d'être une mince affaire. Contrairement à Medicom, ils devront encadrer de près le personnel accompagnateur puisqu'il ne s'agit pas de missions sous-traitées.

### **2.3 Des salariés confrontés à des situations de dispersion**

Plusieurs caractéristiques de ces deux terrains concourent à favoriser l'occurrence de situations de dispersion. Nous nous attarderons sur la fréquence des aléas, la relation de service et la mobilité. Puis, nous mettrons en évidence les charges liées à la dispersion qui pèsent sur les salariés.

#### *2.3.1 Relation de service, aléas et mobilité*

L'objet de cette activité est de satisfaire les requêtes des clients, qui forment donc une première occasion de dispersion. Ces requêtes évoluent dans le temps parfois très rapidement comme en témoigne le nombre et la fréquence considérables des modifications. Celles-ci arrivent rarement au moment opportun : quand elles ne se télescopent pas, elles arrivent à la dernière minute. Quand un salarié se lance dans une tâche, il peut à tout moment être interrompu par l'appel d'un client. Traiter cet appel est doublement important : d'une part, la disponibilité pour le client fait partie de la prestation vendue et d'autre part l'appel en lui-même peut occasionner des modifications pour la tâche qui était en cours. Dès lors, l'organisation de l'activité se prête très mal à la succession logique et à une planification détaillée. D'autant que la sanction temporelle associée à l'événement s'exerce de manière très forte : toutes les difficultés liées à l'organisation doivent être surmontées avant la date butoir du premier jour de l'événement et une fois sur place, tous les problèmes qui ne manquent pas de survenir doivent être résolus le plus rapidement possible. Les salariés rebondissent donc de sollicitation en sollicitation, au gré des nouveaux éléments à gérer.

Partant, il est aisé de comprendre que les aléas sont inéluctables dans ce type d'activité et constituent un deuxième facteur clé de dispersion. Mais ceux-ci ne sont pas uniquement le fait des clients : la réussite d'un grand événement requiert le concours de facteurs trop nombreux pour être planifiés parfaitement en amont. Voici un petit florilège des aléas auxquels les salariés de Rugby Travel sont confrontés. L'obtention d'un nombre suffisant de billets pour les rencontres constitue un problème de taille. La parcimonie des réseaux officiels est chaque année plus grande. Le recours aux canaux informels augmente singulièrement les prix et fait peser une incertitude toujours plus grande sur la réussite des transactions.

D'ailleurs, il n'est pas possible d'assurer ces billets dans la mesure où une assurance ne couvrirait que leur valeur faciale. Parfois de simples considérations matérielles, apparemment sans grande conséquence, peuvent être à l'origine de réorganisations inopinées. Ainsi en préparant les sacs pour les accompagnateurs, les salariés se sont rendus compte qu'ils étaient bien trop lourds pour une seule personne. Les effectifs ont donc été réajustés au dernier moment afin qu'aucun accompagnateur ne parte seul. Une fois tout le monde acheminé, il reste encore à : calmer les rancœurs dues aux retards d'avion, veiller à ce que chacun ait la bonne prestation et surveiller les resquilleurs, retrouver les divers objets perdus par les clients, éviter les rixes, gérer les abus d'alcool tant chez les clients que chez les accompagnateurs, faire respecter la loi irlandaise qui interdit de fumer dans les lieux publics sous peine d'une lourde sanction pour le client mais aussi pour l'hôtel, etc. Pour Medicom, les problèmes sont de nature différentes (gérer les erreurs dans les différents dossiers, trouver des salles supplémentaires, changer le programme car un orateur ne peut pas se déplacer, trouver une solution pour éclairer davantage une pièce, improviser une réception, etc.) mais tout aussi nombreux et imprévisibles.

La mobilité est le troisième élément qui favorise les situations de dispersion. L'étude des pratiques communicationnelles au sein du collectif de travail à Medicom montre que la mobilité des locaux de l'agence au lieu de l'événement influe à trois niveaux.

La mobilité inhérente à l'activité d'organisation d'événements constitue une formidable occasion pour révéler le rôle de la familiarité (Thévenot, 1994 ; Thévenot, 2006)<sup>6</sup> qui permet l'aisance nécessaire à la gestion habile des situations de dispersion. À l'instar du boxeur qui pour pouvoir enchaîner ingénieusement ses coups sur un ring, les a inlassablement répétés à l'entraînement (Wacquant, 1989), pour pouvoir réagir et improviser en situation, le travailleur a besoin de se reposer sur la familiarité : « *le corps se souvient et fournit [au travailleur] une assise de sérénité* » (Clot, 2002). Privé de cette assise, glisser d'une activité à l'autre, gérer des interruptions, devient bien plus complexe. Dans la phase de préparation, la plupart des informations est délivrée de manière collégiale. Quand un problème survient ou que quelqu'un cherche une information, quelques mots lancés à la cantonade suffisent, ce qui permet de maintenir tout le monde au courant sans effort particulier grâce à l'attention périphérique et l'état ouvert de parole (Goffman, 1987)<sup>7</sup> rendus possibles par la configuration en *open space*<sup>8</sup>. Mais quand le collectif de travail se retrouve « éclaté » (Grosjean et Lacoste, 1999) sur les 15.000 m<sup>2</sup> du palais des congrès, cette façon de communiquer devient problématique. Aussi la veille, a-t-on distribué des *freesets* aux salariés<sup>9</sup>, sans démonstration d'utilisation ou instructions particulières. Faute de reconnaître la sonnerie, les salariés ont laissé de nombreux appels sans réponse ou ont, au contraire, passé leur temps à vérifier au moindre bruit que ce n'était pas leur *freeset* qui sonnait. Confrontés à un nouvel environnement, les salariés sont privés des repères perceptifs que la confrontation régulière et assidue à leur environnement de travail familial a patiemment façonnés. Or ces repères perceptifs leur étaient d'une aide précieuse pour discriminer les signaux marquant une

---

<sup>6</sup> Dans son programme qui vise à explorer méthodiquement les différentes façons dont les êtres humains règlent leur ajustement avec un environnement comportant des choses, d'autres êtres humains et d'autres vivants non humains, Laurent Thévenot propose une analyse très stimulante du régime de familiarité.

<sup>7</sup> « (...) un état de parole ouvert tel que les participants ont le droit, mais non l'obligation, de se lancer soudain dans un bref échange, puis de retomber dans le silence, sans le moindre marquage rituel visible, comme s'ils ne faisaient qu'ajouter un nouvel échange à une conversation chroniquement en cours. »

<sup>8</sup> Ces mécanismes ont bien été décrits dans la littérature sur les « centres de coordination » (Suchman, 1997), notamment dans les salles de régulation du trafic des métros (Joseph, 1994) ou encore dans les salles de marché (Heath *et al.*, 1995).

<sup>9</sup> Il s'agit d'un système téléphonique sans fil basé sur une technologie d'ondes radio.

variation de l'environnement pertinente à l'instar d'un appel vis-à-vis d'autres signaux non significatifs comme l'arrivée de l'ascenseur.

Par ailleurs, la confrontation à un nouvel environnement engage le travailleur dans une démarche d'exploration (Auray, à paraître) propice à la dispersion. Hormis les deux ou trois d'entre eux qui avaient pris le soin de coller au dos de leur terminal la liste des numéros, les salariés ont préféré chercher physiquement leurs collègues que s'enquérir de leur numéro. Cette phase de recherche, plus ou moins longue, compte tenu de la taille du palais des congrès, favorise doublement la dispersion : tout d'abord en elle-même, puisqu'elle s'intercale dans l'activité en cours, mais aussi indirectement, car à l'occasion de ces déambulations, il n'est pas rare que les salariés soient mobilisés sur d'autres problèmes. Compte tenu de toutes ces difficultés, les *freesets* ont été très peu utilisés.

Relations de service, aléas et mobilité se conjuguent donc pour générer des situations de dispersion.

### 2.3.2 Charges supplémentaires

Ces dernières occasionnent des charges importantes, notamment au niveau de la pression temporelle mais aussi de la gestion émotionnelle.

La multiplicité des engagements prend un sens différent selon qu'elle est structurelle ou liée à la temporalité particulière d'un événement. Dans le premier cas, elle réside au cœur d'une activité professionnelle qui loin de se définir comme le respect d'une procédure, tient plutôt de la continuité assurée coûte que coûte en dépit de toutes les perturbations qui viennent contester le bon déroulement du processus (l'activité des managers en constitue un bon exemple (Datchary et Licoppe, 2007)). Dans le second cas, elle est intrinsèquement liée à un événement particulier : il y a multiplicité des engagements parce que tout doit être résolu dans un temps court, orienté vers une fin – l'événement en lui-même – qui imprime à l'ensemble des activités une tension particulière. De fait, la gestion de ces différents types de dispersion n'est pas non plus la même : pour faire face à une dispersion conjoncturelle limitée dans le temps, les salariés ne vont pas déployer la même énergie et les mêmes efforts que lorsqu'il s'agit de composer avec au quotidien.

Le rythme temporel est très particulier. Il va crescendo au fur et à mesure que l'échéance se rapproche. Ceci est directement sensible par la fréquence exponentielle des sonneries téléphoniques et l'agitation croissante dans les bureaux. Les moments de calme relatif surprennent tout le monde et paraissent même inquiétants pour les salariés de Medicom : « *c'est bizarre, qu'est ce qui se passe ?* ». L'événement fait peser sur toutes les activités le spectre d'une sanction temporelle forte<sup>10</sup>. Tout ce qui est fait n'a de valeur que si c'est fait à temps. L'horizon temporel est évidemment de première importance pour l'organisation du travail comme l'a très bien montré Lucy Suchman avec sa distinction entre le « *professional design* » (développer de nouveaux systèmes) et le « *design in use* » (maintenir et rénover ceux qui existent déjà), (Suchman, 1997). Dans le premier cas, le projet est long et complexe et la planification y occupe une part importante. Dans le second cas où la pression temporelle est plus forte, la navigation est graduelle. Elle se fait à vue en fonction du résultat des actions précédentes. Chaque type de design est articulé avec une dimension temporelle spécifique : futur et rythme relativement lent pour l'un, présent et rapidité pour l'autre ; et par là même, stabilité et anticipation d'un côté, action et improvisation de l'autre.

---

<sup>10</sup> Cette sanction temporelle est étayée par un ensemble de dispositifs. Par exemple, Rugby Travel est confronté à la contrainte de dates butoirs. Une semaine avant le match, la pression pour recouvrer les paiements vient directement du fait que la maison mère fait payer à RugbyTravel des agios en cas de retard de paiement. De même, les transporteurs aériens et les chaînes hôtelières augmentent les pénalités d'annulation au fur et à mesure que la date se rapproche.

Concrètement pour nos deux agences, cette pression temporelle se manifeste par un élargissement très net des horaires. Soirées et week-ends sont sacrifiés allègrement dans les deux agences. Le soir, les journées de travail se terminent rarement avant vingt-deux heures et parfois se prolongent tard dans la nuit. Pendant l'événement lui-même c'est une disponibilité de chaque instant. À RugbyTravel, compte tenu de la prestation, cela va de soi. À Medicom, alors que le congrès a lieu dans la même ville, les salariés sont logés dans un hôtel à proximité afin de minimiser les temps de transport et d'être sur place en cas d'imprévu.

Pression et sanction temporelle forte se conjuguent pour créer un climat d'excitation qui croît à mesure que l'échéance se rapproche. L'effet est dual. L'excitation nuit sans conteste à une gestion heureuse, d'aucun dirait efficace, des multiples sollicitations : survolté, le salarié va réagir au quart de tour sans prendre le temps parfois nécessaire à la réflexion. Mais c'est bien aussi cette excitation, ce goût pour le défi que représente l'organisation de l'événement, qui fait tenir le salarié. C'est la ligne de mire de la réussite de l'événement qui lui permet de rebondir de sollicitation en sollicitation sans se perdre totalement dans l'éclatement qui caractérise l'activité. Face à un nouveau problème, s'il ne sait pas toujours exactement comment le résoudre, il ne perd jamais de vue pourquoi il est important de le résoudre. Nous ne sommes pas loin du sentiment de puissance décrit par Lev Semenovitch Vygotsky :

*« Dans une période de forte excitation, on ressent fréquemment une puissance colossale. Ce sentiment apparaît brusquement et élève l'individu à un plus haut niveau d'activité. Lors de fortes émotions, l'excitation et le sentiment de force fusionnent, libérant par là même une énergie mise en réserve et ignorée jusque-là, et faisant prendre conscience de sensations inoubliables de victoire possible (Vygotsky, 1933) »*

Mais la peur de ne pas tenir les délais et donc de ne pas réussir l'événement est une préoccupation lancinante largement intériorisée par les salariés<sup>11</sup>. Face aux problèmes, les salariés doivent improviser en situation des solutions, par exemple, malgré les défaillances de du logiciel de base de données, le personnel doit continuer à accueillir les congressistes. Le sentiment de bricolage qui s'en suit n'est pas toujours facile à porter pour le travailleur. Des phases d'abattement et de doute se succèdent continuellement. Que ce soit à Medicom ou à Rugby Travel, la phrase, *« jamais ce ne sera prêt »*, revient comme un leitmotiv.

À quelques jours du match, le directeur de Rugby Travel, fait le point sur les personnes qui n'ont pas encore payé et s'aperçoit qu'une somme importante reste encore à facturer (28.500 €). Des frais de réservations (pour les vols, les chambres d'hôtel mais aussi les billets pour le stade) ont été engagés sur de simples accords oraux. Encourageant avec ses collègues au début de la semaine, il n'a désormais de cesse de leur mettre la pression, leur demandant de rappeler tout le monde sans exception pour obtenir des règlements. Ce stress est intériorisé par les salariés qui deviennent plus agressifs au téléphone. Il a accroché dans le bureau des deux salariés qui gèrent les réservations une affichette où est inscrite, et réactualisée régulièrement par ses soins, la somme qu'il reste à facturer pour que l'événement soit considéré comme une réussite financière pour l'agence.

---

<sup>11</sup> Lorsque l'organisation du travail est associée à une sanction temporelle forte, des normes implicites de performance apparaissent. Cela a été mis en évidence dans d'autres contextes de travail comme par exemple la publication d'un journal quotidien. Là aussi les aléas sont nombreux (retards dans l'arrivée des copies, arrêts des dispositifs techniques). C. Chabaud et G. de Terssac ont montré que les opératrices de saisie régulent l'allure de leur travail en fonction des échéances. Des normes implicites sont substituées aux normes de production exigées. Le soir, elles accélèrent le rythme afin de sortir le journal à temps malgré les perturbations (Chabaud et de Terssac, 1987). Tout comme nos salariés ne comptent plus leurs heures à la veille de l'événement.

Là encore, l'intériorisation de la crainte de l'échec par les salariés est étayée par certains dispositifs d'intéressement. Une salariée craint qu'un client qui n'a pas versé d'acompte lui « *claque entre les doigts* ». Celui-ci est injoignable et le service comptable de son entreprise considère la dépense comme injustifiée et refuse de payer. Le règlement de cet affaire ne va pas sans susciter une grande préoccupation, mais pas seulement en raison du manque à gagner pour son entreprise : « *S'il paie pas c'est moi qui me fait avoir parce que c'est moi qui gère la compta. Si en plus je n'ai pas de prime de règlement...* ».

Les charges liées aux situations de dispersion auxquelles sont confrontés les salariés sont donc tant physiques (fatigue causée par la pression temporelle), que mentales (charge cognitive associée aux interruptions incessantes) ou psychiques (gestion des émotions<sup>12</sup> et crainte de l'échec). La mobilité privant les salariés de leur environnement de travail quotidien, ceux-ci ne bénéficient pas de l'assise que constitue la familiarité dans la gestion de la dispersion. De quelles ressources alternatives disposent-ils?

### **3 LE COLLECTIF COMME RESSOURCE CENTRALE POUR GERER LES SITUATIONS DE DISPERSION ET LEURS EFFETS**

Dans de nombreuses configurations de travail, des outils technologiques constituent une ressource essentielle pour gérer la concurrence entre plusieurs engagements. Par exemple, pour pouvoir surveiller simultanément le cours de différents produits financiers et toutes les informations afférentes, un trader en salle des marchés dispose de nombreux outils qui le secondent dans sa mission de vigilance et attirent son attention au moment opportun par différents mécanismes sensoriels (avertissements sonores, surbrillance, maximisation de fenêtres, etc.) (Datchary, 2006). Ces outils servent aussi de support aux échanges d'information à moindre frais avec les collègues ; un simple coup d'œil sur un point précis d'un écran permet d'informer son collègue sur ce qu'on est en train de faire (Heath *et al.*, 1995). Comme l'a déjà suggéré l'exemple des *freesets*, nous allons voir que l'équipement technologique n'est pas la ressource la plus adaptée dans le cas de l'événementiel, le collectif venant prendre le relais.

#### **3.1 Un équipement technologique pas toujours adapté**

Dans les deux agences, un logiciel de gestion des réservations des clients occupe une place centrale. Via la simple saisie d'une réservation, ce type de logiciel permet de mettre à jour les effectifs pour les transports, l'hôtellerie et les différentes prestations annexes. Le salarié interrompu dans son activité par l'appel d'un client peut en quelques clics accéder à la totalité du dossier de celui-ci. Ceci est un avantage décisif pour gérer le rythme fragmenté de la relation de service, notamment quand les prestations vendues sont standardisées comme à Medicom. Rugby Travel offrant des prestations plus personnalisées (affrètement de vols spéciaux, prestations annexes, etc.), la solution interne du groupe ne convenait pas. Un logiciel spécifique a été développé par un ingénieur d'une SSII. Son utilisation n'en pose pas moins quelques problèmes. Comme tout objet technique, celui-ci porte la représentation que le concepteur se fait de l'activité (Dodier, 1997). Or la première n'est pas toujours adaptée à la réalité de la seconde. Pour pouvoir enregistrer des vols secs, les salariés doivent ruser avec le logiciel et inventer des places dans des hôtels « fantômes ». Parfois, le logiciel est à l'origine de travail supplémentaire. À la veille du départ, se greffe un groupe important de clients voulant être logés dans le meilleur hôtel. Au moment d'entrer la réservation, les places restantes enregistrées dans le logiciel étaient en nombre insuffisant mais ce n'était pas un réel

---

<sup>12</sup> L'exposition au client renforce cette charge psychique comme nous le verrons par la suite.

problème dans la mesure où le chef de l'agence savait qu'il réussirait sans peine à négocier des places supplémentaires dans ledit hôtel. La transaction a donc été réalisée. Le logiciel a automatiquement enregistré les clients « excédentaires » dans un autre hôtel. Et c'est seulement le lendemain, à la faveur d'une impression des *listings* que le problème a été découvert. Dans la mesure où le logiciel constitue une véritable boîte noire pour eux, les salariés se sont livrés à des vérifications exhaustives afin de repérer d'autres erreurs éventuelles. Ces séances, aussi minutieuses qu'interminables, s'accommodent mal des interruptions téléphoniques. Elles concourent largement au sentiment de surcharge ainsi qu'à la hantise constante d'avoir fait une erreur. Autre point noir du logiciel, il n'est pas compatible avec les autres équipements que ce soit avec le logiciel de comptabilité, mais aussi avec les programmes bureautiques classiques, à l'instar des logiciels de traitement de texte ou des tableurs. Pour faire les plans de table pour telle soirée dans un tableur, on ne peut importer la liste des clients participants à cette soirée. Il faut imprimer la liste et la recopier à la main. Ces chaînes d'outils (Denis, 2003) sont donc, là encore, source de travail supplémentaire.

Loin d'alléger les charges associées à la gestion de la dispersion, l'équipement technologique y contribue. Les problèmes posés par l'utilisation du logiciel de réservation et des *freesets* montrent que ce type d'activité requiert un équipement technologique particulièrement adapté. Or bénéficier de solutions techniques sur-mesure constitue pour de petites structures comme celles-ci un véritable luxe souvent hors de portée. Elles doivent donc trouver des moyens pour dépasser ces problèmes. Les techniques de filtrage mises au point à Medicom attestent que le collectif peut s'avérer fort utile à cet égard.

Pendant la phase de préparation, les échanges avec les clients se font essentiellement par courriel ou par téléphone. S'il est de mise d'être disponible pour le client, il n'est pas toujours facile de s'interrompre dans la tâche en cours, notamment lorsqu'il s'agit déjà d'une conversation téléphonique avec un client. Les règles de filtrage permises par les outils ne sont pas assez souples pour être utilisées, pour être efficaces, elles devraient prendre en compte non seulement l'identité du client mais aussi le moment précis et l'activité en cours. Aussi des techniques de filtrage des appels ont-elles été mises en place de manière collective à Medicom. Chaque employé dispose de son propre poste et de sa propre ligne mais les téléphones sont connectés entre eux et chacun peut voir qui appelle qui et intercepter tous les appels depuis son poste. Dans les faits, la personne appelée décroche rarement directement. Soit le standard soit un collègue dans l'*open space* va intercepter l'appel afin de s'enquérir de l'identité de la personne et du motif de son appel, avant de vérifier la disponibilité du collègue pour cette requête particulière. Si celui-ci préfère ne pas être dérangé, il sera proposé au client de rappeler ultérieurement son interlocuteur qui est actuellement « en réunion ». Les employés tirent parti de l'asymétrie introduite par les outils de communication. En effet, si les clients avaient visualisé au préalable la configuration des locaux de l'agence, il serait difficile de leur faire croire que l'employé a besoin « d'un instant pour aller voir si son collègue est disponible », alors que d'un simple coup d'œil, il peut balayer l'*open space*. Le collectif de travail vient en quelque sorte pallier le manque de souplesse de l'équipement technologique quant à la gestion de la dispersion.

### **3.2 Solidarité mécanique**

La capacité des salariés à prendre en charge la dispersion requiert de leur part une autonomie certaine, mais ils ne sont pas isolés. Au contraire, c'est tout le collectif qui se mobilise face à l'événement, comme le système de filtrage de Medicom l'a déjà laissé entrevoir.

#### *3.2.1 Subversion des différences fonctionnelles*

Pendant l'événement, face à l'urgence et au défi que constitue l'événement, se tisse une solidarité qui conduit les salariés à s'éloigner de leurs qualifications initiales.

Pendant la durée du congrès organisé par Medicom, les membres du personnel étaient repérables à leur tee-shirt. Les congressistes s'adressaient donc indifféremment à n'importe lequel d'entre eux. Le plus souvent, aucune compétence spécifique n'était requise, le salarié pouvait donc prendre en charge directement le problème. Et si d'aventure, cela dépassait son périmètre d'action, il se faisait un devoir d'assister la personne compétente dans la résolution du problème, le congressiste étant devenu en quelque sorte son protégé. Cette subversion des différences fonctionnelles se reproduit à chaque événement. La salariée de Medicom chargée des relations avec les laboratoires pharmaceutiques appréhendait d'être dépassée par sa seule charge. Aussi, contrairement à ses collègues, a-t-elle refusé de se former à l'utilisation du logiciel gérant la base de données des congressistes pour ne pas être interrompue ou tentée d'aider un congressiste ou ses collègues débordés et pouvoir se concentrer uniquement sur sa mission.

Par ailleurs, dès qu'un salarié a terminé une tâche, il se met au service des autres et leur propose son aide. De même, lorsque un salarié réalise une tâche jugée lourde, délicate ou qui doit être accomplie dans les plus brefs délais, ses collègues vont faire tout leur possible pour le décharger au maximum. Par exemple, à RugbyTravel, lorsque les personnes qui s'occupent traditionnellement de l'accueil sont prises par des tâches qui demandent une certaine concentration (rédaction du livret d'accompagnateur ou comptabilité par exemple), spontanément, leurs collègues prennent le relais au niveau de l'accueil téléphonique, alors que ce n'est pas eux qui s'en occupent d'habitude.

Et lorsqu'un problème survient, salariés, directeur ou stagiaires, tout le monde met tout en œuvre pour le résoudre. Ainsi, une stagiaire de Medicom s'affairait-elle à mettre des documents papier dans les sacs donnés aux congressistes, lorsque les agrafes viennent à lui manquer. Ne pouvant remettre la main dessus, plusieurs personnes se portent à sa rescousse. Et la chasse à l'agrafe, ne portant pourtant pas à grande conséquence, a finalement mobilisé pendant une quinzaine de minutes jusqu'à cinq personnes dont le directeur de l'agence ! Pour chaque plage horaire, une personne « joker » était d'ailleurs toujours disponible pour prêter main forte là où le besoin se faisait sentir.

Etre débordé et s'entraider sont même des conditions nécessaires pour se sentir appartenir au collectif. Or certains postes sont moins exposés aux aléas et au stress que d'autres. Une salariée arrivée à Medicom depuis un an, est en charge du programme de visites pour les accompagnants. Elle est le plus souvent inoccupée, mais doit cependant rester à son poste, d'où elle peut contempler ses collègues qui courent dans tous les sens quelques mètres plus loin. Lors d'une pause déjeuner avec sa responsable, elle va s'effondrer en larmes : « *je ne comprends pas tout le monde est débordé et pas moi, c'est que je dois mal faire les choses* ». Se sentant tenue à l'écart de l'effervescence et de l'euphorie, elle a l'impression de ne pas appartenir au collectif.

Un collectif au départ inégalitaire fait l'expérience dans la dispersion de l'égalité. Et ceci n'est valable que le temps de l'événement car que ce soit avant ou après, les différences fonctionnelles reprennent le dessus comme j'ai pu le constater à la faveur d'un retour terrain à Medicom. Huit mois après, tout le monde avait retrouvé sa place, et il n'était pas question de remettre en cause ni la hiérarchie ni la spécialisation de chacun. Cette expérience momentanée de communauté égalitaire constitue une des spécificités de ce type de collectif.

### 3.2.2 Contournement des problèmes

La stratégie d'arrangements locaux temporaires en constitue une seconde. Lorsqu'un nouveau problème survient, il est souvent davantage contourné que résolu : l'improvisation en situation permet rarement une prise de recul. Ce mode de gestion de la dispersion n'est possible que sur des petites communautés. En effet, ce n'est que dans la proximité de relations familières qu'est levée l'exigence de la résolution des problèmes. Ne serait-ce que pour des contraintes pratiques. Il ne s'agit donc pas de résoudre les problèmes avec la bonne solution,

qui aurait le mérite d'être reproductible mais de les contourner sur le moment. La quête perpétuelle de la clef du vestiaire constitue un exemple parmi de nombreux autres. Les employés de Medicom disposaient sur le lieu de l'événement d'un vestiaire fermant à clef où ils pouvaient laisser leurs affaires. Il ne s'est pas passé un jour sans que la clef soit recherchée à six ou sept reprises. À chaque fois, le salarié en quête de la clef perdait une bonne dizaine de minutes à courir, de personne en personne, pour retrouver le dernier utilisateur. Personne ne s'est jamais arrêté pour fixer une règle du type : « quand on a fini de l'utiliser, on remet la clef du vestiaire à telle place », ce qui aurait épargné du temps en recherches tant inutiles que fastidieuses. Si le nombre de personnes susceptibles de détenir ces clefs avait été supérieur à la dizaine, une solution au problème aurait dû être trouvée. En effet, si quelqu'un qui avait besoin d'aller au vestiaire était prêt à perdre une dizaine de minutes pour chercher le dernier détenteur de clefs, cela n'aurait pas été la même chose si le délai avait doublé : le contournement du problème serait devenu trop coûteux. Quand un nombre élevé de personnes sont amenées à collaborer, ce genre d'écueil est évité : un responsable de la clef aurait été nommé ou une place lui aurait été attitrée. Par ailleurs, si on est prêt à adopter une solution de substitution sur les conseils de quelqu'un de relativement proche, on attend de quelqu'un de plus éloigné une solution qui règle durablement le problème.

Par delà la solidarité mécanique qui unit les salariés pour faire face à la gestion de la dispersion, le collectif permet également aux salariés de supporter les charges liées à la dispersion, notamment les charges psychiques.

### 3.3 Gestion collective des émotions

La pression temporelle amène régulièrement les salariés, comme nous l'avons vu, à improviser en situation. Ce côté « bricolage » n'est pas toujours facile à assumer et la mise en commun apaise les inquiétudes. D'ailleurs, le partage des informations est souvent l'occasion de discuter de la meilleure façon de procéder pour telle action. Si de véritables procédures sont rarement stabilisées, cela permet au salarié de sortir de son isolement, de reprendre un peu de hauteur par rapport aux problèmes qu'il rencontre, de partager au moins symboliquement la responsabilité de ses actes, mais aussi d'évacuer ses tensions.

Être une équipe aide chaque salarié à supporter le quotidien par la mise en commun et la plaisanterie. Donner un ton épique à la gestion des problèmes quotidiens, en rire sans contrainte, permettent de partager et de mieux supporter les aspects ingrats du travail (Grosjean et Lacoste, 1999)<sup>13</sup>. Certains aspects difficiles du travail ne peuvent trouver une issue acceptable qu'à travers ces rapprochements collectifs.

Face à la charge de travail, il n'est pas rare qu'un salarié se sente momentanément dépassé. Les collègues sont alors là pour remonter le moral et calmer les angoisses : « *ça va pas mais on va quand même y arriver* » (RugbyTravel). Plus largement, le collectif de travail est d'une aide précieuse pour gérer les émotions et prendre du recul par rapport à une situation stressante. À quelques jours du grand départ pour l'Irlande, une salariée est totalement accaparée par les dernières mises au point du livret accompagnateur. Il est 11h50, sa collègue n'a plus de tâche urgente à accomplir, elle lui propose donc de l'avancer sur sa tâche suivante, à savoir coller les étiquettes avec le nom des clients sur chaque pochette voyageur. Celle-ci accepte mais elle ne retrouve plus les pochettes. Ceci l'inquiète grandement, et elle commence à s'affoler. Sa collègue, ayant davantage de recul et bien consciente du fait que les pochettes ne peuvent pas avoir disparu, l'interrompt d'un ton autoritaire : « *finis ce que tu es en train de faire, et pour les pochettes on verra après 14 h* ».

---

<sup>13</sup> Le rôle de la vanne pour évacuer la pression a été mis en évidence par d'autres auteurs sur d'autres terrains (Ghasarian, 1999 ; Hassoun, 2000).



Le collectif constitue une ressource essentielle pour la gestion individuelle de ces émotions. Le maintien dans un engagement fort est éprouvant et difficilement tenable sur le long terme. Lorsque une contrainte est trop pesante, l'employé peut avoir besoin de se retirer un bref moment de l'engagement pour mieux s'y maintenir par la suite. Ainsi une employée de Medicom, pourtant particulièrement affable durant une communication téléphonique avec une cliente, s'exclame juste après avoir raccroché et poussé un profond soupir : « *Je vais la tuer, je lui envoie un mail qui confirme tous ses changements et elle me redonne quand même un coup de fil !* ». Dans ces cas, les collègues les plus proches relèvent la tête pour échanger un sourire ou un signe complice. Ils gratifient la personne de quelques mots d'encouragement ou l'appuient dans son jugement. Et il n'est pas rare que des fous rires collectifs suivent des communications téléphoniques avec un client particulièrement difficile. Ces glissements très rapides entre des engagements différents ne sont possibles qu'au sein du collectif. Pendant l'événement lui-même, la présence des clients les rend impossibles : il faut rester dans le cadre de l'engagement propre à la relation de service. Et si un salarié craque, il sera écarté et pris en charge. Des différences peuvent être repérées entre les deux agences. RugbyTravel, contrairement à Medicom, vend des émotions, et qui plus est des séances de débordements émotionnels<sup>14</sup> consacrées par ces soirées troisième mi-temps où victuailles du terroir et alcool à volonté accompagnent la musique au rythme effréné d'une *banda* locale. Ceci influence bien sûr les relations avec les clients : l'extériorisation des sentiments (y compris l'énervement, la surprise, la colère, etc.) devient en quelque sorte socialement licite. Que les salariés de RugbyTravel réagissent de manière pleine et entière fait quasiment partie de l'authenticité de la prestation vendue. À Medicom, la relation de service implique au contraire un lourd travail émotionnel. Les salariés doivent travailler sur leurs émotions : supprimer leurs émotions originelles pour les remplacer par une disponibilité et une affabilité sans failles au service du client (Hochschild, 1983), comme en témoigne le commentaire suivant fait par le responsable scientifique du congrès d'endocrinologie dans la réunion bilan : « *vous avez réussi le tour de force de travailler avec un acharnement incroyable tout en étant, ou en faisant semblant en tout cas, d'être détendus mais terriblement efficaces* ». Ceci affecte également les relations hiérarchiques. À RugbyTravel, les salariés ne se gênent pas pour exprimer ce qu'ils ressentent devant leur patron et vice-versa, tandis qu'à Medicom, il n'est pas concevable de s'énervier ou de jurer en présence du directeur. Lui-même d'ailleurs est très peu démonstratif quant à son stress. Peut-être ce facteur permettrait-il d'expliquer en partie pourquoi plusieurs personnes ont craqué à Medicom et aucune à RugbyTravel. Ces explosions signaient l'incapacité à encaisser davantage de pression. À RugbyTravel, les salariés ont pu régulièrement évacuer leur pression.

À l'inverse le partage des émotions permet également de « cimenter » le collectif. Il n'est pas question de gloser sur le thème très convenu du rôle joué par le partage de moments forts dans le renforcement du lien entre des personnes, mais plutôt de s'intéresser à un moment particulier quoique récurrent dans tous les événements gérés par Medicom : celui des réunions bilan. Cette réunion commence par un discours du coordinateur scientifique du colloque alors que les congressistes n'ont pas encore fini de quitter les lieux. Après avoir planté le décor émotionnel (« *je suis très émotif donc si vous n'entendez pas la fin de ma phrase c'est que c'était important* »), il explique qu'il a vécu « *une grande expérience humaine qui est forcément unique dans la vie d'un homme* ». Il commence à remercier le collectif dans son ensemble puis chaque personne en particulier. Les salariés, qui chahutaient quelques minutes avant une coupe de champagne à la main, sont maintenant au bord des larmes. Ce sont des moments de partage d'émotions où on remet en mémoire collectivement

---

<sup>14</sup> Dans des limites compatibles avec leur activité de voyageur.

ce qui s'est passé, moments forts de construction du collectif et de reconnaissance des individualités au sein de ce collectif. Cette réunion marque le terme final de l'événement et amorce le passage d'une période d'intense activité (où l'investissement est total dans le projet, sur un mode réactif à la limite du débordement émotionnel, avec un risque de perte de soi) à une phase plus calme (le projet est terminé, les collectifs éphémères sont brisés et le mur d'activités qui obstruait la vue a soudainement disparu). Ce point final possède une fonction cathartique, il donne sens à une expérience collective et inscrit individuellement chaque personne dans le collectif et dans la réussite du projet. La présence des autres est l'occasion de donner consistance et visibilité au travail de chacun. Ceci est d'autant plus nécessaire que l'éclatement du collectif pendant toute la durée du congrès a été difficile à vivre pour une équipe habituée à partager un même *open space*.

Le collectif de travail face à l'événement s'apparente à l'équipe sportive<sup>15</sup> à la veille d'une rencontre importante : la phase de préparation fait écho à l'entraînement dont l'intensité croît au fur et à mesure que l'épreuve sportive, ou l'événement, se rapproche. La pression temporelle et émotionnelle s'exerce de manière similaire sur les corps. Par ailleurs, malgré la division du travail et les spécialités de chacun, la dimension collective apparaît comme décisive : par delà sa spécialité, chaque salarié est avant tout un membre d'une équipe qui tend toute entière vers l'accomplissement dans les meilleures conditions possibles de l'événement.

La métaphore de l'équipe sportive est utilisée largement et depuis longtemps<sup>16</sup> par la littérature managériale. Mais par delà le slogan managérial, souvent abusivement utilisé, l'esprit d'équipe trouve ici des contreforts relativement solides, que ce soit dans la configuration de l'*open space*, ou dans espaces à la vocation professionnelle moins appuyée. Les deux agences disposent de coins conviviaux où les salariés peuvent partager une tasse de thé ou de café. Un mini-bar trône au beau milieu des locaux de RugbyTravel, tandis qu'une véritable cuisine ainsi qu'une salle à manger sont à la disposition des salariés de Medicom. Cette cuisine est équipée de petits appareils électroménagers, d'une vaisselle relativement complète ainsi que d'ustensiles de cuisson. À l'heure du repas, c'est une véritable petite famille qui s'assied autour de la table. Pendant l'événement, les vêtements matérialisent l'appartenance à l'équipe. De véritables panoplies sont portées par les salariés (polo, casquette, tee-shirt, blousons, etc.), les couleurs (rouge pour RugbyTravel, rose pour Medicom) permettant de les repérer facilement.

Mais le recours aux métaphores sportives n'est pas sans susciter la critique de certains analystes du travail qui voient dans ces appels incessants à la coopération une forme d'euphémisation des conflits (Gheorghiu et Moatty, 2003). Sans sombrer dans une vision totalement irénique des collectifs de travail, il n'en demeure pas moins qu'ils remplissent une fonction d'exutoire, nécessaire pour supporter les charges et les tensions liées à la gestion de la dispersion. Le collectif est là pour rassérer le salarié aux prises avec un client trop exigeant, pour le remplacer quand il ne tient plus, ou le reconforter quand il craque.

#### 4 CONCLUSION°

---

<sup>15</sup> Luc Boltanski et Laurent Thévenot ont montré que le sport constituait un modèle réduit de la cité marchande (Boltanski et Thévenot, 1991).

<sup>16</sup> Cf. la campagne de Bull en 1986 lancée autour du bateau « *L'esprit d'équipe* » du navigateur Lionel Péan Le slogan principal était le suivant : « *Dans l'entreprise, comme sur un bateau, le succès repose sur la somme des talents de chacun, la cohésion de tous et la volonté de gagner* » (Ehrenberg, 1991).

Cet article visait plusieurs objectifs. Le premier était de rendre compte des situations de dispersion auxquelles les salariés sont confrontés afin de mettre en lumière les charges qui y sont associées. Largement invisible, la gestion de ces situations occasionne pourtant de nombreuses charges tant physiques, mentales que psychiques. Pouvoir reposer sur son environnement de travail est donc particulièrement utile au salarié, notamment lorsque cet environnement est devenu familier et qu'il est équipé de manière adaptée. La mobilité et la temporalité spécifiques à l'événementiel privent en partie les salariés de ces ressources. L'analyse a permis de montrer, et c'était le second objectif, que le collectif de travail jouait alors un rôle de tout premier plan dans la gestion des situations de dispersion.

Il y a donc lieu de s'interroger sur la pertinence et l'efficacité de certaines pratiques managériales (Boltanski et Chiapello, 1999). La temporalité de la gestion par projet s'apparente à celle de l'événementiel: l'activité s'organise en fonction d'une sanction temporelle forte. Le rythme s'accélérate à l'approche de cette dernière, les salariés sont confrontés à une dispersion que nous avons qualifiée de conjoncturelle. Pour y faire face, le collectif s'avère décisif à plusieurs égards: pour paramétrer la disponibilité, solutionner les problèmes mais aussi au niveau émotionnel et psychique de par la solidarité mécanique qui s'établit entre ses membres. Mais ce n'est possible que dans la mesure où ces collectifs sont stables; les choses se compliquent en revanche lorsqu'ils sont en perpétuelle recomposition comme c'est le cas lorsque les projets s'enchaînent en cascade ou qu'un salarié est affecté à plusieurs projets en même temps. La multiplication des cercles d'appartenance affecte les dynamiques collectives: celles-ci sont basées sur des rapports sociaux plus abstraits avec des règles de coopération à reconfigurer plus fréquemment (Bercot et Coninck de, 2003). Dès lors, la stabilisation de ces nouvelles formes de collectif est plus complexe et appelle un surtravail de la part de chaque salarié qui doit désormais entretenir son réseau égo-centré de relations personnelles et professionnelles utiles dans son travail, dont l'importance s'est accrue (Licoppe, 2002). Loin de diminuer les charges associées à la gestion de la dispersion, ces modes de management contribuent donc à les augmenter. Ceci rend la coopération à la fois plus complexe mais plus nécessaire que jamais.

Auray, N., à paraître. Une autre façon de penser le lien entre technique et politique: les technologies de l'Internet et le réagencement de l'activité autour de l'exploration. In: Thévenot, L. (Eds.), *Politiques du proche*. pp.

Bercot, R. et Coninck de, F., 2003. Que devient le travail collectif dans des groupes entrecroisés et transitoires? Une analyse simmelienne, *Gérer et comprendre* 72, pp. 69-78.

Bidet, A., Borzeix, A., Pillon, T., Rot, G. et Vatin, F. (dir.), 2006. *Sociologie du travail et activité*. Octarès, Toulouse.

Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.

Boltanski, L. et Thévenot, L., 1991. *De la Justification: les Economies de la Grandeur*. Gallimard, Paris.

Boutet, J., 2001. Le travail devient-il intellectuel?, *Travailler* 6, pp. 55-70.

Bué, J., Coutrot, T. et Puech, I. (dir.), 2004. *Conditions de travail: les enseignements de vingt ans d'enquêtes*. Octarès, Toulouse.

Cardon, D., 1997. Une approche bibliographique du Computer Supported Cooperative Work (CSCW), *Réseaux* 85, pp. 11-52.

Chabaud, C. et de Terssac, G., 1987. Du marbre à l'écran: rigidité des prescriptions et régulations de l'allure du travail, *Sociologie du travail* 3, pp. 305-322.

Clot, Y., 2002. *La fonction psychologique du travail*. PUF, Paris.

Crary, J., 1999. *Suspensions of perception. Attention, spectacle, and modern culture*. MIT Press,

Datchary, C., 2006. *Les situations de dispersion au travail*. Thèse de l'EHESS.

- Datchary, C. et Licoppe, C., 2007. La multi-activité et ses appuis: l'exemple de la "présence obstinée" des messages dans l'environnement de travail, *@ctivités* 4 (1), pp. 4-29.
- de Terssac, G., 1992. *Autonomie dans le travail*. PUF, Paris.
- de Terssac, G. et Lalande, K., 2002. Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation. PUF, Paris.
- de Terssac, G., Lalande, K. et Soldano, C., 1997. Tensions entre activités professionnelles et décisions organisationnelles, *Revue Clés* 29, pp. 91-108.
- Denis, J., 2003. La combinaison des TIC à l'interface de la relation-client dans les TPE, *Réseaux* 21 (121), pp. 71-92.
- Dodier, N., 1997. Remarques sur la conscience du collectif dans les réseaux sociotechniques, *Sociologie du travail* 2 (39), pp. 131-148.
- Dubet, F., 2006. *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Seuil, Paris.
- Ehrenberg, A., 1991. *Le culte de la performance*. Calmann-Lévy, Paris.
- Ghasarian, C., 1999. La "vanne" et la "pression" - ethnographie d'un chantier de la région de Marseille, *Ethnologie française* 29 (4).
- Gheorghiu, M.D. et Moatty, F. 2003, 'Le travail collectif chez les salariés de l'industrie. Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail;', *CEE Document de travail*, Paris, CEE.
- Goffman, E., 1987. *Façons de parler*. Minuit, Paris.
- Gonzalez, V.M. et Mark, G., 2004. "Constant, constant, multi-tasking craziness": managing multiple working spheres, *letters CHI* 6 (1), pp. 113-120.
- Grosjean, M. et Lacoste, M., 1999. *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. PUF, Paris.
- Hassoun, J.-P., 2000. Le surnom et ses usages sur les marchés à la criée du Matif. Contrôle social, fluidité relationnelle et représentations collectives, *Genèses* (41), pp. 5-40.
- Heath, C., Jiroitika, M., Luff, P. et Hindmarsh, J., 1995. The individual and the collaborative: the interactional organisation of trading in a City dealing room, *Journal of computer supported cooperative work* 3 (1), pp. 147-165.
- Hochschild, A.R., 1983. *The managed heart: the commercialization of human feeling*. University of California Press, Bekerley and Los Angeles.
- Hutchins, E., 1995. *Cognition in the Wild*. MIT Press, Cambridge (Massachusetts).
- Jeanjean, A., 2006. *Basses Oeuvres. Une ethnologie du travail dans les égouts*. éditions du CTHS, Paris.
- Joseph, I., 1994. Attention distribuée et attention focalisée. Les protocoles de coopération au PCC de la ligne A du RER., *Sociologie du travail* 36 (4), pp. 563-584.
- Licoppe, C., 2002. Sociabilité et technologies de communication. Deux modalités d'entretien des liens interpersonnels dans le contexte du déploiement des dispositifs de communication mobile, *Réseaux* (112-113), pp. 171-210.
- Mintzberg, H., 1973. *The nature of managerial work*. Prentice-Hall,
- Normand, R., 2001. *L'école normale. Disciplines, pédagogie et politique*. Thèse de l'EHESS.
- O'Conaill, B. et Frohlich, D., 1995. "Timespace in the workplace: dealing with interruptions". CHI'95, Conference on Human Factors in Computing Systems,
- Reder, S. et Schwab, R.G., 1990. The temporal structure of cooperative activity, *ACM conference on Computer-supported cooperative work*, pp. 303-316.
- Rouncefield, M., Hughes, J.A., Rodden, T. et Viller, S., 1994. "Working with "constant interruption": CSCW and the small office". CSCW 94, Chapel Hill,
- Sproull, L.S., 1984. The nature of managerial attention, *Advances in Information Processing in Organizations* 1, pp. 9-27.
- Strauss, A., 1992. *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. L'Harmattan, Paris.

- Suchman, L., 1997. Centers of coordination: a case and some themes. In: Resnick, L. B., Säljö, R., Pontecorvo, C. et Burge, B. (Eds.), *Discourse, tools, and reasoning: essays on situated cognition*. Springer-Verlag, Berlin, pp. 41-62.
- Thévenot, L., 1994. Le régime de familiarité. *Des choses en personne*, *Genèses* 17, pp. 72-101.
- Thévenot, L., 1995. L'action en plan, *Sociologie du travail* 3, pp. 441-434.
- Thévenot, L., 2004. Les enjeux d'une pluralité de formats d'information. In: Delamotte, E. (Eds.), *Du partage au marché. Regards croisés sur la circulation des savoirs*. Edition du Septentrion, Lille, pp. 333-347.
- Thévenot, L., 2006. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. La Découverte, Paris.
- Valeyre, A., 2001. Le travail industriel sous la pression du temps, *Travail et Emploi* 86, pp. 127-149.
- Vygotsky, L.S., 1933. *Théorie des émotions, étude historico-psychologique*. L'Harmattan, Paris.
- Wacquant, L., 1989. Corps et âme. Notes ethnographiques d'un apprenti boxeur, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*.