LE MONDE DES COLLECTIFS

Enquêtes sur les recompositions du travail

Ouvrage coordonné
par Frédéric Rey et Claire Vivès

teseo

LE MONDE DES COLLECTIFS

LE MONDE DES COLLECTIFS

Enquêtes sur les recompositions du travail

Ouvrage coordonné par Frédéric Rey
et Claire Vivès

teseo

Éditions Teseo, 2020.
info@editorialteseo.com
www.editorialteseo.com

ISBN: 9789877232417

Le contenu de cette publication est de la responsabilité exclusive des auteur.e.s.

TeseoPress Design (www.teseopress.com)

Table des matières

Introduction générale 11
Frédéric Rey et Claire Vivès

Partie I. Mobilisations collectives. L'épreuve du renouvellement des régulations publiques 25

Introduction 27
Anne Eydoux

Quand la loi instrumentalise le collectif 35
Michel Miné et Frédéric Rey

Une société d'outsiders 55
Anne Eydoux

La place de l'individu et du collectif dans les biographies de l'Etat social actif 73
Aurélie Gonnet et Léa Lima

« Il faut sauver les studios de Bry-sur-Marne ». Contribution sur l'ancrage territorial du travail 89
Samuel Zarka

Partie II. Les collectifs en recomposition : organisation du travail et travail d'organisation 107

Introduction 109
Anne Gillet

Les équipes de travail à l'hôpital fragilisées par les réformes 121
Mihaï Dinu Gheorghiu et Frédéric Moatty

Faire collectif, faire santé. Contributions de l'encadrement de proximité 139
Anne Gillet, Lucie Reboul et Corinne Gaudart

Communautés alternatives et organisations du travail... 161
Camille Boullier, Michel Lallement et Jérémy Therrien

À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques 177
Yannick Fondeur

La constitution de collectifs démocratiques en Grèce en réaction à la crise économique de 2008 197
Anne-Marie Farmakides

Partie III. Collectifs de travail et collectifs de métier en recompositions 217

Introduction..... 219
Murielle Matus

Les missions locales et la politique de l'emploi. Les collectifs de travail à l'épreuve..... 231
François Sarfati et Carole Tuchszirer

Le(s) collectif(s) de travail comme ressource. Capacitation et management 251
Christine Audoux et Anne Gillet

Quand les identités professionnelles ne sont plus médiées : un collectif de travail en voie d'éclatement. Le cas des assistantes de service social en entreprise..... 273
Olivia Foli

De l'émergence de collectifs dans les métiers de secrétariat et d'assistance 303
François Granier

Être pilote d'hélicoptère au Brésil. La 'décohérence' comme illustration des relations d'emploi et d'un rapport au collectif particulier..... 323
Christian Azaïs

Trouver sa place dans un nouvel univers professionnel. Typologie des collectifs et dynamiques de réinsertion à la sortie du chômage 341
Murielle Matus

Conclusion de l'ouvrage 365
Anne Gillet et Pierre Lénel

Résumés des chapitres 377

Introduction générale

Frédéric Rey et Claire Vivès[1]

En ce début de 21e siècle, le travail serait-il en passe de devenir une affaire uniquement individuelle ?

Au point de départ de cet ouvrage interdisciplinaire, il y a le projet d'interroger, à partir d'enquêtes de terrain, les nouvelles formes prises par les collectifs en matière de travail et d'emploi dans un contexte où l'individualisation croissante des carrières et des trajectoires professionnelles est particulièrement valorisée, voire encouragée, mais souvent au détriment des régulations collectives pour une large partie des travailleurs. Il n'est qu'à voir la diffusion des politiques de recrutement et de formation qui visent la « promotion des talents » et qui partent à la recherche des « hauts potentiels », ou encore les dispositifs d'évaluation du travailleur par ses compétences individuelles, qui prennent le pas sur les référents collectifs de la qualification. « Trajectoire », « parcours » et « carrière » sont autant de termes qui sont désormais utilisés pour décrire la vie au travail en ne renvoyant qu'à ses dimensions individuelles. L'autonomie, la responsabilité et même l'épanouissement personnel sont au cœur des pratiques managériales en vogue dans les entreprises. Hors de leurs murs, en matière de droits sociaux et de protection sociale par exemple, la tendance semble identique : que l'on parle de comptes « individuels », de comptes « personnels », des droits « attachés à la personne », de « neutralité actuarielle » ou de « contributivité stricte », l'individualisation est au centre des réformes. La référence à l'individu est d'ailleurs sou-

[1] Frédéric Rey est maître de conférences en sociologie, Lise-Cnam-CNRS. Claire Vivès est sociologue, chercheuse au Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

vent présentée comme un principe de justice incontestable, quand l'évaluation collective ouvrirait la voie à l'iniquité. Ce sont finalement la mutualisation et la redistribution qui paraissent mises en cause. Ces évolutions majeures, relatives au travail, à l'emploi et aux droits sociaux qui en découlent, entreraient par ailleurs en résonnance avec des mutations similaires observées dans d'autres champs de la vie sociale comme la famille, la religion ou la consommation (Le Bart, 2008).

Pourtant, que ce soit dans les entreprises privées, les organisations à but non lucratif ou la fonction publique, les enquêtes de terrains réunies dans cet ouvrage montrent bien que le collectif, comme principe et comme valeur, et *les* collectifs, comme réalités et comme expériences vécues, n'ont pas disparu des mondes du travail. Leur persistance va plutôt de pair avec l'accroissement constaté de l'individualisation. Il n'y a donc pas d'incompatibilité radicale entre les deux dynamiques, ce qui donne à penser la question en termes de recompositions des liens, des formes et des logiques d'appartenances collectives, plutôt qu'en termes de concurrences et de remplacement progressif de l'un (le collectif), par l'autre (l'individu).

Avec les « gilets jaunes », l'année 2018 s'est achevée avec l'une des mobilisations populaires les plus originales de ces dernières décennies. Le mouvement s'est poursuivi, dans une dynamique là encore inédite, tout au long de l'année 2019. Court-circuitant les organisations syndicales traditionnelles et les corps intermédiaires, mobilisant directement sur les réseaux sociaux, prenant l'apparence de mouvements spontanés agrégeant des populations aux revendications et aux profils hétérogènes, formulant des mots d'ordre évolutifs – relatifs au « pouvoir d'achat », à l'expression démocratique, à la justice sociale et fiscale, plus rarement au travail et à l'emploi –, cette année de mobilisations hebdomadaires a semblé marquer un tournant dans les formes collectives de protestation. Parallèlement, des secteurs émergents dits des « plateformes »

numériques de services (qui organisent les activités de livraison à vélo, de transport de passagers, d'hébergement de loisir, de petit artisanat, etc.) ont connu à leur tour des mobilisations et des revendications collectives de travailleurs qui produisent les biens et services qui y sont vendus. Ces secteurs sont pourtant souvent présentés comme les symboles les plus visibles d'une nouvelle économie, qui a combiné de façon spectaculaire les nouvelles technologies du numérique – applications, géolocalisation, smartphones –, l'inscription dans la globalisation (parfois associée à des pratiques élaborées d'optimisation fiscale), un principe libéral fort d'affiliations individuelles et volontaires aux plateformes (par l'acceptation de conditions générales d'utilisation, et non par la signature d'un contrat de travail), et l'absence ou la fragilité des régulations collectives. Les entreprises plus traditionnelles, qui intervenaient de longue date sur ces secteurs (artisanat du bâtiment, hôtellerie, taxis) ne s'y sont d'ailleurs pas trompées et se sont elles-mêmes mobilisées collectivement contre ce qu'elles considéraient comme une concurrence déloyale de la part des « plateformes ». Ainsi, de part et d'autre, des travailleurs indépendants aux statuts et cultures différentes sont mis en concurrence, et se mobilisent pour défendre leurs droits. La double dynamique d'individualisation et de recomposition des collectifs s'illustre également avec le développement du télétravail. Ainsi, le développement du télétravail et la multiplication des statuts et des régimes d'indépendance incitatifs ont donné lieu à d'avantage d'isolement chez les travailleurs, mais dans le même temps, il se sont accompagnés d'un développement d'espaces de *coworking* et de packages de services spécifiques incluant des mutuelles, des assurances, qui recréent des lieux partagés et des systèmes de solidarités.

Enfin, l'année 2019 se termine avec un autre mouvement social d'ampleur en opposition à la réforme du régime de retraites voulue par le gouvernement Philippe. Cette fois

et à la différence de 2018, les organisations syndicales traditionnelles sont au cœur de la dynamique de contestation et de contre-proposition.

Les transformations à l'œuvre sont ainsi trop complexes et plurivoques pour qu'on puisse les réduire à une tendance uniforme. Nous faisons l'hypothèse que c'est au niveau des modalités d'inscription collective de l'individu qu'il faut observer les changements. La nature des relations dialectiques qui unissent les individus et les groupes, et qui lient les groupes aux individus, rend l'étude de leurs transformations particulièrement exigeante et impose un détour par les enquêtes de terrain.

La tension individu / collectif : une dialectique ancienne en sciences sociales

Au fil de leur histoire, les sciences sociales ont fait de la dialectique entre identité individuelle et appartenance au groupe une question centrale. Qu'est-ce qui « fait société » ? Comment les individus sont-ils influencés ou déterminés par les structures sociales dans lesquelles ils vivent ? Comment expliquer les évolutions des groupes sociaux ? Ces interrogations sont, en sociologie notamment, aussi cruciales que récurrentes. Autrement dit, comment penser les relations entre l'individu le collectif ? Déjà, dans *La division du travail,* Durkheim cherchait à comprendre comment deux tendances contradictoires peuvent coexister à l'occasion du passage des sociétés traditionnelles aux sociétés modernes – « comment se fait-il que, tout en devenant plus autonome, l'individu dépende plus étroitement de la société ? » (Durkheim, 1986, p. XLIII). A l'opposé de l'idée que l'interdépendance entre individus et l'individualisation seraient contradictoires, Durkheim partageait avec Simmel la conviction que « l'interdépendance croissante entre les individus, tant en extension qu'en intensité, bien loin d'être

contraire à l'individualisation, est au contraire la cause de celle-ci » (Colliot-Thélène, 2012 : 210). Cette tension entre autonomie et (in)dépendance reste d'une grande actualité particulièrement dans la sphère du travail. Elle est au cœur des analyses développées dans notre ouvrage.

Les analyses veillent à la fois à saisir les collectifs à différentes échelles mais aussi à différentes époques. Les approches socio-historiques – mobilisées dans plusieurs chapitres de cet ouvrage – permettent de disposer d'un recul historique pour identifier ce qui, dans les phénomènes étudiés, se perpétue ou change. L'article dans lequel Florence Hulak met en discussion les analyses d'Emile Durkheim, de Max Weber et de Marc Bloch sur l'avènement de la modernité nous rappelle que la figure de l'individu prend en effet des sens différents selon les périodes (Hulak, 2013). Le bourgeois et le citoyen sont des figures rendues possibles par l'apparition de nouvelles formes de droit et de justifications du pouvoir. Elles s'appuient sur des possibilités inédites d'appartenances individuelles librement consenties que ce soit « à un groupement politique et bientôt administratif – la commune – et à un groupement professionnel – la corporation » (*ibid.*, p. 558). La libre affiliation à des collectifs « horizontaux » remplace ainsi l'affiliation auparavant imposée à des systèmes verticaux. Elle porte en elle une « nouvelle idée de liberté » (*ibid.*, p.561). Ainsi, la relation entre individu et collectif s'analyse ici encore sous l'angle du type d'affiliation, de la nature de la solidarité et du lien social qui les unissent. Qu'en est-il aujourd'hui de cette liberté ? Et comment peut-on rendre compte des collectifs de travail au prisme de ces solidarités, liens sociaux et affiliations qui se trouvaient au cœur des transformations sociales des 19e et 20e siècles, du passage d'une société « mécanique » à une société « organique », dans un contexte post-moderne caractérisé par la globalisation, la pluralité des normes, la sophistication des

stratégies d'entreprises dans la « gestion du personnel » et l'organisation du travail, les bouleversements dans le travail, les politiques publiques centrées sur les individus, etc.

Au final, comme souvent lorsque les repères antérieurs sont mis à l'épreuve des transformations à l'œuvre, la question même de la pertinence des termes et des mots utilisés pour les caractériser finit par se poser. L'éventail lexical l'illustre bien, que l'on pense à l'équipe (de jour, de nuit, de soin, administrative, pédagogique, commerciale…), au groupe (professionnel), au service, etc. La question du nom et des enjeux de la dénomination des collectifs (par les politiques publiques, par les professionnels eux-mêmes, par les usagers…) se retrouve ainsi dans plusieurs chapitres de cet ouvrage.

L'actualité de l'ouvrage / du questionnement

Les collectifs de travail sont en pleines recompositions sous l'effet des nombreuses transformations du travail et de l'emploi. Les régulations du travail et de l'emploi connaissent des évolutions profondes qui tiennent à la fois aux réformes du cadre juridique (Didry, 2016) et des politiques publiques d'emploi et de protection sociale (Dares, 1996 ; Freyssinet, 2010 ; Friot, 2012). La représentation des salariés se modifie (Bevort et Jobert, 2011 ; Rey, 2016) et les formes prises par les conflits se transforment également, que ce soit dans les entreprises ou au niveau interprofessionnel (Béroud et al., 2008 ; Amossé, 2008).

Les modes de production se transforment également : les distances entre lieux de production et de consommation s'accroissent donnant lieu à de nouvelles activités (Benvegnù et al., 2017), les services et les produits sont toujours plus personnalisés, les délais réduits ce qui a des effets notamment sur l'organisation du travail (Pardi, 2015).

Du développement des *open spaces* (Cihuelo,2016) à l'explosion de l'usage des messageries électroniques (Bretesché et al., 2012), les temporalités et les lieux du travail se recomposent. Ils s'imbriquent et s'hybrident avec des temps personnels, domestiques, remettant en question les séparations et les divisions antérieures et laissant à chacun le soin de trouver le bon équilibre (Tremblay et al., 2006 ; Cléach et al., 2004 ; Goussard et al., 2016).

L'investissement personnel est également au cœur de la plupart des politiques managériales qui demandent un engagement complet dans le projet de l'entreprise. La contribution et la performance individuelles sont valorisées, évaluées et comparées pour encourager au dépassement de soi (Alter, 2011). Ces évolutions peuvent également bousculer les mécanismes antérieurs de reconnaissance dans le travail (Osty, 2003 ; Bigi et al., 2015, Lhuilier, 2009) et entrainer de nouveaux risques pour les personnes (Clot, 2010). L'autonomisation croissante s'accompagnerait d'une responsabilisation individuelle grandissante, permettant d'isoler les succès comme les échecs (Boisard, 2010).

Cet ouvrage ouvre un dialogue avec ces travaux, avec comme originalité de prendre la question de l'existence du collectif comme point d'entrée sur des terrains variés et de partir de cette question pour appréhender les transformations du travail et de l'emploi.

Présentation générale de l'ouvrage

La démarche a consisté à s'affranchir de toute définition *a priori* des collectifs, afin de privilégier une approche plus ouverte, plus inductive, reposant sur une pluralité de points de vue et d'éclairages permise par des enquêtes de terrain qui s'inscrivent dans des cadres disciplinaires variés. A l'arrivée, vingt-cinq auteur.e.s, sociologues, juristes, ergonomes, économistes ou politistes, toutes et tous spécia-

listes du travail et de l'emploi, se trouvent réunis dans cet ouvrage pour une réflexion collective sur les transformations, variétés et redéfinitions des collectifs de travail. Ils apportent leurs analyses sur les mutations contemporaines en s'appuyant sur leurs enquêtes de terrain, dans des secteurs aussi variés que la production cinématographique, l'aviation et l'aéronautique, les tiers lieux et les *fablabs*, l'hôpital, les services informatiques aux entreprises, et auprès de travailleurs et de travailleuses d'un service social en entreprise, de pilotes d'hélicoptères, de travailleurs sociaux en Mission Locale, de managers, de secrétaires et assistantes de direction dans les entreprises, de salariés privés d'emploi et en transition professionnelle… Des éclairages brésiliens et grecs ouvrent le propos sur l'international et illustrent le fait que les mutations à l'œuvre dépassent très largement nos frontières hexagonales. Avec cette pluralité d'approches, nous avons cherché à saisir les particularités mais aussi et surtout, les traits communs pris par les recompositions des collectifs dans un contexte de diffusion du paradigme et des politiques libérales.

Les chapitres réunis ici s'appuient sur des enquêtes empiriques riches, impliquant des rencontres et des entretiens approfondis avec, au total, plusieurs centaines d'acteurs de terrains qui ont témoigné de leur quotidien, de leurs aspirations, de leurs rapports aux métiers et aux collectifs avec lesquels ils doivent composer dans l'exercice de leur travail. Ainsi, les analyses partent des expériences vécues, rendent compte de la pluralité des modes d'affiliations sociales, de sociabilités et d'appartenances. Chaque chapitre interroge par une approche qui lui est propre la pluralité des liens qui se développent dans et autour du travail. Pour saisir les recompositions des collectifs, les auteurs s'intéressent aux formes de solidarités, de soutien et d'émancipation, ou au contraire aux mécanismes de contrôle et aux pratiques d'encadrement du travail.

Présentation des trois parties de l'ouvrage

Cet ouvrage se donne pour ambition de saisir la variété des recompositions des collectifs au travail dans leur actualité, à travers quatorze contributions regroupées dans trois parties. Chaque partie interroge une dimension différente des collectifs autour d'une problématisation spécifique exposée en introduction : la première analyse les collectifs à partir de l'évolution des régulations dans lesquelles ils se déploient, à différentes échelles – nationales (ordonnances « Macron », « réformes » du marché du travail), et locales. La seconde partie étudie ce que les évolutions de l'organisation du travail font aux collectifs. La dernière s'intéresse aux identités et cultures au sein des collectifs.

La première partie regroupe trois chapitres consacrés aux effets des régulations collectives, nationales et territoriales, sur les affiliations collectives dans et autour du travail. Qu'il s'agisse du droit du travail, de la protection sociale ou des politiques d'emploi, les régulations et les politiques publiques constituent des cadres structurants dans lesquels les collectifs se déploient. Les réformes successives et répétées qu'elles connaissent ne sont donc pas sans effets sur les collectifs au travail. Cependant, dans les organisations, les enquêtes permettent de constater que les évolutions législatives, sectorielles ou politiques ne sont pas à sens unique. Si dans certains cas, les nouvelles règles et régulations favorisent l'individualisation, avec des dispositifs publics pensés pour et à partir des personnes et de leur singularité, dans d'autres cas, elles permettent au contraire l'émergence de nouvelles mobilisations collectives, qui s'organisent pour la défense des régulations antérieures, menacées. Enfin, les récentes évolutions de la législation du travail (ordonnances « Macron » de 2017), illustrent un autre effet, qui porte le risque d'un retournement des collectifs contre les travailleurs.

La seconde partie de l'ouvrage regroupe les chapitres qui analysent les liens sociaux des collectifs du point de vue de l'activité de travail et de son organisation. Activités comme organisations du travail se sont profondément modifiées ces dernières années. Si l'injonction à l'autonomie et les évaluations individuelles sont devenues centrales, le collectif est, dans ce contexte, resté une ressource. Les liens autour du travail sont soumis à des transformations régulières – parfois, irréversibles – qui passent par des restructurations, des réorganisations de services, la diffusion de nouveaux *process* et procédures de travail… Au cœur de ces évolutions, les collectifs se composent et se recomposent, changent de forme et parfois de nature, voire de nom. Leur existence fait sens dans des écosystèmes professionnels aux enjeux multiples, liés aux nombreuses inégalités qui produisent la division du travail : inégalités des bénéfices symboliques, du prestige et de la reconnaissance, des rémunérations et des conditions de travail, de l'intérêt et de la difficulté du travail… Les solidarités concrètes nécessitent aussi des conditions particulières, qui permettent leur apparition et leur consolidation et qui sont explorées dans les différents chapitres de cette seconde partie. Enfin, ces expériences du travail et au travail, dans leur variété, font naître des liens entre travailleurs de nature différente, qui peuvent conduire à l'émergence de communautés elles-mêmes nouvelles du point de vue de leurs formes, références et rapports au marché. Les influences réciproques entre les activités et les relations entre les personnes sont au cœur de cette seconde partie, qui explore les collectifs « en actes ».

La troisième et dernière partie déplace le regard pour interroger les identités et les cultures de métier. Les auteur.e.s analysent les mutations identitaires et culturelles du travail qui se déploient dans ce contexte de fragmentation et de recomposition des collectifs de métier. Ces collectifs évoluent sous l'effet des départs et des arrivées, des concurrences et des coopérations avec d'autres collectifs de

leur environnement, et de logiques professionnelles plus ou moins reconnues par l'entreprise et les institutions. Certaines professions se caractérisent notamment par une hétérogénéité intra-professionnelle inscrite dans une hiérarchisation des emplois et des statuts sur le marché du travail. L'intégration des individus dans les collectifs est une opération toujours complexe et sensible, notamment du point de vue des identités. Des cultures professionnelles s'affirment, d'autres s'imposent ou sont menacées. Elles sont toujours en reconstruction et les réponses (collectives) apportées peuvent prendre des formes là encore différentes. Ce sont des variations autour du collectif comme lien social et espace d'identification professionnel qui sont analysées dans les six chapitres de cette dernière partie.

Bibliographie

Alter, N., 2011, « Don, ingratitude et management : Suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, 211(2), 47-61.

Amossé T. et al., 2008, *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*. La Découverte, « Recherches », 2008, 456 pages.

Benvegnù, C. et al., 2017, Produire le flux : L'entrepôt comme prolongement d'un monde industriel sous une forme logistique, *Savoir/Agir*, 39(1), 66-72.

Béroud S. et al., 2008, *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Editions du Croquant, coll. « Savoir/Agir », 159 p.

Bévort A. et Jobert A., 2011 (2008), Sociologie du travail. Les relations professionnelles, Armand Colin, Coll. « U ».

Bigi M. et al., 2015, *Travailler au* XXe *siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Lafont.

Bretesché S. et al., 2012, « La messagerie électronique, principal métronome des activités de cadre », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 1 | mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 27 septembre 2019.

Cihuelo J, 2016, « Les dimensions cachées du travail en *open space* : le cas de téléconseillers en centres d'appels », *Sociologie du travail*, Vol. 58 – n° 1 | 2016, 57-79.

Cléach O. et Metzger J.-L., 2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, vol. 46, no 4, pp. 433-450.

Clot Y., 2010, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Colliot- Thélène C., 2012, « Individu et individualisme chez Georg Simmel, au prisme de Durkheim et de Weber », *Sociologie et sociétés*, 44 (2), 207-233.

DARES, 1996, *40 ans de politique de l'emploi*, La documentation française.

Didry C., 2016, *L'institution du travail : droit et salariat dans l'histoire*, La Dispute, coll. « Travail et salariat ».

Durkheim E., 1986 (1893). *La division du travail*, Préface de la première édition, PUF, coll. Quadrige, Paris.

Freyssinet J., 2010, *Négocier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Ed. Liaisons, coll. Liaisons sociales.

Friot B., 2012 [1998], Puissances du salariat, La Dispute, coll. « Travail et salariat ».

Goussard, L. & Tiffon, G., 2016, Quand le travail déborde… : La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique, *Travail et emploi*, 147(3), 27-52.

Hulak F., 2013, « L'avènement de la modernité. La commune médiévale chez Max Weber et Émile Durkheim », *Archives de Philosophie*, 2013/4 (Tome 76), p. 553-569.

Le Bart C., 2008, L'individualisation, Presse de Sciences-po, coll. Références, Paris.

Lhuilier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions*, 91(1), 85-101.

Osty F., 2003 *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes : Presses universitaires de Rennes.

Pardi T., 2015, « La réalité et les impasses du système de production Toyota à la base du Lean », in Thébaud-Mony A. et al., *Les risques du travail. Pistes critiques et pratiques*, La Découverte, 2015.

Rey F., 2016, « Un droit universel à la représentation ? », *La nouvelle revue du travail* [Online], 8.

Tremblay D.-G. et al., 2006, « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue interventions économiques*, no 34.

Partie I. Mobilisations collectives. L'épreuve du renouvellement des régulations publiques

Introduction

Anne Eydoux[1]

Cette partie de l'ouvrage questionne ce que les évolutions des politiques et des régulations publiques font aux collectifs. Celles-ci interagissent avec les mobilisations collectives dans plusieurs domaines et de plusieurs manières.

Les collectifs à l'épreuve des transformations de l'intervention publique

Pour les collectifs, l'intervention publique peut constituer une épreuve, qui les amène à se mobiliser et parfois à renouveler leurs formes d'intervention. Les réformes dites du « marché du travail », qui transforment le Code du travail ainsi que les règles et modalités de l'action syndicales, en donnent de multiples illustrations. Ces réformes, qui se sont accélérées ces dernières années, ont affecté notamment la nature des contrats de travail (formes contractuelles, modalités de rupture) et l'articulation entre le droit du travail et la négociation collective, d'une manière souvent défavorable aux salariés. Elles ont d'ailleurs suscité contre elles d'importantes mobilisations, prenant parfois des formes originales, mais avec un succès inégal. En 2006 par exemple, un mouvement étudiant et lycéen rassemblant militants comme « profanes »[2] de la mobilisation collective, a obtenu

---

1 Anne Eydoux est maîtresse de conférences en économie, Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

2 S. Michon (2011) « La lutte dans la lutte. L'espace de la mobilisation étudiante contre le contrat première embauche (CPE) », *Sociétés contemporaines*, n° 83/3, pp. 83-106.

avec le soutien de la plupart des syndicats, le retrait de la loi qui venait d'instituer le contrat première embauche (CPE), un contrat précaire réservé aux jeunes. Dix ans plus tard, en 2016, le contexte d'élaboration de la loi travail (ou loi El Khomri d'août 2016) a vu fleurir avec Nuit debout[3] un mouvement social allant au-delà des interventions syndicales classiques. Cette mobilisation, qui a permis le retrait de certaines dispositions du projet de loi initial, n'a pas empêché la promulgation de la loi elle-même.

D'autres politiques publiques peuvent impliquer des collectifs de travailleurs. C'est notamment le cas des politiques sectorielles et du soutien apporté par les pouvoirs publics (au niveau national mais aussi local) à des secteurs stratégiques ou en difficulté au moment d'une crise. Par exemple, suite à la récession de 2008, des dispositifs de chômage partiel impliquant les syndicats ont été mis en place pour soutenir l'emploi dans le secteur automobile en Allemagne et (dans une moindre mesure) en France. A partir d'une enquête de terrain auprès de deux établissements, l'un situé en banlieue parisienne, l'autre dans la Ruhr, Hadrien Clouet (2016)[4] a montré que, sur le site français, les élus salariés avaient été largement dépossédés du dispositif par l'employeur, alors que ceux du site allemand avaient pu s'appuyer sur les institutions de la codécision pour « juguler tout débordement du chômage partiel » (p. 87).

Les évolutions des politiques sociales affectent quant à elles l'action de collectifs situés en marge de l'emploi. Ces politiques s'adressent non pas tant à des salariés qu'à des catégories souvent considérées comme des destinataires passifs de l'action publique. Les politiques dites « d'activation » (incitation au retour à l'emploi) et d'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi

---

3 Voir par exemple le numéro spécial consacré par la revue Les temps modernes (2016, n° 691/5), et notamment l'article de M. Kokoreff, « Nuit debout sur place. Petite ethnographie micropolitique », pp. 157-176.

4 H. Clouet (2016), « Chômage partiel, outil partial ? Comparer le chômage partiel en Allemagne et en France », *Revue de l'Ires* n° 88/1, pp. 63-89.

et des allocataires de minima sociaux, qui se sont généralisées dans les années 2000, en sont un bon exemple. Elles ont ciblé des catégories spécifiques (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes, allocataires du RSA, parents isolés, etc.), en les traitant de manière individualisée et sans faire place aux mobilisations collectives. Ces dernières n'ont pourtant pas été absentes : les mouvements de chômeurs ou de précaires (AC ! Apeis, CGT-Chômeurs, MNCP[5], etc.), bien que volatils[6], ont fait la preuve de leur capacité à se mobiliser et à utiliser le droit pour résister à des réformes les concernant[7]. Ces collectifs ont notamment soutenu les « recalculés » de l'Unédic qui, après avoir vu leur durée d'indemnisation réduite par la convention d'assurance chômage de décembre 2002, ont pu obtenir un rétablissement de leurs droits.

Affaiblissements et recompositions

Ces exemples illustrent une double tendance dans les relations entre l'intervention publique et les collectifs : une tendance (qui est peut-être aussi une tentation) des pouvoirs publics à l'affaiblissement les collectifs, et une autre à la recomposition des formes et modalités de mobilisation collective. Le terme polysémique de « collectif » est suffisamment plastique pour rendre compte de ces dynamiques. Il désigne aussi bien des catégories instituées que

5 Agir contre le chômage ! Association pour l'emploi, l'information et la solidarité, Confédération générale du travail-chômeurs et Mouvement national des chômeurs et précaires.

6 Car leurs membres cessent souvent à un moment ou un autre d'être chômeurs ou précaires.

7 Voir V. Cohen (2011) « Chapitre 8. Les mobilisations collectives de chômeurs. Ou comment sortir des catégorisations légitimes et transformer sa condition », in M. Jaeger éd., *Usagers ou citoyens ? De l'usage des catégories en action sociale et médico-sociale*, Dunod, pp. 169-186.

des collectifs émergents, des syndicats représentatifs que des groupes (de travailleurs, de précaires, etc.) n'ayant que peu ou pas de reconnaissance formelle.

Les régulations publiques sont à même d'instituer des collectifs, mais aussi de leur refuser toute existence légale[8]. Elles peuvent les doter (ou non) de capacités d'action. Certains collectifs, comme les syndicats, sont institués comme acteurs des régulations publiques touchant au travail et à l'emploi, selon des règles et modalités qui évoluent au fil du temps. D'autres groupes institués ne laissent guère de place aux mobilisations, comme par exemple les catégories de papier de l'action publique (allocataires du RSA, chômeurs de longue durée, etc.).

Ces régulations publiques véhiculent des représentations sur les collectifs, qui s'expriment dans les discours des réformateurs. S'agissant des réformes du marché du travail et des politiques sociales, ces discours mobilisent volontiers des catégories de l'analyse économique néoclassique portant une vision négative des collectifs. Lorsqu'il s'agit de défendre une plus grande flexibilité des contrats de travail, les salariés en emploi stable sont désignés comme des *insiders* ayant collectivement réussi à surprotéger leur emploi par l'intermédiaire des syndicats qui les défendent, cela au détriment des *outsiders*, demandeurs d'emploi ou précaires atomisés n'ayant pas le pouvoir de s'organiser. Mais lorsqu'il s'agit de réformer les prestations sociales, ces mêmes *outsiders* deviennent des chômeurs volontaires, ayant choisi de renoncer à l'emploi (ou à l'emploi stable et à temps complet) par goût du « loisir » ou de l'« oisiveté ». Ces discours produisent (ou cherchent à produire) des catégories fictives et clivantes de communautés d'intérêts, substituant à l'opposition des classes sociales une division entre salariés et précaires ou demandeurs d'emploi.

---

8 Par exemple, la loi Le Chapelier, promulguée le 14 juin 1791 en France, interdisait les groupements professionnels (corporations de métiers, compagnonnage, organisations ouvrières et mouvements ouvriers et paysans).

Face à la diffusion de telles représentations, la mobilisation peut nécessiter de sortir de catégories productrices d'identifications négatives, comme celle du salarié « privilégié » (*insider*) ou de l'allocataire du RSA « assisté » (*outsider*). Cela peut passer par l'émergence de nouveaux collectifs, capables de fédérer ou de dépasser d'éventuelles divisions entre les collectifs en présence, ou susceptibles de s'allier aux syndicats ou à d'autres acteurs pour porter leurs propres revendications et obtenir une forme de reconnaissance leur permettant d'agir sur les régulations qui les concernent.

Dans cette partie portant sur les régulations publiques, on s'intéressera plus particulièrement à celles qui suscitent la mobilisation des collectifs, à celles qui les instituent, contribuent à définir le cadre de leur action et/ou les dotent (ou non) de capacités à participer aux décisions qui les concernent. On envisagera ces régulations à la fois comme des processus (les règles changent) et comme des résultats (les changements produisent des effets). Dans cette perspective, on considérera que l'hypothèse de la fin des collectifs renvoie autant (sinon davantage) à l'affaiblissement des collectifs institués et de leurs capacités de mobilisation qu'à la fragilisation de leurs conquêtes antérieures – les « acquis » ne l'étant jamais définitivement. On considèrera aussi que si elle suggère un déclin de l'adhésion à des collectifs institués, ou un amoindrissement de leurs capacités d'action, elle interroge aussi leur renouvellement, l'émergence et la reconnaissance par les pouvoirs publics de nouvelles formes de collectifs ou de nouvelles modalités d'action collective.

Les chapitres

Dans un premier chapitre, Michel Miné et Frédéric Rey interrogent le devenir des collectifs issus de la période fordienne en se focalisant sur ces « deux institutions majeures du salariat au 20e siècle » que sont les organisations syndicales et le Code du travail. Ils montrent une tendance au transfert des régulations de l'emploi de l'État aux organisations syndicales et patronales, et du niveau interprofessionnel ou de branche vers celui de l'entreprise. Selon eux, ces régulations, « de plus en plus décentralisées donc contextualisées, (…) reviennent sur les cadres collectifs antérieurs, nationaux et professionnels ». Les rapports de force étant aujourd'hui défavorables aux salariés, cela se traduit par des formes d'instrumentalisation des collectifs par les employeurs – par exemple, des règles négociées au niveau de l'entreprise pourront désormais s'imposer à un contrat de travail. Dans ce contexte, beaucoup dépend du pouvoir de négociation des syndicats.

Dans un deuxième chapitre, Anne Eydoux s'intéresse aux arguments des défenseurs de réformes qui contribuent à remettre en cause les régulations collectives issues de la période fordienne. Elle revient sur les analyses économiques néoclassiques qui soutiennent les « réformes du marché du travail ». Celles-ci font des salariés en emploi stable, qualifiés d'*insiders*, la figure d'acteurs collectifs ayant réussi à (sur-)protéger leur emploi et leurs conditions de travail. Elles rendent les syndicats qui les défendent responsables des dysfonctionnements du marché du travail, de la situation des chômeurs et des précaires, qualifiés d'*outsiders*. Selon l'auteure, ces analyses portent une représentation faussée des rapports de force en matière d'emploi, en les montrant dominés par des collectifs de salariés (*insiders*) et non par les employeurs. Alors qu'elles partent du constat d'une dualisation dysfonctionnelle du marché du travail (entre *insiders* et *outsiders*), ces analyses soutiennent, au nom de la lutte contre le chômage et la précarité, des réformes

de nature à aggraver cette dualisation. Elles promeuvent en effet une société sans collectif de travail, une société *d'outsiders* où les travailleurs atomisés se font concurrence.

Dans un troisième chapitre, Aurélie Gonnet et Léa Lima partent de l'expression (vertueuse) de « sécurisation des parcours » qu'elles analysent comme révélatrice de la diffraction des normes d'emploi et de travail et de la désintégration des collectifs d'appartenance. Cette expression traduit, selon elles, des transformations de l'État social, et plus précisément « un changement de référentiel dans les politiques de gestion de l'emploi et de la protection sociale ». Surtout, elle constitue un « artefact narratif », suggérant la continuité et la cohérence là où dominent les discontinuités. Les auteures s'emploient donc à déconstruire cette notion de sécurisation des parcours, en mobilisant deux terrains d'enquête : « l'accompagnement global des chômeurs et le bilan de compétences (…) des salariés ». Elles montrent tout d'abord que les pratiques d'accompagnement et de bilan de compétences traduisent une « biographisation des parcours », faisant du projet personnel le fil rouge d'une trajectoire interprétée comme individuelle. Elles montrent ensuite que les appartenances auxquelles sont renvoyés les chômeurs et les travailleurs accompagnés sont des « catégories de papier » (chômeur, allocataire du RSA, etc.), qui tendent à faire écran aux collectifs de solidarité (comme la famille) mais aussi et surtout aux collectifs de travail – en particulier s'il s'agit d'espaces de lutte.

Dans le quatrième chapitre, Samuel Zarka aborde les régulations publiques par les mobilisations collectives dans un secteur caractérisé par une forte intervention publique, celui de l'audiovisuel. Il analyse la communauté d'action collective formée lors d'une lutte récente pour sauver les studios de tournage pour le cinéma et l'audiovisuel de Bry-sur-Marne (région francilienne). Il montre tout d'abord que la vie des studios dépend de régulations de niveau national. Au fil d'une trajectoire de libéralisation, les changements de

ces régulations ont exposé les studios situés en France à une concurrence accrue au niveau européen et international, mettant en cause leur survie même. La mobilisation pour les studios de Bry-sur-Marne a, dans ce contexte, fait intervenir une pluralité d'acteurs (équipes de tournage, prestataires, élus locaux). D'abord en ordre dispersé, leurs initiatives ont finalement convergé. Associées à l'alignement des subventions d'Etat sur des dispositifs nationaux concurrents, elles ont permis de conserver un équipement central pour la production cinématographique et audiovisuelle en France. Au fil des évolutions des régulations publiques, cette mobilisation illustre les ancrages pluriels de la mobilisation collective, rassemblant acteurs privés et puissance publique pour maintenir les conditions de la production.

Quand la loi instrumentalise le collectif

Michel Miné et Frédéric Rey[1]

La montée de l'individualisme a souvent été citée comme l'un des facteurs explicatifs de la fragilisation des collectifs de travail dans les entreprises et les organisations (Denis, 2011). Loin de « l'ouvrier masse » discipliné par l'entreprise pour les besoins de la production, les figures montantes du salariat se conjuguent au singulier – on recherche des « talents », des « hauts potentiels », des « leaders ». Les revendications de reconnaissance individuelle des salariés en tant que travailleurs coïncident avec leurs aspirations à la distinction personnelle en tant que consommateurs. Ces transformations sociétales et leur complexité ont été abondamment étudiées et documentées hier (Durkheim, Elias, Tönnies…) comme aujourd'hui (entre autres Bauman, 2001, Dubar, 2000, Martuccelli, 2002, 2017, de Singly, 2003, 2017, Touraine, 1997…). Sur le plan plus spécifique du travail, l'individualisation des droits, des rémunérations et des carrières – une revendication d'une partie des salariés dès les années 1970-1980 – renforce cette vague de fond de différenciation. Le récent « compte personnel de formation » – qui remplace le droit « individuel » à la formation – et le compte « personnel » d'activité en sont quelques illustrations. En dehors du salariat, ou *en plus* de celui-ci, les économies de plateforme qui utilisent massivement les applications et l'adoption de régimes favorables à la création de

1 Michel Miné est professeur titulaire de la chaire Droit du travail et droits de la personne, Lise-Cnam-CNRS. Frédéric Rey est maître de conférences en sociologie, Lise-Cnam-CNRS.

microentreprises contribuent à une nouvelle dynamique du travail indépendant, prétendant par ailleurs offrir de nouvelles opportunités individuelles.

Le paradigme fordiste « homogène » défini par la mise au travail de populations laborieuses interchangeables et indifférenciées obéissant à des règles collectives tout au long de carrières stables, serait ainsi remplacé depuis quelques décennies par un autre paradigme, marqué par davantage d'hétérogénéité et défini par la flexibilité de travailleurs adaptables, mis en concurrence dans leurs spécificités, pour leurs qualités et mérites supposés individuels au cours de carrières plus précaires et incertaines. A l'uniformité de production et de consommation du fordisme succéderaient l'hétérogénéité et les variations individuelles du postfordisme.

Pour éclairer et discuter cette « fin des collectifs » du paradigme fordiste, un retour sur deux institutions majeures du salariat au 20e siècle – les organisations syndicales et le Code du travail – permet de mieux saisir l'ampleur des transformations à l'œuvre. De fait, le changement de paradigme que l'on observe depuis un demi-siècle s'accompagne d'un transfert des régulations du travail de l'État (la loi) vers les acteurs privés (la négociation collective), et du niveau national vers le niveau local ; notamment l'entreprise. Ces régulations de plus en plus décentralisées fragilisent les cadres collectifs antérieurs qui reposaient sur des logiques surtout nationales et sectorielles. Un autre transfert de pouvoirs, de nature différente, s'observe dans les passages des régulations nationales vers l'international. Ainsi, des règles sociales internationales et européennes se situent "au-dessus" des cadres nationaux préexistants (avec en accompagnement des conventions internationales, mondiales et européennes, les observations formulées à l'intention des gouvernements des États par les organes de contrôle des organisations internationales). Les règles de l'Union européennes peuvent même parfois être pensées contre les régulations nationales existantes et favoriser une

dérégulation et une libéralisation de la concurrence par une plus grande "ouverture" des marchés – voir notamment les arrêts Laval, Viking et Luxembourg au milieu des années 2000 par exemple (Laulom, Lefresne, 2009). Et elles incitent encore, depuis la « crise financière » de 2008, les États-membres à amplifier la décentralisation de la production normative au niveau des entreprises, notamment dans le cadre du « Semestre européen ».

Ce chapitre questionne la place des collectifs et des individus dans ces reconfigurations successives du système français de relations sociales. Dans un premier temps, il rappelle la dimension profondément collective du fait syndical et les effets structurants de cette matrice sur les modes de régulations du travail et de l'emploi. Dans un second temps, il revient sur la tension de plus en plus marquée à la fin du 20e siècle entre la dimension collective constitutive de l'action syndicale et les aspirations individuelles croissantes. Enfin, le chapitre s'intéresse aux évolutions les plus récentes pour montrer comment les collectifs de travailleurs, initialement pensés comme des formes de solidarité protectrice des travailleurs (vis-à-vis de leurs employeurs) pourraient devenir des instruments au service de ces derniers.

I. Liberté individuelle contre droits collectifs ?

Les organisations syndicales du 19e siècle se sont constituées contre les lois libérales de la Révolution française qui avaient interdit, durant un siècle, les regroupements d'intérêts professionnels (Loi Le Chapelier, 1791). Avec la Révolution, la liberté de travailler est conquise contre celle de s'organiser pour défendre les conditions de son travail et sa rémunération. Les regroupements sont de fait associés aux excès passés des corporations d'Ancien Régime et à leurs privilèges considérés comme injustes. Tout un courant

libéral politique et culturel du 18ème siècle critique vertement ces corporations dont les principales motivations seraient de ne défendre et protéger que leurs seuls intérêts. Pour Jean-Baptiste Say par exemple « ces réglementations sont autant de barrières à la liberté d'entreprendre et au progrès des arts. » Dans cet esprit, les corporations « contraignent les libertés » pour protéger les plus forts – « gens de métiers », membres des « ordres » et « confréries » – au détriment des plus faibles grâce à un système complexe de règles et d'obligations. On ne se déclare pas davantage tailleur, menuisier, que médecin ou notaire.

La modernité apportée par la Révolution française opposera ces corps intermédiaires aux citoyens / travailleurs. Après le capitalisme commercial, le capitalisme industriel naissant trouve une occasion inédite de se développer sans contre-pouvoirs structurés, sur les cendres de l'Ancien Régime. L'enrichissement des « Nations » se fait alors au prix d'une exploitation des populations laborieuses bien documentée par Le Play, Villermé[2] ou Marx qui inquiète de plus en plus les réformateurs sociaux. Les collectifs de travailleurs alors sont informels, largement clandestins. Le patronat industriel également se fait discret, même si les « maîtres de forges » s'organisent dès les débuts du 19e siècle. Malgré les dégâts sociaux, il faut attendre plusieurs décennies pour que l'étau se desserre sur la condition ouvrière et que s'ouvrent des possibilités pour les travailleurs salariés d'agir ensemble tout d'abord par la grève (loi Ollivier, 25 mai 1864) puis par l'organisation en syndicats (loi Waldeck-Rousseau, 21 mars 1884) pour défendre leurs intérêts, matériels et moraux. Comparativement à d'autres pays, la France est en retard dans son acceptation du fait syndical. Pour Seymour Lipset, cette hostilité des élites françaises à l'égard des aspirations des travailleurs à davantage de citoyenneté économique et sociale – être

2 « Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie » (1840).

en mesure de se constituer en syndicat – explique le penchant révolutionnaire des premières organisations syndicales. Tout au long de cette période, le droit du travail est pour l'essentiel constitué par les seuls usages collectifs en vigueur dans les professions et les localités. Un quart de siècle plus tard, en 1910, le premier Code du travail est promulgué (Didry, 2016, Le Goff, 2004) regroupant les premières « lois sociales ».

Un ordre collectif se structure, qui s'impose aux particularités individuelles. L'édifice de « l'ordre public social » à partir des réformes législatives du Front populaire de juin 1936 – notamment la complémentarité des accords conventionnels de branche aux dispositions législatives en faveur des travailleurs, avec « le principe de faveur », les droits collectifs et individuels –, voit ainsi ses premières fondations posées au début du 20e siècle, un siècle après la Révolution française.

Du point de vue de la relation entre le collectif et l'individu, le 19e siècle aura ainsi été marqué par une aspiration initiale à l'individualisme née du rejet de l'Ancien Régime. Cet héritage profite notamment au capitalisme industriel naissant. Il explique qu'il faudra près de 100 ans pour que soit à nouveau accepté légalement le fait collectif, notamment ouvrier, en tant que possibilité donnée aux individus de se réunir, de se coaliser, de s'organiser et de défendre ensemble des revendications communes. Au cours du 20e siècle, paradoxalement, le droit empruntera largement le chemin inverse.

II. De la liberté collective à la liberté individuelle

La naissance du syndicalisme moderne est donc l'aboutissement de la revendication d'un droit au collectif – droit d'association (droit syndical), de grève, de négociation… Le collectif est sa première raison d'être et constitue

longtemps sa principale source de puissance. La « Charte d'Amiens » adoptée par la CGT en 1906, et qui constitue une référence pour le mouvement ouvrier français, renvoie à cette matrice collective : « La CGT groupe, en dehors de toute école politique, tous les travailleurs conscients de la lutte à mener pour la disparition du salariat et du patronat ». Les premières définitions théoriques du fait syndical mettent en avant le principe d'association : « A Trade Union, as we understand the term, is a continuous association of wage-earners for the purpose of maintaining or improving the conditions of their working lives » (Webb, 1894).

Les syndicats de types « communautaires » ou « sociétaires » s'organisent sur le terrain pour proposer des solutions collectives aux travailleurs et à leur famille, qu'il s'agisse avant tout de référents culturels, d'identité et de sentiments d'appartenance pour les premiers, ou plutôt de dispositifs mutualisés d'entraide et de soutien pour les seconds.

La législation s'adapte également à la nouvelle donne capitaliste. Les références antérieures ne conviennent plus pour rendre correctement compte du fonctionnement de la société salariale et industrielle émergente. Le Code civil utilise plusieurs notions, le « louage de service », le « louage d'ouvrage » des artisans et ouvriers qualifiés et le « mandat ». Le premier encadre une prestation matérielle et donne lieu à rémunération, notamment pour les travailleurs domestiques, tandis que le dernier, plus noble, est associée à une prestation intellectuelle et payée en honoraires. Ces notions peinent à caractériser correctement les situations de travail du monde industriel. La distinction entre mandat et louage de service bute sur de nouvelles fonctions comme celle de contremaître. Les controverses entre juristes sont nombreuses à cette occasion, lesquels finissent cependant par s'accorder sur l'idée que tout travail peut faire l'objet d'un louage, et qu'un nouveau type de contrat devient alors nécessaire pour en rendre compte (Hordern,

1991). Ce contrat nouveau, qui passera du statut d'exception à celui de norme au cours du 20e siècle, est intimement lié à l'émergence du salariat et de ses organisations, notamment syndicales. Il reste cependant fortement inspiré du « louage de service », marqué par le lien juridique de subordination, suite au coup de force de juristes conservateurs (Cottereau, 2002).

Le droit du travail comme droit spécifique, s'émancipant du droit civil, s'institutionnalise durant les décennies suivantes et marque la prise de contrôle du Législateur. Le contrôle du travail par les travailleurs, au travers des organisations syndicales, se fait tantôt avec, tantôt contre le pouvoir politique. Les revendications sont toujours collectives, même si ces collectifs sont à géométrie et à géographie variables : les secteurs et les territoires défendent leurs spécificités professionnelles et le droit de décider de leurs propres règles du travail, dans le respect du cadre législatif.

Les règles peuvent être définies par les conventions collectives de branche. Il s'agit du niveau « pivot » de la régulation à la française, qui consacre les dimensions nationales et sectorielles de la régulation. Le collectif est pensé comme l'appartenance à un métier, dans un cadre national. Les conventions collectives de branche obtiendront de plus en plus de pouvoir depuis leur reconnaissance initiale en 1919 jusqu'à leur confirmation et intensification juridique depuis 1936 – effet juridique « *erga omnes* » des conventions collectives les rendant applicables à tous les salariés (non syndiqués comme syndiqués), par dérogation aux règles habituelles du droit civil. La libre négociation des salaires depuis une loi de 1950 couronne ce processus. Cependant, cette liberté de négociation des conventions de branche et la responsabilité des acteurs privés restent cadrées par la législation. Ainsi, le contenu des conventions peut déroger au Code du Travail uniquement s'il s'agit d'améliorations au bénéfice des salariés concernés.

Un édifice complexe va se structurer au fil de décennies, articulant de plus en plus de sources différentes de régulation. Les règles du travail peuvent également être décidées par accords d'établissement en complément des accords de branche (à partir de la loi de 1950), puis par accords d'entreprises (notamment à partir de 1971 sous un régime similaire à celui des branches mais surtout à partir des années 1980). Le collectif de salariés, et le collectif militant qui le représente par l'intermédiaire des institutions représentatives du personnel, sont ici bien plus modestes en taille mais leur influence peut être importante : il y a ainsi eu de nombreux débats sur les niveaux à privilégier pour la négociation collective, selon que l'on se place du côté syndical ou patronal. La négociation d'entreprise a par exemple été souvent écartée par un patronat voyant d'un mauvais œil l'obtention d'avancées sociales significatives dans une entreprise (où la présence syndicale serait forte et le rapport de forces favorable aux salariés), et qui feraient ensuite « tâche d'huile », obligeant à généraliser les acquis à l'ensemble du secteur. L'entreprise Renault a longtemps joué ce rôle dans le secteur automobile et dans la branche de la Métallurgie[3]. Mais la réticence à la négociation d'entreprise – et la préférence des acteurs collectifs pour la négociation de branche – va progressivement s'inverser à mesure que les employeurs vont saisir les marges de manœuvre que les négociations décentralisées leur accordent par rapport aux règles générales décidées nationalement. Le contexte des années 1980 va permettre ce basculement, à un moment où le patronat va gagner

3 Accord d'établissement à « Renault-Billancourt » conclu en septembre 1955 sur la troisième semaine de congés payés faisant « tache d'huile » auprès d'autres établissements d'entreprises de la Métallurgie, puis d'autres branches (Banques, Mines, Textile…), etc. et qui donnera lieu au vote de la loi du 27 mars 1956 accordant la troisième semaine de congés payés à tous les salariés de France (les trois-quarts étant déjà couverts par un accord collectif le prévoyant).

en puissance face à des organisations syndicales frappées par une crise historique d'adhésion liée notamment aux restructurations industrielles.

Les années 1980 marquent un tournant libéral : après avoir soutenu les conventions nationales de branches de manière à assurer à un maximum de salariés la protection d'une couverture conventionnelle (parfois simple rappel du Code du travail, parfois bien plus favorable), le Législateur va renforcer la négociation d'entreprise, notamment avec les « négociations annuelles obligatoires ». La négociation d'entreprise doit améliorer les conventions de branches (voir 3.) : les employeurs et syndicats de salariés qui le souhaitent peuvent négocier des conditions collectives plus favorables. Le système de relations professionnelles français a ainsi la forme d'une pyramide inversée : le droit du travail s'impose à tous, les conventions collectives de branches peuvent améliorer ce droit pour leurs secteurs et les entreprises peuvent améliorer les dispositions conventionnelles pour leurs salariés. Cette architecture est très protectrice, mais contraignante. Elle ne va pas résister à une deuxième étape libérale qui va progressivement s'appuyer sur la négociation d'entreprise pour déroger aux règles « supérieures » de la branche et de la loi.

Au niveau de l'entreprise, la possibilité de négocier des accords de dérogation est envisagée à partir de la fin des années 1960, avec les ordonnances de 1967. Cette possibilité ne sera cependant pas appliquée après le mouvement de contestation sociale de Mai 1968. Des textes adoptés au moment des « lois Auroux »[4] de 1982 donnent une base juridique à la possibilité de déroger par accord collectif à la loi. Après ces textes de 1982, des lois de 1986 et de 1987 vont poursuivre la généralisation des dérogations, qui ne fera que se développer et s'étendre à de plus

4 Ordonnance du 16 janvier 1982 sur le temps de travail prévoyant la modulation (l'annualisation) et Loi du 13 novembre 1982 prévoyant une négociation annuelle obligatoire (NAO) notamment en matière de temps de travail.

en plus de domaines. La tendance se confirme au cours des décennies 1990 et 2000. Les accords d'entreprises pourront déroger aux conventions collectives dans un sens moins favorable aux salariés. À partir des lois de 2004 et surtout de 2016, la loi devient supplétive par rapport aux accords d'entreprises sur plusieurs sujets en matière de temps de travail. Le Législateur va, pour sa part, renvoyer de plus en plus la mise en œuvre des lois à la négociation d'entreprise. Dans un contexte profondément marqué par l'incertitude, les « crises économiques » et la concurrence internationale, celle-ci est pensée comme une solution pragmatique, proche du terrain, adaptée aux réalités. Les règles extérieures, qu'elles soient conventionnelles ou légales, doivent le moins possible limiter la liberté de négociation dans l'entreprise.

Toutes les récentes évolutions législatives notamment depuis 2004-2008 vont dans ce sens. Elles créent un nouvel ordre de relations professionnelles fondé sur la légitimité renforcée des acteurs de la négociation (mesure de la représentativité en particulier par les résultats aux élections professionnelles dans les entreprises) et la légitimité renforcée des produits de la négociation (accords « majoritaires » qui sont signés par des syndicats représentant plus de 50% des voix exprimées, quel que soit le nombre de votants, en faveur des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, depuis le 1er mai 2018). Le collectif de négociation et ses accords deviennent plus solides. Ils engagent davantage les négociateurs et obligent davantage les entreprises et les salariés. Parallèlement, des facilités de négociation se développent pour l'employeur : faisant appel au vote des salariés en cas d'accords signés par des syndicats minoritaires en audience électorale (« référendum » d'entreprise) ou même signés en dehors des organisations syndicales.

L'entreprise, notamment le groupe d'entreprises, devient ainsi le lieu premier de production normative, spécifiquement en droit du travail, à un moment particulière-

ment favorable pour le patronat. Ce dernier peut être tenté alors de faire de la négociation un instrument de gestion, au détriment des salariés.

III. De la liberté individuelle à la contrainte collective ?

Le droit du travail dans sa dimension légale (la législation) a fortement évolué en ce qui concerne la relation collectif-individu au cours des dernières décennies. Cette évolution concerne en particulier l'évolution du droit de la négociation collective et des accords collectifs, leurs fonctions et leur portée au regard de la situation individuelle des salariés.

Les accords collectifs, conclus entre les employeurs (et leurs organisations) et les organisations syndicales de salariés, à différents niveaux (branches professionnelles, groupes d'entreprises, entreprises, établissements, etc.) ont vu leurs fonctions transformées :

- Ces accords étaient traditionnellement destinés à permettre l'amélioration de la situation des salariés, en leur octroyant des garanties collectives (durée du travail, rémunération, conditions de travail, etc.) allant au-delà du minimum légal (prévu par le Code du travail). Il s'agissait d'une « négociation d'acquisition », qui bien entendu existe encore. Cette négociation a pour fonction un certain rééquilibrage dans la relation employeur-salarié au bénéfice de la partie faible au contrat ;
- Ces accords deviennent de plus en plus des outils de gestion dans la main des gestionnaires notamment d'entreprises ; ainsi, ces accords peuvent permettre d'imposer des obligations aux salariés (obligations de résultat/d'objectifs à atteindre, de mobilité, d'astreinte, etc.), de faire renoncer les salariés à certains avantages en vue de la préservation de leur emploi, de transférer

sur les salariés les risques de l'entreprise (politiques de « flexibilité » en matière de temps de travail, de rémunération, etc.). Ces accords permettent alors de renforcer l'inégalité entre l'employeur et chaque salarié au profit du plus fort : il s'agit de la « négociation de gestion ».

Un terrain est emblématique des évolutions du droit et des comportements des acteurs, le temps de travail.

Le temps de travail, laboratoire des évolutions du droit du travail : quelques étapes

- En 1936, dans les « décrets de 36 », de mise en œuvre de la « loi des 40 heures », les chambres patronales obtiennent de pouvoir imposer l'horaire « collectif » à des salariés souvent récalcitrants à suivre la « discipline de la fabrique »[5],
- à partir de « Mai 1968 », s'exprime une aspiration des salariés à plus d'autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps ; les organisations patronales acceptent cette évolution et des lois sont votées notamment en 1973 (horaires individualisés, temps partiel) dans une perspective d'amélioration des conditions de travail ;
- à partir des années 1980, dans un mouvement allant *crescendo*, les organisations patronales demandent plus de « flexibilité » dans la gestion du temps de travail, à la suite du protocole du 17 juillet 1981 signé entre des organisations professionnelles syndicales et patronales, des lois sont alors fréquemment votées pour aller dans ce sens ; par ailleurs, les employeurs ne veulent plus gérer les durées du travail de nombreux salariés, là encore des textes répondent à leurs demandes (notamment les lois sur le « forfait en jours », de 2000, 2003, 2005, 2008, 2016…) ;
- en réponse aux pratiques de nombreuses grandes entreprises, des salariés au vu de leurs charges de travail et de leurs durées du travail qui augmentent fortement (allant parfois jusqu'à menacer leur santé), demandent alors un cadre collectif protecteur, avec des contrôles de leurs durées du travail, etc. La jurisprudence révèle des actions en justice menées en ce sens avec des résultats pour obtenir des réparations (charges de travail imposant des durées du travail importantes).

5 Un mot d'ordre des ouvriers professionnels est alors : « l'ouvrier prend l'ouvrage à son heure ! », contre la « discipline de la fabrique » et l'horloge.

L'individualisation de la relation de travail

Les évolutions, notamment législatives, du droit du travail favorisent l'individualisation de la situation des salariés quand ils sont confrontés à une décision qu'ils perçoivent comme défavorable. Chaque salarié connaît alors une fragilisation de sa situation individuelle. Ce mouvement peut être illustré par de nombreux exemples. Le plus emblématique concerne sans doute une novation issue de la réforme du Code du travail (Ordonnance[6] ratifiée par le Parlement[7]).

Il s'agit des accords d'entreprise dits de « performance collective » : ces accords remplacent en particulier les anciens accords dits de compétitivité et de maintien de l'emploi et les accords d'aménagement du temps de travail, notamment d'annualisation. Ils vont beaucoup plus loin. Au-delà « de préserver, ou de développer l'emploi », ils peuvent être conclus pour « répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ». Cette nouveauté consistant à « répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise » est très large : cette formulation très générale, même vague, peut comprendre de très nombreuses « nécessités ». Or, ces « nécessités » vont permettre de modifier la situation professionnelle (et personnelle et familiale des salariés) de façon fort importante :

- aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition ;
- aménager la rémunération (dans le seul respect du salaire minimum interprofessionnel de croissance et des salaires minimas conventionnels) ;
- déterminer les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise.

---

6 Ordonnance du 22 septembre 2017 n° 1385.

7 Loi de ratification du 29 mars 2018 (Décision du Conseil constitutionnel du 21 mars 2018).

Dans ce cadre, « les stipulations de l'accord se substituent de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail, y compris en matière de rémunération, de durée du travail et de mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise. » Chaque salarié concerné dans l'entreprise voit ainsi son contrat de travail directement modifié par l'accord d'entreprise et ce dans un sens défavorable.

Les capacités juridiques de résistance des salariés fortement réduites

Le salarié peut refuser la modification de son contrat de travail résultant de l'application de l'accord (il dispose d'un court délai d'un mois pour faire connaître son refus par écrit à l'employeur à compter de la date à laquelle ce dernier a communiqué dans l'entreprise sur l'existence et le contenu de l'accord d'entreprise).

Dans ce cas, l'employeur peut alors engager une procédure de licenciement à l'encontre de chaque salarié ayant refusé l'application de l'accord d'entreprise (et la modification de son contrat de travail).

D'une part, ce licenciement, selon la loi (Code du travail), repose sur un « motif spécifique » qui constitue « une cause réelle et sérieuse » de licenciement. Autrement dit, le licenciement est regardé par la loi comme justifié et il sera bien difficile de faire juger le contraire. La voie de la contestation judiciaire du licenciement est considérablement réduite.

D'autre part, ce licenciement sera prononcé à l'issue d'une procédure « individuelle » de licenciement comme s'il s'agissait d'un licenciement pour motif personnel. Ainsi, le salarié ne bénéficiera pas des garanties prévues en cas de licenciement économique collectif. Il en sera ainsi y compris dans la situation fréquente où plusieurs salariés refuseront ces modifications de leurs contrats de travail. Si au moins dix salariés refusent sur une période de trente

jours, ces modifications de leurs contrats de travail (cas légal de « grand licenciement économique »), ces salariés relèveront chacun d'un licenciement individuel pour motif personnel. Ces salariés ne bénéficieront pas de la procédure avec intervention des représentants élus du personnel (Comité d'entreprise/Comité social et économique), ne bénéficieront pas des mesures d'un « plan de sauvegarde de l'emploi » (destiné à favoriser leur reclassement en interne ou, à défaut, en externe).

Cette évolution législative a été précédée de plusieurs réformes en matière de temps de travail (loi de 2012) ou d'accords sur l'emploi (lois de 2015 et 2016) visant à imposer au salarié l'acceptation de modifications de son contrat de travail, dans un sens pouvant être défavorable, par le biais d'accords d'entreprises.

Vers une instrumentalisation de la négociation collective ?

Cette évolution n'est possible qu'avec l'accord des organisations syndicales représentatives des salariés au niveau des entreprises. En effet, dans ce nouveau schéma, la décision de gestion de l'employeur ne s'impose pas directement aux salariés et à chaque salarié concerné. Cette décision n'est plus unilatérale : elle est revêtue des vertus supposées de l'accord d'entreprise. La décision de l'employeur est revêtue des habits de l'accord d'entreprise, qui s'insère entre la décision de l'employeur et le contrat de travail du salarié.

La négociation collective « de gestion » a été expérimentée en matière de temps de travail[8], puis également mise en œuvre sur d'autres terrains : garanties collectives, emploi

---

8 Ordonnance du 16/01/1982 (un accord collectif peut déroger à la loi en matière de temps de travail), Loi du 4/05/2004 (un accord d'entreprise peut déroger à un accord de branche notamment en matière de temps de travail), Loi du 20/08/2008 (un accord d'entreprise a priorité sur un accord de branche en matière de temps de travail). Voir notamment la plupart des accords de branche en matière de travail à temps partiel, signés par les orga-

et rémunération[9], dialogue social dans l'entreprise[10]… Pour les salariés, un accord collectif est plus difficile à remettre en cause qu'une décision patronale unilatérale, sur le plan juridique et sur le plan symbolique.

Cette autorité de l'accord collectif d'entreprise est renforcée par la jurisprudence. En cas de contestation d'une mesure de l'employeur prise en application d'un accord collectif, notamment d'entreprise, sur le terrain de l'égalité de traitement entre les salariés, le juge considère que ces « *accords d'entreprise négociés et signés par les organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise, investies de la défense des droits et intérêts des salariés de l'ensemble de cette entreprise et à l'habilitation desquelles ces derniers participent directement par leur vote, sont présumées justifiées* ». Au regard de cette présomption de justification des dispositions prévues dans l'accord, c'est au salarié qui les conteste « *de démontrer qu'elles sont étrangères à toute considération de nature professionnelle.* »[11] La contestation judiciaire des accords devient ainsi très difficile.

---

nisations représentatives - syndicales de salariés et patronales, qui ont largement vidé de son contenu la loi de juin 2013 prévoyant notamment une durée du travail minimale hebdomadaire de 24 heures.

9 Accord d'entreprise PSA signé le 19/01/2018 prévoyant des « départs volontaires » pour 1 300 salariés et 1 400 embauches en CDI.

10 Fusion des institutions représentatives du personnel, initiée notamment avec la « loi Rebsamen » de 2015 et mise en œuvre avec les ordonnances de l'automne 2017, dans le nouveau « Comité social et économique » (CSÉ), dont les attributions et les moyens de fonctionnement sont largement ouverts à la négociation d'entreprise, y compris dans un sens moins favorable que la loi.

11 Voir notamment Cour de cassation, chambre sociale, 4 octobre 2017, à la suite de plusieurs décisions (Cour de cassation, chambre sociale, 25 janvier 2015 concernant les accords de branche). Les organisations syndicales ont participé à l'instauration de cette nouvelle autorité des accords collectifs, avec des débats contradictoires en leur sein.

Ne pas confondre la règle et l'usage de la règle

L'accroissement de la place de l'accord d'entreprise s'accompagne d'exigences plus élevées concernant les signataires syndicaux de l'accord[12]. Depuis le 1er mai 2018, un accord d'entreprise doit être signé par l'employeur et par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et ayant une certaine audience électorale : plus de 50 % des suffrages valablement exprimés en faveur des organisations syndicales représentatives, aux dernières élections professionnelles (pour les titulaires, au 1er tour des élections au CSÉ), quel que soit le nombre de votants.

Cette exigence légale ouvre des marges de négociation importantes pour les délégations syndicales dans leurs négociations avec les directions d'entreprises. Au regard des possibilités offertes par la Loi, le jeu des acteurs est essentiel.

Conclusion

Les changements les plus récents accentuent la recomposition en profondeur du salariat et de ses règles. D'une part, le développement de l'indépendance, le recours au *freelance* et au *co-working*, l'attrait pour l'auto-entrepreneuriat, les possibilités de combiner les statuts et les régimes d'emploi ou encore toutes les activités liées aux « économies de plateforme » contribuent au dépassement d'une norme salariale dont la définition devient de moins en moins évidente et consensuelle. D'autre part, depuis le début des années 1980, les différents gouvernements ont transféré aux acteurs privés des marges de négociations toujours plus importantes et

12 Depuis notamment 2008 (Accord entre le Medef et la Cgt et la Cfdt) et la loi du 20 août 2008 (*supra* les conditions de représentativité des syndicats dans l'entreprise et les conditions de validité des accords d'entreprise au regard de l'audience électorale dans l'entreprise des syndicats signataires).

décentralisées. L'entreprise est devenue au fil des réformes un lieu privilégié de la production normative des règles en droit du travail. Les cadres structurants antérieurs – nationaux, sectoriels – laissent la place aux arrangements locaux, négociés. La dernière pierre en date de cette reconstruction de fond du système de relations professionnelles a été posée par les ordonnances « Macron » réformant le code du travail, du 22 septembre et du 20 décembre 2017, ratifiées par le Parlement en mars 2018.

En une décennie, le système hexagonal de relations professionnelles a donc radicalement changé – davantage, peut-être, qu'en un demi-siècle. Ce changement a contribué à l'émergence d'un nouveau paradigme de la régulation : mesure de la représentativité par les élections professionnelles, accord majoritaire, hiérarchie et articulation des normes repensée, réforme/fusion de la représentation élue du personnel, professionnalisation des élus…

Du point de vue des relations professionnelles, les collectifs de travail ont profondément évolué. Le secteur, la branche, qui étaient les références collectives structurantes de la régulation au 20e siècle ont laissé la place aux entreprises (et aux groupes d'entreprises). Ces dernières, qui ont toujours joué un rôle majeur et notamment les plus grandes d'entre elles, devaient pourtant se conformer aux règles négociées à l'extérieur. Une régulation de contrôle qui contraignait les entreprises, et dont elles se sont progressivement libérées pour gagner, au fil des décennies, un pouvoir de régulation autonome inédit. Le déplacement de la régulation vers l'entreprise, à un moment où le patronat est particulièrement avantagé dans le rapport de forces avec l'État et les organisations de salariés, présente des risques pour ces derniers et pour la cohésion sociale de la Cité. La logique gestionnaire, sous l'influence du pouvoir des actionnaires, soutenue et légitimée cette fois par la négociation d'entreprise, peut devenir une puissante machine à imposer des décisions difficiles (réduction de rémunération, temps partiel, renoncement à des droits,

etc.) dont la pertinence devrait pouvoir être discutée, dans l'entreprise et devant des instances externes. La responsabilité des négociateurs représentant les salariés devient alors immense et justifie plus que jamais une vigilance… collective.

Bibliographie

Bauman Z., 2001, *The Individualized Society*, Oxford, Polity Press.

Cottereau A., 2002, « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIXe siècle) », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*. 57e année, no. 6, 2002, pp. 1521-1557.

Denis J.M., 2011, *L'action collective entre individualisme et autonomie,* Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Paris-Est.

Didry C., 2016, *L'institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute, coll. « Travail et salariat ».

Dubar C., 2000, La crise des identités, Paris, Puf.

Hordern F., 1991, *Du louage de services au contrat de travail ou de la police au droit (XVIIIe-XXe siècle) : l'histoire du droit du travail existe-t-elle ?,* Cahiers de l'Institut régional du travail

Laulom S., Lefresne F., 2009, « Dessein et destin de quatre arrêts de la Cour de justice des communautés européennes. Peut-on maintenir la spécificité des modèles sociaux en Europe ? », *La Revue de l'Ires*, vol. 63, no. 4, 2009, pp. 127-152.

Le Goff J., 2004, *Du silence à la parole*, Rennes, Pur.

Lipset S., 1981, « Radicalism or Reformism: The Sources of Working-class Politics », *The American Political Science Review*, Vol. 77, no. 1, pp. 1-18.

Martuccelli D., 2002, *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.

Martuccelli D., 2017, *La condition sociale moderne: L'avenir d'une inquiétude*. Folio.
Singly (de) F., 2003, *Les uns avec les autres*, Paris, Armand Colin.
Singly (de) F., 2017, *Double Je*, Paris, Armand Colin.
Touraine A., 1997, *Pourrons-nous vivre ensemble ?*, Paris, Fayard.
Webb B., Webb S., 1894, *The History of Trade Unionism*, Longmans, Green.

Une société d'outsiders

Anne Eydoux[1]

Les « réformes du marché du travail », menées depuis près de quarante ans en France et ailleurs, se donnent notamment pour objet de lutter contre le chômage ou le « dualisme du marché du travail » en s'attaquant aux « protections de l'emploi » dont bénéficient collectivement les travailleurs. Elles se traduisent par une mise en cause du Code du travail prenant la forme de mesures d'« assouplissement » des contrats de travail et de leurs modalités de rupture, par une décentralisation des négociations qui tend à affaiblir le pouvoir des salariés et de leurs représentants, et par le souci d'encadrer l'accès aux indemnités de chômage de manière à inciter les travailleurs à accepter un emploi même de courte durée ou à bas salaire. On peut dire sans forcer le trait qu'elles tendent à soustraire les travailleurs du cadre des régulations collectives de l'emploi pour les inscrire autant que possible dans des régulations marchandes, souvent individualisées.

Cet article questionne le recul du collectif sous l'angle des (dé-)régulations de l'emploi. Il part des représentations du marché du travail qui, dans l'analyse économique néoclassique, fondent les réformes : la théorie *insiders-outsiders,* en particulier, qui attribue le chômage et la précarité à l'existence de protections collectives des travailleurs stables, vues comme autant de rigidités à éliminer. Il se penche ensuite sur les réformes qui tendent à renouveler les formes

1 Anne Eydoux est maîtresse de conférences en économie, Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

d'emploi salarié et non salarié, en montrant qu'au nom de la lutte contre le chômage et la dualisation des emplois, elles tendent bien à fabriquer des *outsiders*, précarisés et atomisés.

I. L'analyse insiders-outsiders

Dans leur ouvrage consacré à « la théorie *insiders-outsiders* de l'emploi et du chômage », Lindbeck et Snower (1988) ont proposé une représentation du marché du travail expliquant le chômage et la précarité par les comportements rationnels des acteurs (travailleurs, employeurs). Les collectifs de travailleurs n'y apparaissent que comme une coalition d'intérêts particuliers dont l'action fausse le jeu du marché. Cette représentation, très éloignée de la réalité des rapports de domination capitalistes, permet de donner une légitimité à des réformes qui s'en prennent aux protections des salariés.

1. Une explication néoclassique de la segmentation des emplois

Lindbeck et Snower entendent rendre compte du chômage et de la précarité en intégrant dans leur théorie *insiders-outsiders* l'idée institutionnaliste[2] d'une segmentation du marché du travail, d'une division entre des travailleurs stables et d'autres précarisés. Mais l'analyse qu'ils proposent de cette segmentation est aux antipodes de celle des institutionnalistes. Ces derniers reliaient la segmentation des emplois au fonctionnement des institutions capitalistes, à commencer par les entreprises. Par exemple, Michael Reich,

---

2 L'institutionnalisme en économie fait référence à un courant qui s'est développé au XXe siècle aux Etats-Unis, pour souligner l'importance économique des institutions. En économie du travail, ce courant a développé l'idée d'une segmentation du marché du travail. Voir notamment P. B. Doeringer, M. J. Piore (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexiton, Mass.

David Gordon et Richard Edwards (1973) écrivaient que « la segmentation du marché du travail est intimement liée aux dynamiques du capitalisme monopoliste » (p. 364). Ils estimaient même qu'elle facilitait la bonne marche de ses institutions, notamment en divisant les salariés et en les empêchant de se liguer contre leur employeur. Autrement dit, la segmentation des emplois avait selon eux pour fonction d'éroder les collectifs, au service des employeurs. Loin de cette explication macroéconomique et fonctionnaliste, Lindbeck et Snower, en néoclassiques zélés, rendent compte de la segmentation de l'emploi à partir de comportements d'individus rationnels sur des marchés concurrentiels. Adoptant le point de vue (sinon le parti) des employeurs, ils se focalisent sur le rôle, primordial selon eux[3], de salariés en mesure de se coaliser pour protéger leurs intérêts.

Le marché du travail segmenté façon Lindbeck et Snower (1988) n'est donc pas structuré par les institutions du capitalisme, mais par une opposition entre des travailleurs ayant des intérêts divergents : les « *insiders* », « dont les postes sont protégés par diverses mesures […] rendant leur licenciement et leur remplacement par d'autres salariés coûteux pour l'entreprise », et les « outsiders », exposés au chômage et à des contrats « offrant une mince, sinon aucune protection de l'emploi ».

Pour les auteurs, les *insiders,* en mesure de faire prévaloir leurs intérêts et de défendre leurs salaires par l'intermédiaire des syndicats[4], tireraient avantage des imperfections du marché. Ils profiteraient de l'existence de « coûts de rotation de la main-d'œuvre » supportés par les

---

3 Ce rôle des *insiders* constitue même l'objet central de l'ouvrage : « Ce livre analyse comment les *insiders* obtiennent leur pouvoir de marché, ce qu'ils en font, et comment leurs activités affectent les outsiders » (Lindbeck, Snower, 1988, op. cit., p. 1).

4 L'intervention des syndicats est appréhendée comme clientéliste : ils « peuvent augmenter la rente économique, ce qui leur permet d'atteindre de plus hauts salaires pour leurs membres » (p. 10).

employeurs : coûts du licenciement de salariés expérimentés et d'intégration de nouveaux salariés qu'il faut former. Sachant ce qu'il en coûterait à l'employeur de les remplacer par des *outsiders* inexpérimentés (même mal payés), les *insiders* auraient les coudées franches pour protéger leurs emplois et accroître leurs salaires.

2. Un miroir inversé des rapports de force

Dans cette représentation du marché du travail, le pouvoir des *insiders* s'exercerait avant tout au détriment des *outsiders*. En imposant des salaires supérieurs au salaire d'équilibre, les *insiders* seraient responsables du chômage. Loin d'être déstabilisés par la concurrence de travailleurs précaires enclins à accepter de bas salaires, ils sauraient y faire face. Si les employeurs s'avisaient d'embaucher des *outsiders* (devenant alors des « *entrants* »), les *insiders* pourraient refuser de les former pour qu'ils demeurent peu productifs, et les harceler pour les décourager :

« Supposons que les outsiders tentent d'obtenir des emplois aux dépens des insiders, en offrant de travailler pour de moindres salaires. Alors, les insiders pourraient se protéger (…) en refusant de coopérer avec tout nouvel entrant pour l'accomplissement des activités productives. Ainsi, ils pourraient réduire suffisamment la productivité marginale[5] des entrants potentiels pour dissuader l'entreprise de les embaucher. Sinon, ils pourraient menacer de se montrer inamicaux avec les nouveaux entrants (par exemple en les harcelant) de manière à suffisamment augmenter leur désutilité pour les décourager de proposer un salaire plus bas » (Lindbeck et Snower, 1988, p. 2).

---

5 La notion de productivité marginale fait référence à la productivité de la dernière unité de facteur de production, ici le travailleur supplémentaire, le nouvel entrant.

En augmentant les coûts de rotation de la main d'œuvre, les *insiders* parviendraient à dissuader les employeurs d'embaucher. Cette représentation est très éloignée de la réalité des rapports de force. Les relations d'emploi sont en effet dominées par les employeurs, qui obtiennent par le contrat de travail la subordination des salariés. Ces derniers l'acceptent, non par goût pour l'obéissance, mais par nécessité : le besoin d'un salaire pour vivre et d'un emploi pour s'intégrer dans la société.

3. Le creuset de réformes qui s'en prennent aux régulations collectives de l'emploi

La théorie *insiders-outsiders* fait partie depuis longtemps du creuset théorique et idéologique de réformes qui visent à déréguler l'emploi. Il s'agit bien de défaire les travailleurs (*insiders*) des protections collectives qu'ils ont conquises. Si les réformateurs n'ont pas attendu cette théorie pour déréguler, elle leur est d'un grand secours pour défendre leur politique en convoquant les bénéfices que tireraient les *outsiders* des réformes – sans avoir à évoquer ce qu'y gagnerait le patronat.

L'analyse *insiders-outsiders* a infusé les préconisations réformatrices des institutions internationales comme l'OCDE et la Commission européenne. Le très influent modèle macroéconomique de fixation des salaires et des prix (dit « WS-PS ») développé en 1991 par Layard, Nickell et Jackman a incorporé la théorie *insiders-outsiders* dès 1994. Les auteurs ont défendu avec constance des réformes qui atomisent les travailleurs et affaiblissent leurs protections. Dans la réédition en 2006 de leur ouvrage de 1991, ils soutenaient ainsi le renforcement de la conditionnalité de l'indemnisation du chômage, la modération des salaires (par la décentralisation des négociations), la baisse du coût du travail (par la diminution des taxes et cotisations), et la révision de la législation protégeant l'emploi pour flexibiliser les contrats de travail et faciliter les licenciements.

Conformément à ce modèle normatif, l'OCDE a défendu la dérégulation de l'emploi dès 1994, et a produit une abondante littérature sur les indicateurs de « législation de protection de l'emploi » pour mettre en évidence leurs effets négatifs : chômage et dualisation du marché du travail. Ces travaux se sont heurtés à de sérieuses limites (Myant M., Brandhuber L., 2017) : fragilité de l'indicateur de protection de l'emploi qui sert à quantifier cette protection et impossibilité d'établir un lien clair entre la législation de l'emploi et la situation du marché du travail. Mais l'esprit réformateur n'a pas de limites. Il a d'ailleurs gagné les institutions européennes. La Commission européenne affirmait ainsi dans son Rapport annuel de 2010 sur la croissance : « Dans certains Etats membres, la législation de protection de l'emploi crée des rigidités du marché du travail et empêche l'accroissement de la participation à l'emploi. Une telle législation doit être réformée pour réduire la sur-protection des travailleurs ayant un contrat permanent, et procurer une protection à ceux qui sont laissés en dehors ou à la marge du marché du travail » (Commission européenne, 2010). En pleine récession, cette affirmation sans base empirique solide a été au cœur de fermes recommandations pour déréguler l'emploi – plutôt que le sécuriser.

En France, l'analyse *insiders-outsiders* constitue une fiction commode à l'usage des réformateurs qui entendent s'attaquer à l'influence des syndicats ou aux supposés privilèges des salariés. Le pays a certes connu des moments de conquêtes sociales. Après la Seconde guerre mondiale, dans un contexte de forts besoins de main-d'œuvre et face à un patronat pour partie déconsidéré par la collaboration, les salariés ont obtenu la Sécurité sociale, une institutionnalisation des négociations, l'assurance chômage, le salaire minimum, des protections contre le licenciement, etc. On remarquera que ces régulations se sont constituées pendant une période longue de quasi plein-emploi et n'ont pas empêché les employeurs d'embaucher. Mais depuis la

fin des années 1970, avec le développement du chômage, les conquêtes sociales des trente glorieuses ont été fragilisées et érodées par les réformes. Celles-ci ont constitué des conquêtes patronales et des défaites pour les salariés, traduisant la faiblesse des syndicats, en particulier en France.

II. La fabrique des outsiders

Les réformes néolibérales ont laissé leur empreinte sur l'emploi, contribuant à fabriquer des *outsiders*, figures des travailleurs précaires atomisés, plus ou moins à la marge des régulations collectives et des collectifs de travail. On pourrait multiplier les exemples de la manière dont elles ont participé au renouvellement des formes de précarité. Elles ont notamment permis une diversification des contrats de travail salarié et ont favorisé l'essor de l'emploi non salarié économiquement dépendant – les « zones grises » de l'emploi.

1. Extension du domaine de la précarité salariale

La part des CDI dans le total des emplois (salarié et non salarié) n'a pratiquement pas varié depuis le début des années 1980 (environ 75 %), surtout en raison du recul de long terme de l'emploi non salarié (notamment dans l'agriculture). Mais l'emploi salarié a été précarisé par la montée du temps partiel et des contrats courts (notamment les CDD)[6]. Cette précarisation a particulièrement touché les femmes et les jeunes.

---

6 Ajoutons que l'emploi en CDI n'est pas synonyme d'emploi stable, en raison de l'ampleur des ruptures anticipées de ces contrats, qu'elles soient à l'initiative du salarié ou de l'employeur : en 2011, plus du tiers des CDI étaient rompus dans l'année suivant leur signature. Voir X. Paraire (2015), « Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », *Dares analyses*, n° 005, janvier.

La politique de développement du temps partiel illustre bien la manière dont les réformes ont travaillé les modalités d'emploi en individualisant les temps de travail. Quand la France s'est lancée dans cette politique au début des années 1980, c'était au nom de l'intégration des femmes dans l'emploi – on ne parlait pas (encore) *d'outsiders*. Il s'agissait de répondre tant aux aspirations des femmes à une meilleure conciliation entre travail et vie familiale qu'aux besoins de flexibilité des entreprises. Cette stratégie devait « enrichir la croissance en emplois » en *boostant* l'emploi des femmes en particulier. Elle s'est avérée un « marché de dupes » (Tania Angeloff, 2000) : hausse massive du temps partiel des femmes sans réelle augmentation de leur taux d'emploi. Entre 1980 et 1997, selon les données de l'Insee[7], la part du temps partiel dans l'emploi des femmes de 15 à 64 ans a presque doublé, passant de 16,9 % à 30,7 %. Mais la croissance du taux d'emploi des femmes (passé de 52,5 % à 54 %) ne s'est pas accélérée. Si les hommes étaient des *insiders*, ils n'ont pas profité de la précarisation de l'emploi féminin : dans un contexte de déclin industriel, leur taux d'emploi a chuté de 80,3 % à 68,1 %. Le taux d'emploi des femmes n'a véritablement décollé qu'après 1997 et la croissance économique, à un moment où les 35 heures prenaient le relais de la politique du temps partiel. Ce taux se situe aujourd'hui autour de 60 %, malgré la crise de 2008, et la part du temps partiel dans l'emploi féminin est restée quasiment inchangée, autour de 30 %.

L'évolution des conditions d'insertion des jeunes de 15 à 24 ans reflète quant à elle tant l'allongement de la durée des études et la hausse du chômage que le développement des contrats courts. Les réformes qui ont mis en place et assoupli les régimes dérogatoires sur les contrats de travail atypiques (intérim, CDD, *etc.*) ont permis le développement de ces contrats, souvent au nom de la lutte contre le chômage des jeunes. Pourtant, d'après les données de

7 Consultables en ligne sur le site de l'Insee.

l'Insee[8], leur taux de chômage dépasse depuis longtemps les 20 % (22,3 % en 2017 contre 6,6 % en 1975) (Beck S., Vidalenc J., 2018). L'allongement de la durée des études tempère certes la hausse du chômage : aujourd'hui, un jeune sur deux est scolarisé ou en reprise d'études et un peu moins d'un sur deux est actif (en emploi ou au chômage). Mais, les conditions d'accès à l'emploi des jeunes se sont dégradées. Depuis 2010, le CDI a cessé d'être la norme pour les jeunes actifs occupés de 15 à 24 ans. En 2017, seuls 44,9 % d'entre eux étaient en CDI[9], contre 77,4% en 1982. Les jeunes qui travaillent sont donc le plus souvent en contrat précaire (CDD, apprentissage, intérim, *etc.*) ; près d'un sur trois (un sur deux pour les moins qualifiés) occupe un emploi aidé, souvent en CDD, à temps partiel et au Smic.

Ces évolutions ont contribué à la hausse du nombre de salariés aux marges du salariat, relevant de régulations à part et moins insérés dans les collectifs – ainsi, le taux de syndicalisation est très bas pour les salarié.e.s à temps partiel ou en CDD (Pignoni M. T., 2016). A ces évolutions s'est ajoutée la tendance à la décentralisation des négociations au niveau des entreprises, là où les rapports de force sont devenus très défavorables aux salariés. Amorcée en 1982 avec les lois Auroux, elle s'est singulièrement accélérée avec la loi Travail de 2016 et les ordonnances de 2017 (voir M. Miné et F. Rey, ce volume).

2. Développement du micro-entrepreneuriat et du travail subordonné hors salariat

Après une période longue de recul de la part de l'emploi non-salarié dans le total des emplois entre 1970 (20,8 %) et les années 2000-2008 (environ 9 %), on a assisté

8 Consultables en ligne.
9 Ibid.

à une remontée de ce type d'emploi après 2008[10] (11,6 % de l'emploi total en 2017). Les politiques publiques ont joué un rôle central. Dès la fin des années 1970, le micro-entrepreneuriat a été considéré comme une voie de sortie du chômage[11]. L'introduction du régime de l'autoentrepreneur (aujourd'hui du micro-entrepreneur) par la loi dite de « modernisation de l'économie » d'août 2008 a marqué un tournant, provoquant « un afflux de non-salariés d'un genre nouveau » (Omalek L., Rioux L., 2015) dans un contexte de récession. En 2011, on en comptait déjà 487 000, ce qui représentait un non-salarié sur cinq et expliquait l'essentiel de la hausse de l'emploi non-salarié[12]. Ces micro-entrepreneurs exerçaient dans un tiers des cas une autre activité, presque toujours salariée, leur procurant l'essentiel de leurs revenus. Les enquêtes qualitatives (Abdelnour, 2014) ont montré qu'il s'agissait pour eux de compléter leur salaire, ou d'aménager un passage, souvent subi, du salariat à l'indépendance. Quant aux chômeurs ou aux inactifs devenus micro-entrepreneurs, ils gagnaient pour la plupart de très faibles revenus.

L'indépendance de ces non-salariés est donc fragile, voire en trompe-l'œil – ils sont économiquement dépendants. Si certains y voient une réponse à leur aspiration à l'autonomie, les situations de subordination de fait aux clients ou donneurs d'ordre sont fréquentes. Ces derniers disposent d'une main-d'œuvre flexible tout en échappant aux obligations des employeurs. Les travailleurs, quant à eux, ne bénéficient pas du cadre protecteur du droit du travail. Le cas des travailleurs des plateformes comme Uber est emblématique. Non seulement ils concurrencent des indépendants de professions réglementées comme les chauffeurs de taxi, mais bien que dépendants des plate-

10 Hors agriculture, où les effectifs non-salariés restent à la baisse, l'emploi non-salarié progresse depuis le milieu des années 2000.
11 L'Accre, Aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise, date de 1977.
12 Ibid.

formes pour leur activité, leurs tarifs et leurs notations, ils n'acquièrent pas de droits à l'indemnisation du chômage. Le patrimoine des micro-entrepreneurs est aussi plus exposé aux risques de leur activité que celui des chefs d'entreprises ou des personnes morales. Sans la protection du principe de responsabilité limitée, ils sont « doublement pénalisés ; par des revenus plafonnés et une exposition au risque qui ne l'est pas » (N. Levratto, E. Serverin, 2016). Hors des protections du salariat et de l'entreprise, ils sont la figure des nouveaux *outsiders*, à la fois travailleurs et entrepreneurs atomisés.

3. Le contrat unique et l'ubérisation comme horizons

Pour nombre d'économistes néoclassiques, ces dérégulations de l'emploi salarié et non salarié ne sont pas interprétées comme des sources de segmentation des emplois, mais comme des pistes prometteuses pour effacer cette segmentation en « flexibilisant » le marché du travail – pour le libérer des régulations collectives.

S'agissant du contrat de travail, plusieurs rapports ont proposé au début des années 2000 (alors que s'exprimaient des doutes quant aux effets positifs de la flexibilité de l'emploi sur le niveau du chômage) une solution radicale contre le dualisme de l'emploi : effacer la frontière entre les CDI et les CDD. L'objectif n'était pas d'inscrire les CDD dans des protections renforcées, mais de défaire celles des salariés en CDI.

En 2003, Olivier Blanchard et Jean Tirole, invoquant les difficultés d'insertion des jeunes, suggéraient d'allonger la période d'essai ou de rendre progressive la protection des salariés. Ils envisageaient aussi de remplacer l'intervention des juges (pour que les entreprises n'aient plus à leur rendre de comptes) par des mécanismes de marché : taxer les licenciements économiques pour que l'assurance chômage soit davantage financée par les entreprises qui licencient. L'année suivante, Pierre Cahuc et Francis Kramarz

(2004) proposaient de supprimer les indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse, au motif qu'elles empêchaient les employeurs de transformer les CDD en CDI[13]. L'argument pouvait étonner puisque la proposition phare des auteurs était le remplacement des CDD et des CDI par un « contrat de travail unique » prévoyant une protection des salariés destinée à inciter les entreprises à garder leur main-d'œuvre. Les employeurs auraient à verser au salarié une « indemnité de licenciement » croissante avec l'ancienneté et à payer pour leur protection sociale (chômage) une « contribution de solidarité » proportionnelle à l'ensemble des rémunérations versées. Les auteurs proposaient d'expérimenter ce contrat unique pour les jeunes (qui auraient ainsi perdu les premiers tout accès aux CDI classiques) avant d'envisager sa généralisation.

Ces propositions transformant peu ou prou les salariés nouvellement embauchés en *outsiders* ont inspiré des réformes. Le *Jobs Act* de 2014 en Italie a mis en place un « contrat à protection croissante » mais sans supprimer les emplois temporaires. La conséquence a été un renouvellement de la segmentation des emplois : montée de l'emploi temporaire chez les jeunes et du contrat à protection croissante chez les salariés plus âgés (Cirillo V., Fana M., Guarascio D., 2017). En France, on peut interpréter les ordonnances Travail de 2017 comme un pas vers une logique de « protection croissante » à l'italienne : si aucun contrat nouveau n'a été créé pour remplacer les CDI, la barémisation des indemnités pour licenciement abusif a introduit une progressivité des protections selon l'ancienneté. Pour les salariés nouvellement embauchés, le plafond est si bas que la contestation du licenciement est devenue sans objet.

---

13 L'argument avancé p. 151 est une pure conjecture : « C'est très vraisemblablement l'incertitude liée à l'éventualité d'être confronté à cette situation où l'entreprise doit beaucoup payer (pour licenciement abusif) qui la pousse à ne pas renouveler les contrats à durée déterminée dans la moitié des cas environ ».

S'agissant des non-salariés, le développement du micro-entrepreneuriat des plateformes numériques a nourri le fantasme d'une « ubérisation » du travail. Dans une note du Conseil d'analyse économique (CAE) de 2015, Nicolas Colin *et al.*, affirmant que « la transition numérique est en marche » et « met fin à une tendance longue d'expansion du salariat », soutenaient que pour qu'elle soit vraiment créatrice d'emplois il faudrait « généraliser et pérenniser le statut d'auto-entrepreneur, tout en corrigeant les principales distorsions fiscales » – c'est-à-dire en faisant bénéficier tous les entrepreneurs des avantages accordés aux micro-entrepreneurs sous les seuils de chiffre d'affaires permettant l'application du régime (Colin N., Landier A., Mohnen P., Perrot A., 2015). Les auteurs semblaient même entrevoir dans les systèmes de notations des plateformes la réalisation de l'idéal de transparence des marchés : la notation par les clients, incitant à la performance, remplacerait avantageusement la qualification professionnelle collectivement régulée. Communiquée aux banques, elle leur signalerait la solvabilité des micro-entrepreneurs.

A rebours de ces anticipations, notons que le développement récent du micro-entrepreneuriat des plateformes reste limité (Montel O., 2017). Les débats du début d'année 2018 sur le statut des micro-entrepreneurs ne semblaient pas indiquer qu'une réforme radicale pour *booster* cette forme d'emploi soit à l'étude. Les aménagements discutés entendaient améliorer la protection des non-salariés sur le modèle du salariat, prolongeant en cela une tendance longue (Bruno A.-S., 2014). Les négociations autour de la réforme de l'assurance chômage devaient faire bénéficier les non-salariés d'une couverture chômage (une promesse de campagne du candidat Macron). Mais lors de la rédaction de ce chapitre, les dispositions prévues apparaissaient exclure les travailleurs des plateformes, suggérant qu'ils relèveraient d'un régime spécifique, auquel ces dernières pourraient contribuer – hors des régulations paritaires du salariat.

Pour conclure : réhabiliter les régulations collectives de l'emploi

Le patronat (et en particulier le Medef) a réclamé les réformes, et a (plus ou moins) profité des flexibilités permises par l'affaiblissement des protections collectives. Mais les résultats risquent de décevoir. Les réformes encouragent les ajustements quantitatifs (flexibilité externe), au détriment de stratégies de long terme, telles que l'innovation ou la montée en gamme. En Italie, de nombreuses entreprises, profitant de la baisse du coût du travail permise par les réformes, ont pensé pouvoir se dispenser d'investir dans l'innovation, ce qui a contribué à la stagnation de la productivité et à la perte de compétitivité du pays (Cirillo V., Fana M., Guarascio D., 2017). Plus généralement, les réformes qui dégradent la qualité des emplois ont un impact négatif sur la productivité (Askenazy P., Erhel C., 2017).

Quelques travailleurs ont certes pu espérer que les réformes allaient améliorer leur situation ou réduire le chômage. Mais elles ont favorisé le développement de certaines formes de précarité et la dégradation de la part des salaires dans la valeur ajoutée. Censées profiter à l'insertion des jeunes (*outsiders*), elles ont suscité en France des mobilisations de la jeunesse, par exemple en 2006 contre le contrat première embauche (retiré après quelques semaines). Le projet de loi El Khomri a également provoqué en 2016 d'importantes manifestations qui ont conduit à l'adoption d'amendements. Quant aux travailleurs des plateformes, certains tentent, comme des chauffeurs d'Uber, d'obtenir la requalification de leur « partenariat » en contrat de travail salarié. Même si les évolutions liées aux réformes ne s'inversent pas, on peut y voir un retour du collectif.

Ce retour du collectif à l'œuvre dans les mobilisations pourrait contrarier la tendance à l'atomisation des travailleurs. S'il se traduisait par des re-régulations de l'emploi, il pourrait aussi contribuer à réduire le chômage et la polarisation des emplois (Rubery J., Piasna A., 2017). Une

revalorisation des salaires stimulerait la croissance des économies européennes, qui reste tirée par ces derniers (et entravée par leur « modération ») (Onaran O., Obst T., 2015). Donner du pouvoir aux salariés dans les décisions stratégiques des entreprises (et aux travailleurs non salariés dans les décisions des plateformes) permettrait de faire passer l'emploi avant la rentabilité de court-terme. En Allemagne, la codétermination a permis d'éviter les licenciements après la crise de 2008 dans les industries exposées, par la négociation de modalités de partage du travail (réduction du temps de travail, chômage partiel). Lorsque les exportations sont reparties, les salariés restés en poste étaient prêts à répondre à la demande (Lehndorf S., 2012). Aujourd'hui, ce pays pourrait donner l'exemple : à rebours des réformes passées (les lois Hartz du début des années 2000), l'Allemagne a mis en place et revalorisé le salaire minimum, et travaille à la régulation des contrats courts.

Bibliographie

Abdelnour S., 2014, « L'auto-entrepreneuriat: l'indépendance comme modalité d'embauche ? », in Célerier S., dir., *Le travail indépendant. Statut, activités et santé*, éditions Liaisons, Wolters Kluwer.

Angeloff T., 2000, *Le temps partiel : un marché de dupes ?*, Syros, Paris

Askenazy P., Erhel C., 2017, « Qualité de l'emploi et productivité », Collection du Cepremap, n° 43

Beck S., Vidalenc J., 2018, « Une photographie du marché du travail en 2017 », Insee première, n° 1694, avril.

Blanchard O., Tirole J., 2003, Protection de l'emploi et procédures de licenciement, Rapport pour le Conseil d'analyse économique, La documentation française.

Bruno A.-S., 2014, « Retour sur un siècle de protection sociale des travailleurs indépendants – France, XXe siècle », in Célerier S., dir., *op.cit.*

Cahuc P., Kramartz F., 2004, *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie et au ministre de l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale, La documentation française.

Cirillo V., Fana M., Guarascio D., 2017, "Labour market reforms in Italy: evaluating the effects of the Jobs Act", *Econ Polit*, Springer, March.

Colin N., Landier A., Mohnen P., Perrot A., 2015, « Économie numérique », *Note du CAE* n° 26.

Commission européenne, 2010, Annual Growth survey: advancing the EU's comprehensive response to the crisis, COM (2011) 11 final, 12 January

Doeringer, P. B., Piore M. J., 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexiton, Mass

Layard R., Nickell S., Jackman R., 1991, *Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market*, Oxford University Press.

Lehndorf S., 2012, "German capitalism and the European crisis: part of the solution or part of the problem?", in *A triumph of failed ideas: European models of capitalism in the crisis*, Etui.

Levratto N., Serverin E., 2016, « L'auto-entrepreneur, au risque de l'entreprise », *Socio-économie du travail*, n° 2016-1.

Lindbeck A., Snower D. J., 1988, The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment, The MIT Press

Montel O., 2017, « L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques », *Document d'études* n° 213, Dares.

Myant M., Brandhuber L., 2017, « Uses and abuses of the OECD's employment protection legislation index in research and EU policy making », in Piasna A., Myant M., eds., *Myths of employment deregulation: how it neither creates jobs nor reduces labour market segmentation*, Etui.

OCDE, 1994, "The OECD jobs study: evidence and explanations", OCDE, Paris.

Omalek L., Rioux L., 2015, « Panorama de l'emploi et des revenus des non-salariés », in *Emploi et revenus des indépendants*, *Insee Références*, pp. 11-28.

Onaran O., Obst T., 2015, "Wage-led growth in the EU15 Member States: the effects of income distribution on growth, investment, trade balance, and inflation", Foundation for European Progressive Studies, Bruxelles.

Paraire X., 2015, « Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », *Dares analyses*, n° 005, janvier.

Pignoni M. T., 2016, « La syndicalisation en France », *Dares anal*yses, n° 025, mai.

Reich M., Gordon D. M. et Edwards R. C., 1973, "Dual Labor Markets: A Theory of Labor Market Segmentation", *American Economic Review*, 63/2, pp. 359-365.

Rubery J., Piasna A., 2017, "Labour market segmentation and deregulation of employment protection in the EU", *in* Piasna A., Myant M., eds., *op. cit*.

La place de l'individu et du collectif dans les biographies de l'Etat social actif

Aurélie Gonnet et Léa Lima[1]

La montée en charge de la sécurisation des parcours marque une reconfiguration des politiques sociales et d'emploi, tout comme des dispositifs qui les incarnent. Le parcours traduirait une nouvelle réalité sociale marquée par l'éclatement des normes d'emploi et de travail, mais aussi des collectifs d'appartenance, à la faveur d'un cheminement individuel libre[2]. De plus, la notion « présente un caractère performatif alimenté par l'artefact narratif de la mise en cohérence biographique qui permet de traduire des événements discontinus en un ensemble continu » (Zimmermann, 2013, p. 51). C'est donc cet artefact narratif mis en œuvre au sein d'institutions de l'Etat social actif dotées d'un rôle socialisateur qu'il s'agit de déconstruire à l'aune de cette question des collectifs d'appartenance, ce à partir de deux dispositifs publics d'emploi.

1 Aurélie Gonnet est doctorante en sociologie, Lise-Cnam-CNRS, Ceet. Léa Lima est maîtresse de conférences en sociologie, Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

2 « A la structuration de collectifs réels d'appartenance concrète se substitue un processus d'individuation reposant sur la transformation de biographies individuelles en parcours sociaux » (Astier, Duvoux, 2006, p.8)

Le bilan de compétences et l'accompagnement global : principes et méthodologie

Depuis 1991, le bilan de compétences est un droit inscrit au Code du travail auquel peuvent recourir tous les actifs pour « analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel » [art. L900-2]. Couvert par le secret professionnel, il relève d'une démarche volontaire et sa durée maximale est de 24h sur trois mois. Cette prestation a été étudiée dans le cadre d'une thèse reposant sur une enquête ethnographique menée dans deux centres de bilan entre 2014 et 2016, complétée par des entretiens auprès de conseillers-bilan (n=40).

L'accompagnement global proposé par Pôle emploi s'adresse lui aux chômeurs qui peuvent ainsi bénéficier durant 12 mois d'un double accompagnement par un conseiller emploi de l'institution et un intervenant social du conseil départemental. Bien que contractualisé, le non-respect des termes de l'accompagnement par le chômeur ne peut donner lieu à sanction, sinon la sortie du dispositif. Financé par le Fonds social européen, le dispositif a été déployé entre 2015 et 2017. Il a donné lieu à deux enquêtes en Île-de-France dont une combinait des entretiens croisés auprès de demandeurs d'emploi (n=10) et de leurs conseillers (n=3)[3], ceux-ci ayant été interrogés à deux reprises, la seconde fois sur le récit biographique des chômeurs qui avaient été interviewés par l'enquêtrice.

Ces dispositifs ont en commun de proposer à leurs bénéficiaires un accompagnement visant à faciliter l'évolution professionnelle, l'accès ou le retour à l'emploi, en s'appuyant sur une démarche biographique visant à identifier les « freins » comme les « moteurs » professionnels individuels. Ils reposent tous deux sur des approches dites « globales » et individualisées, traitant de front des problématiques d'emploi et de travail d'un côté, sociales, familiales et personnelles de l'autre.

Parce que ces dispositifs placent la focale sur l'individu et son expérience, dans sa dimension professionnelle comme personnelle, nous avons souhaité rapprocher nos enquêtes afin d'interroger la place accordée

3 Ce terrain s'intègre dans une vaste enquête coordonnée par F. Rey centrée sur les pratiques et les relations d'accompagnement dans 5 dispositifs différents.

aux supports collectifs[4] dans la fabrique de biographies à visée d'employabilité. Nous verrons ainsi que combinant approches rétrospective, individuelle et prospective, ces deux dispositifs conduisent d'une part à une forme de mise en récit de soi à la faveur d'une mise en continuité individualisante d'expériences prenant pourtant sens dans des cadres collectifs (travail, famille, formation…). Mais, si les collectifs réels d'appartenance, pourtant porteurs de ressources, tendent à disparaître de ces biographies institutionnalisées, nos deux enquêtes montrent que ces dispositifs n'éradiquent pas toute forme d'ancrage social de ces parcours puisque pour faire le travail, ils procèdent par catégorisation et regroupement de cas semblables. Enfin, si la famille demeure, elle, un collectif réel d'appartenance incontournable, ceci témoigne de la centration sur l'expérience privée promue par l'approche biographique comme du façonnage institutionnel des biographies.

I. La biographisation des parcours : une mise en récit de soi individualiste

Le parcours individuel est partout dans l'Etat social actif, tout comme les récits qui en sont faits par ego, I. Astier et N. Duvoux décrivant ainsi l'établissement d'une « société biographique » (2006). Les acteurs publics produisent et construisent des représentations temporalisées de l'individu et de sa vie orientées vers la détermination de son propre horizon professionnel. Nous reprenons ici la distinction opérée par H. Leitner (1987) entre

4 En référence aux travaux de R. Castel (2003, 2009) sur l'évolution historique des supports sociaux, socles de protection de l'individu. Si le travail fournit depuis la révolution industrielle la majeure partie de ces supports, directement (salaire, inclusion sociale) ou indirectement (droits sociaux), d'autres groupes d'appartenance offrent également des ressources protectrices (famille, association, groupes de pairs…).

parcours de vie et biographie. Le parcours de vie est un ensemble d'expériences, d'évènements et de positions traversées par l'individu, la biographie en est sa représentation, elle seule étant accessible à l'enquêteur. Ce qui est vrai pour le chercheur l'est *a fortiori* pour les acteurs des politiques sociales, qu'ils fassent partie de l'élite politico-administrative à l'origine des réformes de l'Etat social ou qu'ils soient agents de terrain, *street-level biographers* (Lima, 2017).

Théorisant l'institutionnalisation du parcours de vie, M. Kohli (1986) a montré que les XIXe et XXe siècles ont été marqués par un double mouvement de standardisation et d'individualisation. D'un côté, une forme de séquençage biographique se serait opérée, en lien avec le développement de l'État social, distinguant des normes d'âge juridiques et sociales auxquelles renvoient des politiques sociales spécifiques. De l'autre côté, l'individualisation, tendance « plus récente, s'exprime par la *diversification des parcours* entre les transitions standardisées […] et par la *biographisation* ».

> Ce néologisme signifie que progressivement, les parcours de vie sont interprétés culturellement comme résultants de projets biographiques personnels et de leur mise en œuvre […]. Ainsi « les parcours se diversifient à certains égards et ils sont culturellement interprétés comme étant avant tout individuels – tout en demeurant, à certains égards, fortement structurés par une régulation sociale […] médiatisée par des acteurs, tantôt personnellement concernés sans compétences institutionnelles, tantôt professionnels de passages biographiques (Lévy, 2001, p. 4).

Cette biographisation prend ainsi forme dans des dispositifs sociotechniques d'auto-narration des usagers permettant aux professionnels de l'Etat social actif de faire leur travail d'aide aux transitions professionnelles.

Les conseillers bilan incarnent le mieux cette dimension du travail sur autrui car ils revendiquent expressément une démarche fondée sur la connaissance de soi comme facteur de motivation et d'employabilité. Le bilan de compétences, comme toutes les techniques d'accompagnement individualisées des transitions, introduit une dimension réflexive issue du processus de lecture et de réécriture du parcours professionnel et personnel dans une visée prospective[5]. Le récit de vie et d'expériences au fondement de la démarche biographique conduit ainsi à la fabrication d'un parcours cohérent, « nettoyé » selon le mot d'une conseillère, valorisé et valorisable sur le marché du travail. Cette approche est outillée par des tests et questionnaires de personnalité, d'aptitudes, d'intérêt et de valeurs professionnelles, des exercices d'analyse de parcours et des techniques d'entretien qui, bien que se voulant non-directives, s'avèrent cadrer l'exposition et l'interprétation des composantes du parcours, à la faveur d'un processus de tri biographique et d'une mise en ordre de l'expérience individuelle *in situ* et *a posteriori* (dans la synthèse écrite).

Landry, 50 ans, titulaire d'un CAP/BEP en mécanique agricole a exercé différentes activités jusqu'à « reconnaître sa vocation » (synthèse), les machines spéciales. Victime d'une explosion dans l'atelier où il est en mission d'intérim, et après 6 mois de coma, il réalise un bilan de compétences [Entretien 2/6].

> Pascale, [après avoir repris avec lui son parcours professionnel] : Quel regard vous avez sur ce parcours ?
> Landry : Bah c'est assez riche quand même je trouve.
> P : Oui. De quel point de vue ?
> L : Bah au niveau des différences entre les activités que j'ai pu faire.

---

5 En effet, la sécurisation des parcours « englobe aussi le travail de production de sens, de mise en cohérence et de justification qui scelle l'appropriation personnelle d'un parcours et sa mise en forme pour soi-même et les autres », (Zimmermann, 2013, p.53).

P : Sur la variété finalement.
L : Oui, la variété.
P : Quoi d'autre ?
L prend une grande inspiration : Bah que tout ce que j'ai fait ça m'a plu.
P : Ça c'est vrai que vous êtes plutôt passionné. Vraiment tout ?
L : Ah oui ! Ah il y a eu des parties plus astreignantes, la mécanique navale ou des trucs comme ça plus dur physiquement, mais c'était toujours intéressant à faire.
P : Qu'est-ce qui était intéressant ?
L : Bah en fait je m'aperçois que c'est de ne pas faire la même chose tout le temps qui m'intéresse, de changer.
P : De découvrir des nouvelles choses ?
L : Ouais, la découverte des choses, les nouvelles technologies.
P : Quoi d'autre par rapport à ce parcours ? J'ai pas tout relu mais il y a une certaine… une belle évolution !

La conseillère, par ses questions et ses relances parfois suggestives, amène Landry à une relecture méliorative de ses expériences ainsi mises en parcours. Ces expériences et bifurcations sont avant tout saisies sous l'angle de la continuité et de l'individu considéré comme acteur de son parcours. Or, les travaux consacrés au tournant de l'activation au sein des politiques publiques invitent à considérer les risques en termes de responsabilisation et d'individualisation, prenant le pas sur les supports collectifs et sociaux qui composaient l'Etat-Providence (Astier & Duvoux, 2006 ; Divay & Perez, 2010). Ainsi, les expériences et motifs de changement d'activité sont considérés sous un angle strictement personnel. Cette biographisation tend là à jeter un voile sur les collectifs professionnels et de travail, notamment comme supports de ressources et espaces de lutte. L'intervention biographique se fait ici sur un mode avant tout narratif dont l'objectif est de valoriser – mettre en valeur et donner de la valeur – les compétences pour soi et pour un employeur potentiel, tout en donnant un sens – en termes d'orientation comme de signification –

aux expériences. Ces dispositifs et leurs usages ne sont cependant pas univoques et il convient d'analyser les types de collectifs d'appartenance autorisés et mobilisés dans les biographies de l'Etat social actif.

II. Des catégories aux collectifs : l'identification des appartenances

Au titre de représentants de la puissance publique, les agents peuvent être impliqués dans un travail instituant d'identification (Noiriel, 1991) visant à rapprocher chaque individu de catégories d'ayant-droit, en n'en sélectionnant que quelques traits saillants. Ces catégories de papier (Mauger, 1996) sont nombreuses dans l'État social : chômeur, allocataire du RSA, intermittent du spectacle, parent isolé, travailleur handicapé… Si les sciences sociales travaillent les conditions d'une appropriation par les individus de ces catégories qui leur sont extérieures (Demazière, 1992 ; Paugam, 1991) c'est que leur stabilité dans le temps et leur extension y ont peu à peu associé une image sociale négative qui fonctionne généralement comme un repoussoir du sentiment d'appartenance. Le tournant du « droit concret » et de l'application du principe de proximité (Weller, 1998) dans les politiques sociales, prenant en compte les effets de stigmatisation liés à l'assignation identitaire, est aussi une tentative pour dissocier l'accès aux droits des effets instituant de l'étiquetage administratif et ainsi éviter que l'État ne créé des catégories signifiantes dans le monde social. Donner accès aux droits sans figer un statut social, tel est l'enjeu de ces nouvelles politiques sociales.

Un autre type d'intervention biographique davantage transformative se focalise moins sur l'identification des individus et leur contrôle que sur la recherche de leviers pour donner une nouvelle orientation à leur vie dans une conception bifurcative des biographies. Il s'agit

ici de regarder les caractéristiques retenues pour qualifier les individus, les rapportant ainsi à des catégories de population spécifiques. Celles-ci relèvent d'abord de catégorisations ordinaires du monde social : le sexe et l'âge sont par exemple des prises identificatoires immédiates. Les conseillères de l'accompagnement global recourent fréquemment aux termes de « monsieur » et « dame » pour amorcer les récits biographiques, dès lors qu'ils ne sont plus repérés comme « jeunes », alors que les conseillers en mission locale sont habitués aux locutions « jeune homme/femme ». Les termes d'« ouvriers » ou « ouvrières » sont à l'inverse totalement absents du répertoire déictique alors même que cette classe sociale est fortement représentée dans le public de l'accompagnement des transitions.

Les catégories sociales de référence et de nomination des individus sont en partie déterminées par le cadre institutionnel dans lesquels ces professionnels rencontrent les usagers. Les dispositifs dans lesquels se travaillent les biographies transportent avec eux des registres de ciblage qui proposent des formes de sélection, des manières d'identifier les individus et de les rapporter à des ensembles de population qui permettraient de les résumer. L'accompagnement global par Pôle emploi s'adresse à des « chômeurs » tels que saisis par l'administration. Le Fonds d'aide aux jeunes aux « jeunes ». Le bilan de compétences aux « travailleurs », étant entendu que les compétences renvoient à l'expérience de travail.

D'autres catégories identificatoires ne sont pas contenues dans la définition du public-cible mais plutôt déterminées par désignation des problématiques de la personne selon les canons de la pratique professionnelle. La place des catégories nationales est à saisir dans cette perspective. Un « jeune d'origine ghanéenne », un « Tunisien »… ces formes d'identification nationale sont souvent invoquées pour préparer l'auditoire à accueillir une victime ou plus simplement pour camper un personnage aux multiples problématiques d'insertion : la maîtrise de la langue française, le niveau de

qualification, voire l'isolement. Il ne s'agit donc pas tant d'un étiquetage communautariste qui inscrirait l'individu dans un groupe d'appartenance supposément porteur de liens sociaux ou d'une conscience collective qui le déterminerait, mais plutôt d'une catégorisation descriptive et synthétique de difficultés individuelles.

Les identifications de métier dans l'accompagnement des transitions professionnelles revêtent une signification ambigüe. D'un côté elles sont conçues comme valorisantes car renvoyant aux qualifications et ressources professionnelles à faire valoir sur le marché du travail pensé comme un marché professionnel. De l'autre, l'identité de métier peut être perçue comme une force de rappel dans un processus de transition ou de réorientation professionnelle sous contrainte, qui supposerait de se détourner des repères du passé.

C'est le cas de Éric, présenté par Valérie, sa conseillère emploi (Pôle emploi). Cherchant à retrouver le patronyme de ce chômeur rencontré quelques semaines auparavant, Valérie suggère : « c'est l'électricien ? ». Éric, l'électricien, est une manière pour elle de l'identifier, de le repérer dans la masse des chômeurs qu'elle accompagne ; son métier est ce qui le caractérise. Et nous comprenons mieux à l'écoute du récit biographique qu'elle livre ce rattachement à une identité de métier. Elle paraît douter de sa qualification objective signalée par le diplôme :

> « On avait évalué effectivement des compétences, ou du moins des… habilitations : dans un premier temps, c'était ses habilitations, qu'il devait repasser. Et puis, ben, étant donné qu'il avait été formé en tant qu'électricien, mais avec… J'crois qu'il avait qu'un BEP, de revoir si effectivement, il n'y avait pas une formation ou un habilita… une formation ou un titre professionnel qui pourraient l'amener… à se positionner différemment sur le marché du travail. ».

S'il est « électricien » ce n'est pas complètement du point de vue de ses compétences valorisables sur le marché du travail car sa formation semble obsolète voire incomplète. La seconde occurrence de la qualification d'électricien intervient dans la description d'une scène où la narratrice opère une mise en abîme, rapportant les dires de Éric :

> Valérie : Il a redécroché un CDI, ce monsieur ; il y est allé… [Rire] Et là, on s'est reconfrontés… Donc là, c'était une problématique… Je l'avais placé chez un artisan. Un jeune artisan qui… avait hérité de la boîte de son père, mais qui n'avait pas forcément la formation d'électricien. Monsieur Zitoni était un bon point pour lui parce qu'il avait l'expérience, tout ça. Au départ ça marchait bien, sauf que… le petit jeune, qui était donc son patron – je dis le « petit jeune », parce que c'est important… […][Rit] C'est comme ça qu'il le décrivait. Donc, lui demandait des choses qui… voilà, qui n'étaient pas cohérentes par rapport à son… d'après lui, l'organisation du travail, voilà. Donc au bout d'un moment, il en a eu marre de travailler avec ce petit jeune qui ne connaissait rien, pour reprendre [son expression]…
> I : Mmh. D'accord.
> N : Et donc, il a abandonné. Et là donc il était reparti sur un troisième CDI où ça se passait bien.

Ce récit de péripétie de parcours rapporté à Valérie par Éric indique que ce dernier a fait valoir son éthique professionnelle « d'électricien » expérimenté et qualifié pour justifier d'une démission. Cette désignation par la qualification est d'autant plus étonnante que jamais Éric ne met en avant son identité d'électricien dans les multiples fragments autobiographiques qu'il a livrés à l'enquêtrice. Il affiche son sérieux, en se mettant à distance de « ceux qui s'en foutent », de plus en plus nombreux selon lui. Il lui relate ses expériences fort diverses (manutention, maintenance et bricolage, ouvrier à la chaîne dans une usine de parfums) et considère qu'il n'a plus fait d'électricité depuis 15 ans. Le recours à la catégorisation par les *street-level biographers*

n'est donc pas seulement descriptive ; elle livre une information d'une part sur l'identité institutionnelle attribuée à la personne, d'autre part sur la dimension interprétative du travail sur les parcours d'usagers.

III. La place des groupes d'appartenance dans les récits de parcours

Une autre modalité de la mobilisation des collectifs réels d'appartenance dans les récits de parcours d'autrui par les intervenants biographiques renvoie à la notion de support dont l'accès est la clé de l'individuation positive pour Castel (2003, 2009). Comment les collectifs peuvent-ils être des ressources de solidarité et d'entraide ? Dans des univers professionnels structurés par une lecture psychologisante des problèmes sociaux (Bresson, 2006 ; Orianne, 2005) et des normes de pratiques d'individualisation de la prise en charge de ces problèmes, la question du collectif prend un relief particulier.

On remarque d'abord que les intervenants biographiques ressentent le besoin de créer des collectifs en réaction à un diagnostic d'isolement et de solitude, de « désaffiliation sociale » des bénéficiaires. La catégorie identificatoire, de papier, que constituent les bénéficiaires du dispositif devient alors la base d'un travail de production d'un groupe concret uni par des liens sociaux d'échange et de partage. Ces initiatives démiurgiques et modestes à la fois prennent la forme d'actions collectives : institutionnalisation de moments de rencontre réguliers (cafés matinaux) ou sorties culturelles. Elles poursuivent un double objectif, individuel et social : d'un côté la « remobilisation » de chacun des membres du groupe qui s'évalue par le nombre de « démarches » effectuées et donc un outil du travail sur soi et de l'activation (Vrancken, Macquet, 2006) ; de l'autre l'établissement de liens de solidarité privée

favorisant un système de « débrouille ». Des conseillères en accompagnement global (Pôle emploi) se réjouissent que les réunions de bénéficiaires qu'elles ont organisées aient permis des « échanges de savoirs ». Et de citer l'exemple d'un « monsieur qui était bricoleur, qui a proposé son aide pour aller faire des travaux chez des dames qui étaient là aussi. Du coup, en dehors… C'est aussi reprendre des liens, s'entraider » (Fabienne, cellule insertion du Département). De même, la directrice d'un centre de bilan relate la mise en place de phases d'accompagnement collectif :

> « On s'est aperçu qu'en fait les gens ils aimaient bien en rencontrer d'autres, voir que bah ailleurs ça se passe peut-être un peu pareil ou voir qu'au contraire ça se passe très différemment. S'enrichir de la vision des autres. Sentir qu'on n'est pas isolé. »

L'évocation des vertus socialisatrices du collectif *ad hoc* est révélatrice de l'omission d'autres groupes réels d'appartenance, notamment professionnels et ce d'autant plus dans le cas du bilan où les personnes en présence sont majoritairement des salariés en activité rarement désaffiliés.

La famille tient, elle, une place particulière dans le réseau des solidarités interindividuelles valorisées. Les typologies des Etats-providence soulignent les fortes spécificités nationales quant au degré d'institutionnalisation des solidarités familiales entre les conjoints ainsi qu'entre parents et enfants (Esping-Andersen, 1993 ; Van de Velde, 2002 ; Chevalier, 2012). Le modèle français est réputé se caractériser par un familialisme fort en matière de citoyenneté sociale dans les deux dimensions, intra- et intergénérationnelle. Mais qu'en est-il dans le travail biographique ? Nous pouvons faire l'hypothèse que l'inscription biographique de l'individu dans un tissu de solidarité familiale varie en fonction de la typification sociale des destinataires de l'accompagnement, mais aussi des accompagnateurs, en

grande majorité accompagnatrices et mères de famille. Le cas des chômeurs masculins âgés se distingue des autres usagers de dispositif, plus systématiquement perçus comme seuls et isolés, ne pouvant compter que sur eux-mêmes et les institutions publiques. Ainsi en est-il de Jean, 57 ans, qui dans le récit de sa conseillère paraît coupé de toute attache familiale. Seules sont évoquées les « problématiques familiales » qui désignent ici l'assassinat présumé de son frère et le trouble que cette « découverte » a occasionné chez lui. Pourtant à l'écouter raconter sa propre histoire et les stratégies qu'il met en place pour s'en sortir, on perçoit un individu inséré dans un réseau de parenté territorialisé : le week-end, il se rend régulièrement chez sa sœur et y fait sa lessive (vivant à l'hôtel), son beau-frère lui donnant des cours d'informatique.

Dans l'accompagnement des transitions professionnelles, la famille apparaît comme source tantôt de contraintes, notamment en présence d'enfants à charge et de monoparentalité, tantôt de ressources quand le revenu ou la disponibilité horaire du conjoint permet d'envisager une évolution professionnelle. La famille est aussi mobilisée comme ressource motivationnelle à la prise en main de son parcours et de soi. Dans le cas de Landry, sa projection en emploi passe par la discussion de sa relation matrimoniale dont le bilan fait ressortir qu'elle pâtit du fait qu'il soit « toute la journée à la maison, à tourner en rond » selon lui. Landry et sa femme démarreront une thérapie conjugale sur recommandation de la conseillère bilan. L'on retrouve ici la dimension transformative de l'intervention biographique, poussant l'introspection sur un plan très personnel, mais toujours individuel voire psychologisant, les conseillers déclarant en majorité que la conciliation entre vies personnelle et professionnelle est l'un de objectifs du bilan.

Pour être exhaustive, une analyse du rapport aux collectifs d'appartenance des intervenants biographiques doit enfin s'intéresser à tous les potentiels collectifs qui ne

sont pas actualisés dans ce gouvernement de l'individu par la parole. La sociabilité des quartiers populaires dont D. Merklen (2009) a démontré le potentiel mobilisateur face à l'effritement de la société salariale brille par son absence dans les récits de parcours de pauvres mais aussi dans les discours sur les stratégies de sortie de crise qui sont dessinées pour les bénéficiaires. On assiste alors à une déterritorialisation paradoxale des individus qui recouvre aussi sans doute les difficultés qu'éprouvent les acteurs de l'Etat social à traiter les appartenances communautaires des personnes qu'ils accompagnent.

L'individualisation et la psychologisation des problèmes socioéconomiques qui caractérisent le traitement des problématiques d'emploi aujourd'hui entraînent une recomposition dans la perception du rôle des groupes d'appartenance dans la vie des individus. Dans les biographies de l'Etat social actif, ces collectifs prennent deux formes qui répondent à des logiques sociales quelque peu différentes.

D'un côté les individus destinataires de l'action publique sont l'objet de *catégorisations* articulant trois grilles d'interprétation de la situation et des parcours individuels. Les récits d'accompagnement individuel laissent d'abord apparaître le travail de catégorisation ordinaire et pratique du monde social qui met en jeu les appartenances sociales des locuteurs. Les dispositifs produisent ensuite leurs propres catégories de publics cibles dont on retrouve aussi la trace dans les biographies d'accompagnement. Ces récits traduisent enfin des catégories que l'on pourrait qualifier d'expertes au sens où elles sont constitutives d'une rhétorique professionnelle. Ce champ de l'accompagnement des transitions professionnelles est structuré par des catégories partagées d'usagers rapportées à des types de problématiques, l'adoption de ces formes d'identification marquant ainsi l'entrée dans une culture professionnelle.

Au-delà de ces enjeux d'identification, suivre la piste des groupes d'appartenance dans les biographies individuelles nous a portées à rechercher le recours attendu, incité ou dénié à des collectifs comme supports de solidarité privée. La valorisation de ces affiliations est à géométrie variable : l'âge de l'individu, ainsi que le lien de parenté déterminent les chances de faire appel à la solidarité familiale dans l'accompagnement professionnel. La pré-identification des personnes par les dispositifs active un certain nombre de stéréotypes chez ces biographes de terrain, ce qui conduit par exemple à peu convoquer des collectifs de support, familiaux dans le cas chômeurs de longue durée qui demeurent associés à une représentation de l'exclusion sociale, ou professionnels pour des personnes désireuses de changer d'emploi.

C'est dans cette direction de l'analyse des processus de visibilisation et d'invisibilisation des attaches sociales des individus dans et hors travail qu'une sociologie de la socialisation biographique aurait intérêt à s'engager pour mieux comprendre les ressorts sociaux de ce que Robert Castel a appelé « l'individuation négative » (2003).

Références

Astier I., Duvoux N., 2006, *La société biographique : une injonction à vivre dignement*, Paris, L'Harmattan.

Castel R., 2003, *L'insécurité sociale*, Paris, Seuil.

Castel R., 2009, *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu,* Paris, Seuil.

Demazière D., 1992, *Le chômage en crise. La négociation des identités des chômeurs de longue durée,* Lille, PUL.

Divay S. & Perez C., 2010, « Conseiller les actifs en transition sur le marché du travail », *Sociologies*, [en ligne].

Leitner, H., 1987, « Text oder Leben. Über den Gegenstand der Lebenslauf- und Biographieforschung », in Friedrichs, J., (ed.), *23. Deutscher Soziologentag 1986*, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen, pp. 444-447.

Levy R., 2001, « Regard sociologique sur les parcours de vie », *Cahiers de la section des sciences de l'éducation*, n°95, p. 1-20.

Lima L., 2017, *Les politiques d'insertion, leurs parcours et leurs biographies. Contributions à une sociologie des temporalités des transitions professionnelles,* Mémoire original, dossier en vue de l'obtention de l'HDR, Institut d'étude politique de Paris.

Mauger G., 1995, « Jeunesse : l'âge des classements. Essai de définition sociologique d'un âge de la vie », *Recherches et prévisions*, n° 40, p. 19-41.

Merklen, D., 2009, *Quartiers populaires, quartiers politiques,* Paris, La Dispute.

Monchatre S., 2007, « Des carrières aux parcours… en passant par la compétence », *Sociologie du Travail*, n°49, 514-530.

Noiriel G., 1991, *La Tyrannie du national. Le droit d'asile en Europe (1793-1993)*, Paris, Calmann-Lévy.

Paugam, S., 1991, *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté,* Paris, Puf.

Vrancken D., Macquet C., 2006, *Le travail sur soi. Vers une psychologisation de la société,* Paris, Editions Belin.

Weller J.-M., 1998, « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 365-392.

Zimmermann B., 2013, « Parcours, expérience(s) et totalisation biographique. Le cas des parcours professionnels », *in* S. Ertul, J.-P. Melchior et E. Widmer (dir.), *Travail, santé, éducation. Individualisation des parcours sociaux et inégalités*, Paris, L'Harmattan, p. 51-61.

« Il faut sauver les studios de Bry-sur-Marne »

Contribution sur l'ancrage territorial du travail

Samuel Zarka[1]

Courant 2013, les studios de tournage Bry-sur-Marne (Val-de-Marne) sont cédés par leur propriétaire à un promoteur immobilier, visant à les démolir pour y substituer la construction de logements. Or ce projet suscite, dans les mois qui suivent, l'engagement de professionnels du cinéma et de l'audiovisuel ainsi que d'élus locaux, en faveur de la préservation de l'équipement. L'occasion de leur mobilisation fait ainsi apparaître le travail dans deux dimensions critiques : l'outil et sa localisation, comme conditions de possibilité du projet productif. C'est pour nous la possibilité d'interroger la mesure dans laquelle cette expérience est significative de la défense du travail dans un contexte contemporain de gestion capitaliste de l'outil, où l'Etat joue, par hypothèse, un rôle incitateur. Pour présenter ce cas, nous procédons d'abord à une mise en situation socio-historique des studios de Bry-sur-Marne, au sein de la production ciné-audiovisuelle en France. Suit, dans un deuxième temps, un récit de la mobilisation, envisagée comme occasion de constitution d'une communauté territorialisée favorable à la poursuite de l'activité économique.

1 Samuel Zarka est doctorant en sociologie, Lise-Cnam-CNRS.

Enfin, nous discuterons la portée de son action, dans ses résultats manifestes aussi bien que latents (Merton, 1965, p. 112). Le matériau utilisé sera précisé au fil des parties.[2]

I. Le contexte

L'intermittence quasi-généralisée, qui caractérise actuellement les travailleurs du spectacle enregistré, n'a pas aboli le studio comme support technique, ni comme lieu de sociabilité entre les équipes, qui y travaillent simultanément. Les modalités actuelles de production de fiction pour le cinéma, la télévision ou internet suscitent ainsi souvent un arbitrage, artistique, technique et financier, entre travail « en extérieur »[3] et travail en studio. Dans cette alternative, le choix du studio est généralement synonyme de création ambitieuse, soutenue par des conditions optimales de fabrication. C'est particulièrement le cas au point de vue des décorateurs, qui ont l'usage des plateaux, mais aussi des ateliers de fabrication et des stocks de décors. Toutefois, cette pérennité de l'usage des studios doit être située dans une trajectoire de fragilisation de leur modèle économique.

1. Bry-sur-Marne comme studios désintégrés

La plupart des studios ciné-audiovisuels ont connu en France, comme ailleurs, une trajectoire de « désintégration » (Storper, 1989 ; Benghozi et Nicolas, 1995). Dans un premier temps, le studio fait partie d'une grande entreprise, qui réalise et commercialise ses produits de manière autonome, mobilisant pour cela un personnel permanent.

---

2 Ce texte est issu d'une recherche en thèse de sociologie réalisée au CNAM : *Qu'appelle-t-on qualifier ? Le cas de la production cinématographique en France,* sous la direction de Fabienne Berton, soutenance en décembre 2019.

3 « En extérieur » désigne tout tournage hors studio, y compris, par exemple, dans un appartement réel.

Le terme de la désintégration est atteint lorsque, à force d'externalisations, l'activité du studio se limite à la location de plateaux, d'ateliers et de bureaux à des sociétés de production qui lui sont extérieures. De leur côté, les sociétés de production embauchent l'ensemble des intervenants du film et n'investissent le studio que pour une durée limitée dans le temps.

Les archives de la presse interne aux studios de Bry témoignent d'un processus de ce type[4]. En 1974, l'Office de radiodiffusion-télévision française (ORTF), grande entreprise d'Etat disposant du monopole de la production et de la diffusion télévisuelle en France, est scindée en sept établissements publics distincts. Parmi ceux-ci, la Société Française de Production (SFP), vaste organisation établie aux studios des Buttes Chaumont à Paris et employant 3000 salariés, récupère les activités de production de programmes. En 1987, des locaux flambant neufs sont mis en service, à cheval sur les communes de Bry et Villiers-sur-Marne, à proximité des installations de l'Institut National de l'Audiovisuel (INA). Ces studios disposent alors, parmi différents espaces, du plus grand plateau d'Europe — 2000 m2 —, ainsi que de vastes ateliers de construction, d'un important stock de décors et d'équipements pour l'après tournage (montage, mixage, etc.).

Toutefois, l'inauguration de ces nouveaux locaux poursuit la transition du studio vers la prestation de service : par la loi du 30 septembre 1986 « relative à la liberté de communication », la SFP, passée de droit privé à capitaux publics, s'affaiblit économiquement, en perdant le bénéfice des commandes obligatoires des chaînes de télévision publiques, ainsi que la part de la redevance pour l'audiovisuel qui lui était réservée jusque-là. S'enclenche une période contrastée : d'un côté la SFP se hisse en *leader* mondial dans la diffusion en direct d'événements sportifs,

4 Des archives originellement disponibles au studio lui-même, et qui m'ont été rendues accessible via le « groupe de Bry » (voir plus loin).

symbolisée par la mise en service des premiers cars-régies numériques ; d'un autre côté, les difficultés économiques, liées à la concurrence de studios plus légers, motivent des cessions immobilières : les studios des Buttes Chaumont sont vendus à Bouygues en 1993 et finalement détruits. De plus, les plans de départ du personnel (pré-retraites, reclassements) aboutissent à vider la SFP de la majorité de sa main d'œuvre. Progressivement, la part de la production diminue, au profit de la prestation de locaux équipés, loués temporairement pour des projets divers (émissions télévisées, téléfilm, cinéma, publicité).

La suite est lisible dans la documentation produite au cours de la mobilisation. Il y apparaît que, en 2001, la SFP est vendue par l'Etat au groupe *Euro Media* (associé au groupe *Bolloré*), au terme d'une négociation extrêmement favorable à ces derniers. Les studios de Bry, ainsi que plusieurs autres propriétés[5], sont cédés pour la valeur d'un seul car-régie (4,5 millions d'euros) et l'engagement de poursuivre l'activité. *Euro Media* se trouve, avec cet achat, en position de quasi-monopole en région parisienne, possédant aussi les studios de Boulogne et d'Arpajon. En parallèle, les Studios de Paris sont inaugurés en 2012 sur la Plaine Saint-Denis, au sein de l'ambitieuse Cité du cinéma, liée à la société de production et de distribution *Europa Corp* (Luc Besson). *Euro Media* participe du capital de la Cité et en exploite les neufs plateaux (cinéma, télévision, événementiel). Dans ce contexte, *Euro Media* recentre son activité vers la captation d'événements (matchs de football, etc.) et cède ses autres studios : en mai 2013, les studios de Bry-sur-Marne sont vendus à la société *Nemoa* pour 32 millions d'euros. L'activité de *Nemoa* est celle d'un marchand de biens, qui achète pour revendre à un promoteur

5 Selon le compte rendu du groupe de Bry : les locaux et équipements pour l'après-tournage, le catalogue des films produits par la SFP, les studios de Boulogne, des propriétés immobilières en région, la trésorerie de l'entreprise.

immobilier, en réalisant le meilleur bénéfice possible : 12 millions sont payés comptant à *Euro Media*, 20 millions sont à payer à la revente des terrains ou en décembre 2015. Ce projet suppose de démolir les studios, pour obtenir un permis de construire. Enfin, *une clause de non-concurrence* est incluse dans le contrat à *Nemoa*, interdisant tout projet de reprise des studios de Bry. Dans l'attente de la revente, *Euro Media* loue ses anciens studios à son nouveau propriétaire. Les activités de tournage s'y poursuivent[6].

2. La concurrence multiscalaire

La désintégration des studios de Bry doit par ailleurs être située dans le contexte, plus vaste, de concurrence pour attirer les productions. Cette concurrence opère en fonction des coûts de main d'œuvre et du soutien financier public octroyé par les territoires, à différentes échelles (nationale et/ou régionale et/ou communautaire), sous condition d'y localiser les dépenses de production. Le but est d'y générer de l'activité économique (emploi de main d'œuvre, location d'équipement, hôtellerie), tout en réalisant un retour sur investissement public par la fiscalité (TVA, cotisations, impôt sur les sociétés…) (CNC, 2014). Vue de France, cette concurrence s'aiguise dans les années 2000, qui se caractérisent par la forte augmentation des délocalisations partielles ou totales de films : autour d'un tiers des journées de travail chaque année dans le cinéma, surtout s'agissant des films à gros budget — la fiction audiovisuelle connaissant elle aussi des délocalisations. Pour les sociétés de production, l'obtention d'aides du Centre National de la Cinématographie (CNC), non soumises à leur utilisation en France, favorise ainsi un cumul des subventions : il devient courant qu'une production, bénéficiant de ce type de soutien, utilise

6 La location doit durer jusqu'en avril 2015. Les studios de Bry sont donc toujours actifs lorsque la mobilisation se développe ; la série *Versailles* y est ainsi tournée pour Canal Plus jusqu'en février 2015 ; *cf.* « Clap de fin à Bry-sur-Marne ? », *Politis*, 27 novembre 2014, p. 20-21.

ces fonds en Belgique ou ailleurs[7]. Cette évolution pèse sur la main d'œuvre : si le réalisateur emmène généralement avec lui ses principaux chefs de poste (chef opérateur, chef décorateur et quelques autres), la délocalisation d'un film représente en revanche pour les équipes une perte immédiate d'activité professionnelle. La délocalisation pèse enfin sur les différents prestataires de la production, comme les loueurs d'équipement — et les studios, dont la rentabilité est déjà obérée par le coût des frais locatifs, notamment en région francilienne.

II. La mobilisation

Le récit proposé ici reconstitue les étapes de l'action collective à partir de huit entretiens croisés avec des techniciens engagés dans la mobilisation et d'un entretien avec le maire de Bry-sur-Marne. C'est donc un récit issu d'acteurs favorables à la préservation des studios. Mais c'est aussi un récit objectivant, en ce qu'il réfère directement, ou indirectement par les entretiens, à l'enquête produite par ces acteurs pour reconstituer le déroulement des événements, au sein d'un nœud d'intérêts explicites ou occultes, ainsi que d'intervenants multiples et de temporalités distinctes.

1. Le groupe de Bry

La mobilisation du « groupe de Bry » démarre au printemps 2014. Le groupe est composé d'une dizaine de techniciens généralement issus de la décoration : chefs décorateurs, premiers assistants, ensembliers et chefs constructeurs,

---

7 En Europe, la Belgique se trouve par exemple en pointe dans cette stratégie dans le courant des années 2000-2010, grâce au *tax shelter* ; ce dispositif incitatif puissant, alimenté par des cotisations d'entreprises donnant droit à déduction fiscale, subventionne toute production ciné-audiovisuelle à condition que la main d'œuvre soit employée sous contrat belge. Le Canada se spécialise de son côté dans la localisation des effets visuels.

c'est-à-dire les principaux chefs de postes et de manière minoritaire d'autres techniciens, assistants et ouvriers, ainsi qu'une réalisatrice de documentaires. Ils sont pour la plupart actifs dans l'une des deux associations de décorateurs existantes, celle des chefs décorateurs[8] et celle des équipes[9], enfin certains d'entre eux sont syndiqués[10]. Le projet de fermeture du studio est d'abord connu dans des termes très flous, posant toutefois d'emblée la question de l'avenir de l'outil (stock de décors, ateliers, plateaux de tournage). Cette interrogation est à mettre en relation avec la déception qu'ont exprimé, depuis 2012, les décorateurs ayant exercé aux Studios de Paris, qui manquent d'espace et de moyens techniques pour le décor de fiction. Dans ce cadre, l'action collective prend d'abord la forme d'une enquête, visant à comprendre le processus à l'œuvre, rendu opaque du fait de la séparation des salariés de la gestion de leur outil de travail. Cette enquête est rythmée par les périodes d'emploi ou de non emploi des uns et des autres, une réunion chaque quinzaine et d'intenses échanges de mails. Ce faisant, prises de contact et de renseignements rendent identifiables les acteurs d'une transaction, remontant à plus d'un an. Elles permettent aussi de prendre connaissance d'une tentative de préemption infructueuse des terrains des studios par le maire de Bry[11], associé à d'autres élus locaux[12]. Par ailleurs, les techniciens obtiennent une copie du contrat de vente, prenant ainsi connaissance du verrou pour la continuité de l'activité que constitue la clause de non concurrence.

---

8 ADC : Association des chefs décorateurs de cinéma.

9 MAD : Association des métiers du décor.

10 Dans l'un des deux principaux syndicats du secteurs : la CGT et le syndicat des techniciens et professionnels du cinéma et de la télévision (autonome).

11 D'abord UMP puis divers droite.

12 La préemption associait les maires de Bry et Villiers-sur-Marne (les studios se situant sur les deux communes), ainsi que l'établissement local d'aménagement (épaMarne), et visait un rachat des terrains à hauteur de 11 millions d'euros. Elle n'aboutit pas, le maire de Villiers se désistant, en prétextant un endettement trop important de sa commune.

À partir de ces informations, l'action évolue vers l'élaboration d'un discours de conviction, visant à fédérer professionnels et institutions en faveur des studios et à mettre en cause la clause. Un dossier est constitué, restituant l'historique des studios et en présentant les atouts[13] : « un ensemble incomparable, pensé […] pour optimiser le travail de construction et tournage, un véritable studio de cinéma-télévision, à la mesure de grosses productions internationales ». L'accent est mis sur l'ergonomie du site, avec une vaste superficie pour les constructions et le tournage ; des ateliers pour toute la chaîne du décor (menuiserie, serrurerie, assemblage, etc.) ; le décor en extérieur (*backlot*) ; un potentiel de développement sur 13 hectares ; la richesse du stock de meubles et d'accessoires ; la proximité de Paris. Cet argumentaire s'accompagne d'une dénonciation de la gestion du studio par *Euro Media* : malgré l'annonce « d'ambitieux projets de croissance » et des « plateaux remplis », « les équipements techniques et les locaux sont entretenus à minima ». Enfin est évoqué le caractère difficilement remplaçable des studios, du fait des contraintes économiques pesant sur la construction éventuelle d'un équipement équivalent : « En l'état actuel des prix de l'immobilier, des coûts de construction, et de rentabilité de l'activité, la perte d'un studio de la taille de ceux de Bry-sur-Marne sera irrémédiable ».

Ce dossier devient un support de campagne, à l'occasion d'une série de rencontres entamée à partir de mai 2014, avec les élus locaux (à l'échelle communale, départementale, régionale). Il apparaît ainsi que, suite à l'échec de la préemption, le maire de Bry a continué à s'opposer au projet spéculatif, au nom du Plan local d'urbanisme (PLU), interdisant de construire des logements sur les terrains.

---

13 La version dont je dispose m'a été remise par l'un des membres du groupe de Bry, fait 17 pages et est datée du 5 décembre 2014.

« J'avais la loi avec moi » (entretien)[14]. Toutefois, le groupe de Bry est amené à dessiller les élus sur la qualité du site. « Tout le monde pensait que les studios les plus modernes étaient ceux de Besson. La désinformation était totale » (chef décorateur). Le fait que les élus rencontrent alors souvent pour la première fois des professionnels du cinéma et de l'audiovisuel est perçu par ces derniers comme un symptôme de l'autarcie dans laquelle le studio fonctionnait les années précédentes. À ces rencontres s'ajoutent la prise de contact et le soutien d'associations de métier (opérateurs, ingénieurs du son, etc.), de différents réalisateurs ayant tourné à Bry (Polanski, Klapisch…) et de la CGT. En revanche, les institutions de tutelle, Ministère de la Culture et CNC, adoptent un discours de réserve, le destin des studios relevant selon elles, suite à l'échec de la préemption, du droit privé.

Dont acte. Les techniciens décident de faire évoluer l'action vers la médiatisation. « L'idée était que plus la situation serait dénoncée, plus ça mettrait la pression sur Euro Media » (technicienne du groupe de Bry). Au dernier trimestre 2014, une pétition de soutien est lancée sur les réseaux sociaux, obtenant rapidement 4000 signatures, les associations professionnelles jouant un rôle de relais, tandis que la mobilisation fait l'objet d'une couverture significative dans la presse[15]. « Les professionnels du cinéma se mobilisent pour sauver les studios de Bry-sur-Marne, menacés de fermeture » (*Le Monde*[16]). « Aujourd'hui, plusieurs pistes

---

14 Ce recours au PLU se confirme dans un conflit administratif opposant la préfecture du Val de Marne, favorable aux logements, à la ville de Bry, laquelle remporte le procès.

15 Entre fin octobre et décembre 2014, environ vingt-cinq interventions médiatiques, sous de multiples formes, sont recensées dans le dossier du groupe de Bry : articles de quotidien ou magazine (presse papier et internet), d'échelle locale, nationale ou professionnelle ; interventions à la radio (et plus épisodiquement à la télévision) : reportages, entretiens, témoignages, enquêtes.

16 « Clap de fin pour les studios de Bry-sur-Marne ? », Romain Geoffroy, *LeMonde.fr,* 22/12/2014.

sont envisagées, dont la création d' "un pôle image avec des industries connexes au cinéma et à l'audiovisuel" » (*Challenge*[17]). En toute fin d'année, le compte-rendu d'assemblée générale de l'association des chefs décorateurs (ADC) tire les conclusions provisoires de la mobilisation :

> Donnés comme "morts" au printemps, les studios de Bry s/ Marne ont maintenant réuni le soutien de la majeure partie de la profession, puisque, fait nouveau, les producteurs s'engagent à nos côtés. Soutenus par le buzz médiatique, les élus locaux, de toute obédience, ont porté la question du maintien de ces studios dans les 2 chambres législatives, et notre ministère de tutelle va devoir répondre, au nom du gouvernement, sur sa position, voire, possiblement, sa capacité à intervenir.[18]

2. De la reprise des studios à la localisation de l'investissement

Pour les techniciens, la fin du suspense intervient en mars 2015 avec la signature d'un bail pour l'exploitation des studios de Bry par la société *Transpalux*, prestataire historique d'équipements pour le cinéma et l'audiovisuel[19]. Interrogé par la presse corporative, Didier Diaz, Président de Transpalux, relate la négociation comme suit[20] :

> La situation était assez complexe car, durant la même période, Transpalux sortait du groupe Euro Media pour reprendre son indépendance. J'en ai discuté directement avec eux et ils m'ont laissé libre de faire une proposition à Nemoa

---

17 « Bry-sur-Marne, le meilleur studio de cinéma français lutte pour sa survie », Laure Croiset, *Chellenges.fr*, 24/11/2014.

18 Compte-rendu de l'assemblée générale du 11 décembre 2014.

19 Le bail vaut pour six ans et inclut la moitié des 13 hectares du site, tandis que le stock de décors est repris en janvier 2016 par une société tierce, *Les 2 Ailleurs*.

20 Propos recueillis par Patrice Carré, *Le film français,* 19/05/2015, cité sur le site de l'association française des chefs opérateur (AFC).

> afin de continuer à exploiter une partie du site, celle qui ne pouvait être démolie. Nous avons bien réfléchi, élaboré plusieurs business plans et nous avons repris Bry-sur-Marne.

Au sein des intérêts croisés, il explique son initiative comme résultat rationnel d'un élargissement des services de Transpalux, malgré la faible rentabilité des studios :

> Au vu des loyers, soyons honnêtes, les studios ne vont pas tout de suite rapporter beaucoup d'argent. En revanche, c'est un outil assez incroyable et très complémentaire des activités du groupe Transpa. Donc naturellement, nous allons bénéficier d'un effet de halo en termes de business qui va profiter à nos activités de location de lumière, énergie, caméra et machinerie.

Diaz inscrit ainsi sa démarche dans le cadre d'une politique de localisation de l'activité en France, qui doit passer par des crédits d'impôts proportionnés à la concurrence étrangère : « on se bat pour avoir des crédits d'impôt. […] on ne peut pas avoir un crédit d'impôt, qui peut être attractif à un moment ou un autre, sans avoir les outils qui vont avec, c'est à dire des studios. C'est dans cet esprit-là qu'on a fait cette reprise. » Ce crédit d'impôt désigne une subvention, calculée sur la base des coûts de production et versée par le Trésor public. Son octroi dépend de la localisation de l'activité dans le périmètre national, tout en permettant un retour d'investissement par la fiscalité (CNC, 2014, p. 27-28). Instauré en 2003, l'appel à sa mise à niveau doit être compris comme une réplique efficace aux dispositifs plus attractifs mis en œuvre dans d'autres territoires.

Enfin, Diaz est amené à évoquer la mobilisation des techniciens : « Parallèlement une campagne a été lancée sur le thème : "Il faut sauver les studios de Bry-sur-Marne" ». Diplomatiquement, il remercie le soutien des professionnels mobilisés, qui, dans un communiqué, accueillent la reprise avec soulagement : « Nous nous félicitons de cette nouvelle, et saluons ce choix de bon augure pour le futur

des studios. Didier Diaz est connu de la profession : c'est un homme de terrain et de conviction »[21]. À cette déclaration fait suite un appel des techniciens aux producteurs, les encourageant « à se "réapproprier" le studio, à choisir sa qualité pour leurs réalisateurs, à le soutenir afin d'éviter que cet outil majeur pour les tournages de fictions soit à la merci d'erratiques stratégies de fonds d'investissement ».

III. Portée de l'action collective

1. Acteur pluriel ou diversité d'acteurs ?

On peut voir dans cette mobilisation l'itinéraire d'un renforcement mutuel : le maire tenant sur le PLU, *Nemoa* est acculé à négocier avec des repreneurs ; dans un contexte de pression médiatique, *Euro Media* cède sur la clause de non-concurrence pour ce qui concerne le tournage de fiction, en prenant soin de préserver son principal marché en location de studios (les émissions de télévision). *Transpalux* peut alors reprendre. Enfin, le relèvement du crédit d'impôt est confirmé dans le vote parlementaire du budget dans les mois qui suivent la mobilisation, en lien à la volonté publique de localiser en France le tournage d'une superproduction de Luc Besson[22]. Ce vote, marqué par la contingence de ses circonstances, permettra néanmoins une nette relocalisation, attestée par l'organisation syndicale des prestataires de tournage, notamment celle de *Transpalux*[23].

---

21 Communiqué des métiers associés du décors (MAD) et de l'association des chefs décorateurs (ADC), 11/03/2015. http://www.adcine.com/studios-de-bry-sur-marne-communique-des-associations-mad-et-adc

22 « Crédit d'impôt cinéma : victoire pour Luc Besson », AFP, *LePoint.fr,* 29/09/2015.

23 Ficam : « Impact confirmé du crédit d'impôt sur l'activité cinéma », communiqué de presse, 27/11/2017.

Toutefois, le processus se déroule entre zones d'ombre et cloisonnement. Les actions menées le sont d'abord indépendamment les unes des autres. C'est la mobilisation qui permet un décloisonnement relatif, à travers l'établissement de rapports de solidarité dans la lutte entre le groupe des chefs décorateurs mobilisés, appartenant à l'élite de la profession, et le groupe des techniciens du décor ; mais aussi entre l'ensemble de ces professionnels et les élus favorables aux studios. Le thème de la « rencontre », « rencontrer tous ces gens » est un motif récurrent des entretiens. « Nouer ces liens est justement le résultat de la mobilisation. La mobilisation a permis ça » (technicienne). C'est un résultat latent, non programmé, mais qui est saisi par les acteurs et sur lequel s'appuie la médiatisation.

Comme une expression supplémentaire des cloisons de l'espace social, la société *Euro Media* se tient silencieuse, tandis que *Nemoa* ne révèle publiquement les négociations en cours qu'à l'occasion de la visite des studios par l'Agence France Presse et *Le Monde* fin 2014. S'agissant de l'engagement de *Transpalux* dans la négociation, il peut être compris comme l'effet d'une contrainte (un fait social) s'exerçant, pour le secteur étudié, à tous les professionnels dont le travail dépend d'un ancrage territorial stable. Toutefois, Diaz élude, dans l'article cité, les enchères successives avec une société rivale, qui, selon le groupe de Bry, ont abouti à élever le niveau du loyer et entravent de ce fait la possibilité d'investir. Enfin, si l'Etat est probablement intervenu pour faciliter une résolution en faveur de la reprise, c'est de manière discrète, suite à son interpellation par des réalisateurs.

2. De l'ancrage territorial au périmètre national

Dans son article sur les « communautés pertinentes de l'action collective » (1980), Denis Segrestin était attentif à la quotidienneté des rapports sociaux, précédant une mobilisation et la rendant possible. Il prenait pour exemple les

travailleurs de la sidérurgie lorraine, s'étant donnés pour mot d'ordre « vivre et travailler au pays », à la fin des années 1970. Dans ce cas, la cessation de l'activité engageait bien plus que les seuls travailleurs, à savoir l'intégrité économique d'une région tout entière. Mais Segrestin remarquait que le combat mené à l'époque ne pouvait être expliqué *que* par le péril encouru ; il fallait qu'il y eût d'abord une communauté d'action, construite dans la patience des pratiques quotidiennes, et pouvant, à cette condition, déployer son action sur le registre de la mobilisation collective.

Il me semble que le cas étudié ici redéfinit ce préalable. Avant la mobilisation, les acteurs entretiennent des relations fonctionnelles — chacun à sa place — au sein d'une organisation par projets, faisant continuellement varier la composition des équipes, les durées d'engagement, les lieux de tournage, etc. Toutefois, durant les années 2000, l'accroissement du nombre de délocalisations a entamé *la possibilité même* des engagements pour la main d'œuvre résidente en France. Dans ce contexte, la perspective d'une disparition des studios de Bry s'est présentée comme une menace d'aggravation du déficit de tournages. Alternativement, la mobilisation a suscité l'engagement d'une communauté d'action professionnelle alliée à certains élus locaux, délibérément orientée vers la préservation d'une activité *située*, en réaction à une gestion déterritorialisée des actifs immobiliers. Après la reprise, les studios sont le foyer d'une célébration de l'activité, les vœux du maire dans les studios en janvier 2016 rassemblant des centaines d'habitants de la commune[24], avant une fête destinée aux professionnels, invités par *Transpalux,* quelques mois plus tard.

Mais, l'enjeu du studio n'est pas réductible à un enjeu local. À partir de son *ici,* on voit le cadre national devenir l'horizon de l'action efficace, à travers le rehaussement du crédit d'impôt. L'espace national apparaît ainsi,

---

24 « Bry-sur-Marne : les habitants découvrent leurs mythiques studios », *LeParisien.fr,* 17/01/2016.

non seulement comme celui dans lequel s'est constitué l'essentiel de l'expérience et de la mémoire professionnelle, lisible dans les écrits de chefs décorateurs (Barsacq, 1970, Trauner, 1992), mais comme périmètre effectif des principales institutions du secteur : outil, soutien financier public, droit du travail, protection sociale, formation. Face à l'initiative des agents économiques, les instances institutionnelles auraient limité leur action à « un coup de fil » de la Ministre (chef décorateur) ayant favorisé le dénouement du conflit. Mais ce constat doit être pondéré *a posteriori,* par les effets du crédit d'impôt. Le résultat de ce type de subvention apparaît ainsi comme *l'inverse* d'autres dispositifs d'investissement public, non contraignants au point de vue de la localisation[25], et interroge la supposée incapacité de l'Etat à l'occasion de « contre-propositions industrielles » (Berton, 2018).

Conclusion

Si le cas étudié s'inscrit dans une longue succession de luttes pour les studios[26], il nous semble révélateur des conditions actuelles d'une mise en concurrence, dans laquelle l'Etat n'a pas le moindre rôle : la cession de la SFP au privé a ainsi représenté une césure, les studios de Bry-sur-Marne devenant à cette occasion un support de rentabilité dépendant d'intérêts patrimoniaux privés. À terme, le rapport des acteurs à l'outil — comme usager et/ou locataire-exploitant d'une part, comme propriétaire bailleur d'autre part — a révélé des perspectives contradictoires : condition de possibilité des projets productifs *versus* levier de spéculation.

---

25 À l'image du très médiatique « crédit d'impôt compétitivité emploi » (CICE) : « Emploi : le bilan décevant des premières années du CICE », *LeMonde.fr,* 29/09/2016.

26 Histoire de luttes dont différents épisodes sont relatés dans la thèse dont est issu ce texte.

S'en est suivi la formation d'un acteur pluriel, engagé dans le maintien de l'activité économique, à contre-pied de l'idée courante de la désagrégation de l'action collective sous contrainte de flexibilité. La défense du studio s'est ainsi construite dans l'établissement de liens entre les professionnels et les représentants de l'intérêt général que sont les élus locaux, dans un horizon d'action délimité par le périmètre d'une vaste entreprise ciné-audiovisuelle nationale, caractérisée par un outil préservé, la continuité de l'investissement et un bassin d'emploi réparti sur le territoire. L'existence des studios n'était toutefois pas acquise : à la fin de l'été 2017, les techniciens apprenaient qu'à l'issue d'une négociation parallèle, *Nexity*, promoteur immobilier de dimension mondiale, s'en était rendu propriétaire en rachetant *Nemoa,* ce qui a relancé la question de leur avenir. Ce n'est qu'en juillet 2019 que l'action collective trouve un aboutissement pérenne, avec l'annonce officielle du développement d'un « pôle d'excellence européen et mondial » de production audiovisuelle et cinématographique, soutenu par la ville et la région Ile-de-France[27].

Bibliographie

Barsacq L., 1970, *Le décor de film*, Seghers, coll. « Cinéma Club », Paris.

Berton F., 2018, « Des contre-propositions industrielles d'origine syndicale des années 1970 aux expériences actuelles : quelles continuités ? Communication en mémoire aux travaux de jeunesse de Jean-Pierre Huiban », Communication aux JIST 2018, CNAM, Paris.

27 « Bry-Sur-Marne, les studios, grâce à la mobilisation de tous ». *Spiac-Cgt.org*, 12/6/2019.

Benghozi P-J., Nicolas B., 1995, « Stratégie individuelle ou mimétisme. L'organisation des studios de cinéma », *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°46, avril-juin, p. 84-97.

Centre National de la Cinématographie (CNC), 2014, Evaluation des dispositifs de crédit d'impôt, Les Etudes du CNC, octobre.

Merton Robert K., 1965 (2ème éd.), *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, traduit par Henri Mendras, Plon, Paris.

Segrestin D., 1980, « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », dans *Revue française de sociologie*, 21-2. p. 171-202.

Storper M., 1989, « The transition to flexible specialisation in the US film industry: external economies, the division of labour, and the crossing of industrial divides », *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, June, p. 273-305.

Trauner A., 1992, *Le Décor au cinéma,* Flammarion, coll. « Jade flammarion », Paris.

On trouvera un récit de la mobilisation dans le documentaire *Main basse sur les studios de Bry* (Sabine Chevrier, BKE, 2018).

Partie II. Les collectifs en recomposition : organisation du travail et travail d'organisation

Introduction

Anne Gillet[1]

Cette deuxième partie de l'ouvrage s'attache à analyser les collectifs au prisme de l'organisation du travail et du « travail d'organisation ».

Les textes montrent que malgré un ensemble de contraintes et de difficultés rencontrées, les collectifs existent et les régulations les concernant sont nombreuses et diverses. Le collectif est présent dans des formes qui évoluent voire se recomposent du fait de l'organisation du travail et à travers un « travail d'organisation » réalisé par les collectifs eux-mêmes.

Plusieurs apports théoriques sont intéressants pour penser et comprendre le collectif en ce sens : le courant sociologique de l'interactionnisme symbolique et la théorie de la régulation sociale.

L'interactionnisme symbolique[2] souligne le caractère dynamique et négocié de l'interaction sociale. Le déroulement de l'interaction n'est jamais figé et il est moins la conséquence de l'application de règles strictes et fonctionnelles que le fait de savoir-faire, conflits, négociations, divergences d'intérêts, tensions affectives (Strauss, 1963). Les interactionnistes se sont intéressés aux « processus de désorganisation de l'organisation en groupe, puis à la reconstruction à travers une réorganisation. » (Strauss, p. 256).

---

1 Anne Gillet est sociologue, chercheuse au Lise-Cnam-CNRS.

2 Voir notamment les travaux de Becker, Blumer, Burgess, Dewey, Goffman, Hughes, Mead, Park, Strauss, Wirth (en bibliographie).

Se référant à l'analyse des professions dans le secteur médical, Strauss introduit la notion de segment professionnel (1992, dans un texte de 1961) puis celles de mondes sociaux et de négociation de l'ordre social (1992, dans un texte de 1965). Pour Strauss, « l'ordre social » est le résultat d'une multitude de négociations qui interviennent dans des contextes toujours plus ou moins particuliers. Les éléments stables de l'ordre organisationnel (contexte structurel) constituent un arrière-plan qui permet le développement de négociations et d'accords de travail. La plupart des accords auxquels arrivent les acteurs sont généralement des compromis temporaires, voués à être remplacés.

Les rapports sociaux créent des règles qui permettent d'échanger, de collaborer, d'entrer en conflit. La création et le renouvellement de règles constituent une régulation. Les apports de la théorie de la régulation sociale que Reynaud a théorisée (1988, 1997) sont éminemment intéressants. Dans cette approche, la négociation fonde l'échange social. Cette théorie permet de comprendre la nature et la construction des règles sociales et la façon dont les individus inventent une régulation en fonction de leur place dans la société et dans le jeu social. Les origines des règles sont du côté du contrôle ou de l'autonomie. Les acteurs sont porteurs de rationalités différentes et la régulation conjointe (issue de la régulation de contrôle et de la régulation autonome) crée un ensemble de règles acceptables par les deux parties.

La régulation sociale correspond à des combinaisons de règles inventées ou ajustées, dans un espace de confrontation de sources normatives plurielles.

Proche de la notion de « régulation sociale » de Reynaud (1997) et « d'action organisée » de Friedberg (1993), la notion de travail d'organisation (de Terssac, 1998) permet de saisir les modifications et les évolutions des univers professionnels, en analysant ce qui contribue à organiser, à structurer les actions et à définir un certain ordre social (de Terssac, 2003).

Cette notion permet de penser ensemble d'une part le travail et l'organisation, car travailler c'est aussi organiser, et organiser, c'est aussi un travail ; et d'autre part, travailler et organiser sont l'objet de l'activité d'un individu qui agit dans un univers réglé qu'il conteste et transforme par son action (de Terssac, 2016). Le travail d'organisation est finalement une notion qui permet de penser le travail et l'organisation comme activité de production de règles sociales qui permettent d'agir et d'ordonner les interactions (de Terssac, 2016).

Dans ces textes, les collectifs sont reliés à des activités – nouvelles ou transformées –, à des règles créées ou recréées, à des valeurs partagées entièrement nouvelles ou comportant des dimensions nouvelles. La dimension organisée (par l'organisation du travail ou de l'activité) et la dimension relationnelle/informelle sont fortement imbriquées et construisent ces collectifs. Les textes illustrent des régulations multiples qui les traversent.

Rappelons que l'ordre social selon Strauss (1992, dans un texte de 1965) n'est pas figé dans le temps ou dans la structure, il se construit dans une dynamique temporelle et interactionnelle complexe qui engage les individus qui y participent. Il ne peut être compris pleinement que dans une perspective diachronique.

Ces points amènent à poser la question des temporalités des collectifs et de l'existence de leur cycle de vie : causes et origines de la création, développement et transformation des collectifs en fonction des régulations sociales en œuvre.

Les textes montrent que les collectifs peuvent s'appréhender différemment selon qu'il existe déjà des règles dans l'organisation ou que ces règles sont créées (par ces collectifs) au moment de leur constitution ou consolidation. Ce « moment » de création de règles caractérise deux

principales formes « idéales-typiques »[3] de collectifs dans nos textes : les collectifs issus d'une organisation antérieure à eux-mêmes (1) ; les collectifs ayant créé l'organisation (2).

Certains collectifs s'inscrivent dans une organisation pré-existante, dans un espace de règles déjà prévu par l'organisation

Le collectif est déjà organisé a priori par des règles organisationnelles et de travail, son activité est déjà prévue par et dans l'organisation (Gillet, Reboul, Gaudart ; Gheorghiu, Moatty). Ce collectif répond ainsi à des règles antérieures à lui-même : des rôles, des obligations, des impératifs imposés par l'organisation, voire des enjeux sociétaux (missions de santé dans l'hôpital, de transport dans le secteur aérien et aéronautique).

En même temps, le collectif peut faire évoluer une partie des règles. Il recompose ou renégocie un ensemble de règles sociales et de travail et ainsi modifie le fonctionnement de l'organisation, voire se transforme lui-même dans cette dynamique.

Aussi, de nouvelles contraintes organisationnelles, des injonctions politiques managériales et la dégradation des conditions de travail, peuvent fragiliser les collectifs de travail.

Dans certaines contributions de cette partie, l'existence du collectif est modifiée par des difficultés dans l'activité de travail mais permet de maintenir, coûte que coûte, du « social » à travers le lien social, des échanges (Gheorghiu, Moatty) ; voire permet de participer activement à la santé de ses membres à travers le développement de compétences, de la coopération, un support moral, de la solidarité voire de la protection (Gillet, Reboul, Gaudart).

---

3 Au sens de M. Weber.

L'encadrement de proximité fait partie, ou pas, des collectifs analysés. La régulation de contrôle – effectuée par cette hiérarchie – tient une place diverse dans ces collectifs. Elle peut être facteur de renfort et de maintien du collectif (Gillet, Reboul, Gaudart) ou bien source de déstabilisation (Gheorghiu, Moatty) selon les situations.

Certains collectifs sont créés (ou re-créés) par des individus ou un groupe dans un cadre initialement peu ou pas développé

Ici, le collectif se crée en même temps que l'organisation avec ses propres ressources (Boullier, Lallement, Therrien ; Fondeur). Parfois même en dehors de la loi : certains collectifs grecs en fournissent l'illustration (Farmakides).

Le collectif se crée pour des raisons diverses en réponse à des besoins ou des objectifs – et en ce sens aussi le collectif est une ressource : pour vivre, produire et consommer autrement avec d'autres liens sociaux et communautaires (Boullier, Lallement, Therrien) ; pour palier à une crise économique et sociale – ce qui en parallèle permet de se donner un rôle, de se rendre utile via le collectif (Farmakides) ; pour développer d'autres activités professionnelles ou personnelles (Fondeur). Le collectif s'inscrit alors dans des règles (de travail, d'organisation ou autres) décidées par lui-même, qui répondent plus fortement à ses aspirations (même contingentes à l'environnement, à l'emploi ou au marché par exemple). Les règles sont progressivement mises en place en fonction de leurs propres décisions, de leurs valeurs et/ou de leurs orientations, en interaction avec l'environnement. Parfois ces règles sont re-créées par adaptation et transformation de règles déjà existantes – dans d'autres contextes ou auparavant (Boullier, Lallement, Therrien ; Farmakides ; Fondeur).

Le hors-travail est un élément important dans la vie des collectifs. Certains textes font en effet un lien direct entre le développement, le maintien du collectif et plusieurs dimensions du « hors-travail » selon diverses modalités. Par exemple, le collectif peut faciliter l'équilibre des temps et l'articulation du travail avec la sphère personnelle et familiale (Gillet, Reboul, Gaudart ; Gheorghiu, Moatty ; Boullier, Lallement, Therrien) en la régulant par des arrangements internes ; ou encore, le collectif permet une part de développement personnel (Fondeur) dépassant le cadre strict du travail à travers les échanges entre ses membres.

Mihaï Dinu Gheorghiu et Frédéric Moatty s'intéressent à l'hôpital public pour analyser le travail collectif qui est, pour les infirmiers, comme pour d'autres métiers des soins, une dimension fortement constitutive de l'identité collective. Le contexte est marqué par des réformes qui accentuent la concurrence et fragilisent les coopérations entre professionnels de santé. Le travail collectif à l'hôpital est le plus souvent accompli au sein d'un collectif : l'équipe de soins ou l'équipe médicale. Une première distinction entre les collectifs peut être effectuée à partir de l'organisation du travail : les équipes sont des collectifs de travail organisés, pour réaliser un travail en commun selon plusieurs dimensions à travers des règles de division du travail supposant une coordination de ces actes et l'acceptation ou la coopération des patients. Une seconde distinction est faite sur les aspects informels : entraides informelles, manifestations de solidarité… Le collectif de travail se distingue de l'organisation car il constitue pour ses membres une réalité '*sui generis*', dotée d'une forme de sociabilité propre (l'esprit d'équipe) et de valeurs éthiques partagées. Mais les frontières qui séparent l'organisationnel « formalisé » de la solidarité « informelle » ne sont ni fixes, ni établies selon les mêmes critères dans les différents collectifs de travail.

Anne Gillet, Lucie Reboul et Corinne Gaudart, à partir de trois recherches menées dans le secteur du transport aérien (sur le personnel navigant commercial et sur le personnel au sol) et dans le secteur de la construction aéronautique (compagnons d'une ligne de fabrication d'un avion), s'intéressent aux conditions d'élaboration des collectifs de travail et aux effets potentiels de différentes configurations collectives sur la santé des membres qui les composent. Ces recherches ont été menées dans deux champs disciplinaires : la sociologie et l'ergonomie. Les auteures montrent l'importance d'une articulation étroite entre formes de collectifs de travail, activités de l'encadrement de proximité – à différents niveaux et selon différentes temporalités – et plusieurs registres de la santé au travail.

Le collectif de travail est ici conçu comme un processus, orientant le travail collectif et soutenu par lui. Il correspond à un ensemble de personnes faisant œuvre commune selon des règles qu'elles partagent ; ces règles se créent et se transforment au contact d'un travail collectif caractérisé par des modes de coopération dans l'action. Ces collectifs de travail se caractérisent par une fragilité de construction qui cependant, s'accompagne d'activités de l'encadrement de proximité qui, dans des temporalités multiples, apportent à certaines conditions des éléments de santé au travail.

Camille Boullier, Jérémy Therrien et Michel Lallement analysent les formes de médiation entre l'engagement individuel au travail et l'organisation collective du travail. Ils montrent que plusieurs types d'agencement sont possibles pour lier ces deux dimensions au sein d'une organisation du travail « décente », c'est-à-dire une configuration capable de satisfaire aux exigences d'objectifs matériels tout en préservant les subjectivités et les dynamiques collectives. Privilégiant la notion de « communauté » (issue de de la tradition sociologique) pour analyser le(s) collectif(s), les auteurs s'intéressent à des univers organisationnels peu conventionnels où priment démocratie et horizontalité des relations de travail. S'appuyant sur des observations parti-

cipantes menées en France et aux États-Unis dans des communautés qualifiables d'« alternatives » ou d'« utopiques », ils montrent les déterminants collectifs de l'organisation du travail. Les auteurs proposent trois idéaux-types de formes communautaires : communauté organisation, communauté société et communauté plan, qu'ils relient à trois types de rapports au marché (résistance, dépendance, instrumentalisation). Le texte souligne finalement que l'individuation est reliée à la communauté ; que l'autonomie individuelle, un travail jugé épanouissant, ne peuvent s'étayer que sur des ressources collectives dont les communautés peuvent constituer l'une des pièces majeures.

Yannick Fondeur s'intéresse aux nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques – catégorie anciennement intitulée « services informatiques aux entreprises », qui est depuis son origine dominée par un type d'entreprise bien particulier : les « SSII », appelées aussi depuis 2012 Entreprises de Services du Numérique « ESN ». Les services numériques sont marqués depuis quelques années par une multiplication de formes d'entreprises alternatives ayant en commun de revendiquer une identité autre que celle de SSII, revendiquant parfois même le qualificatif de « NoSSII » (depuis 2012) pour « Not Only » : "Pas seulement une SSII". Ce courant « NoSSII » apporte des formes alternatives de collectifs, de nouvelles pratiques de collaboration dans le travail et des expérimentations organisationnelles variées. Aussi, dans la philosophie des « NoSSII », individuation et collectif paraissent intrinsèquement liés. L'auteur décrit un ensemble de caractéristiques de ces « NoSSII ». Dans les formes de travail des « NoSSII », le collectif est pensé comme lieu d'épanouissement individuel. Le collectif est perçu avant tout comme une ressource pour les individus qui s'y insèrent. Il prend place dans un mouvement plus large qui voit émerger des formes d'indépendance renouvelant la coopération et l'action collective. L'auteur souligne au

final que les associés ont à cœur d'échanger dans un méta-collectif ouvert, dont les membres ont *chacun* l'ambition de mettre au jour *leur* modèle alternatif d'entreprise.

Anne-Marie Farmakides s'intéresse, à partir du cas de la Grèce, à la constitution de collectifs quand l'emploi fait défaut. Elle souligne que la crise économique de 2008 a dégradé les conditions d'emploi et de travail et que ce contexte ne favorise guère l'émergence de nouveaux collectifs « au travail ». L'insuffisance d'une demande solvable freine la création d'emplois. La reprise d'entreprise par ses salariés reste une exception, la création de nouvelles entités, souvent très petites, est plus répandue. L'auteure observe alors la création de collectifs d'activité particuliers comme réponses à la crise. De nouveaux collectifs à but non lucratif se sont constitués pour faire face à la dégradation des conditions de vie, à l'isolement et à l'absence d'emploi : assemblées générales de quartier, réseaux solidaires, groupements d'achats alimentaires sans intermédiaire, cuisines collectives, espaces alternatifs dédiés aux loisirs, à la culture, aux débats-rencontres et à l'éducation, dispensaires, défense juridique, résistance aux saisies et à l'extractivisme, aide aux migrants et aux réfugiés. Ces initiatives se réclament de la résistance, de la solidarité et de l'auto-organisation. Elles cultivent l'entraide et permettent à ceux qui y participent de mieux subvenir à leurs besoins tout en (re)constituant le lien social, mais sont loin de toucher toute la population en difficulté. Ces îlots de pratiques démocratiques ne compensent pas la mise sous tutelle du gouvernement et la perte de crédibilité des institutions politiques.

Références

Becker H. S., 1985 (1963), *Outsiders : études de sociologie de la déviance* (trad. J.- P. Briand & J.- M. Chapoulie). Paris : Métailié.

Blumer H., 1969, *Symbolic Interaction*: *perspective*, *and method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Dewey J., 1972, « Creative Democraty – The Task Before Us » *The Later Works*, vol. 14, Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 226.

Faris R. E. L., 1967, *Chicago sociology* 1920-1932. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Friedberg E., 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Le Seuil.

Goffman E., 1968 (1961), *Asiles : études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus* (trad. L. Lainé & C. Lainé). Paris : Minuit.

Hughes E.C., 1996, *Le Regard sociologique. Essais sociologiques,* textes rassemblés et présentés par J.-M. Chapoulie, Paris, Editions de l'EHESS.

Mead G. H., 1934, *Mind, Self and Society: From the Point of View of the Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago. Traduction française : J. Cazeneuve, E. Kaelin et G. Thibault, 1963, L'esprit, le soi et la société. Paris, Presses Universitaires de France.

Park R. E., Burgess E. W., 1921, *Introduction to the Science of Sociology*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 339-432.

Reynaud J-D., 1997, 3ème édition. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale,* Paris, A. Colin.

Reynaud J-D., 1988, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue française de sociologie*, XXIX, pp. 5-18.

Strauss A., 1992, *La trame de la négociation*. Paris, L'Harmattan.

Terssac (de) G., 2016, « L'activité dans le travail : un point de vue sociologique », in : Dujarier M.-A., Gaudart C., Gillet A., Lénel P. (dir.). *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail.* Toulouse, Octarès, coll. « Travail et Activités humaines », pp. 187-222.

Terssac (de) G. (dir.), 2003, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».

Terssac (de) G., 1998, « Le travail d'organisation comme facteur de performance », *Les Cahiers du changement*, 3, pp. 5-14.

Thomas W. I., Znaniecki F., 1918, *The polish peasant in Europe and America* (Vol. 1-2). Primary-group organization. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Weber M., 1965, *Essais sur la théorie de la science*. Traduits et introduits par J. Freund, Plon.

Wirth L., 1939, "Social Interaction: The Problem of the Individual and the Group". In : *American Journal of Sociology*, Vol. 44, May, pp. 965-979.

Les équipes de travail à l'hôpital fragilisées par les réformes

Mihaï Dinu Gheorghiu et Frédéric Moatty[1]

L'institution hospitalière et en particulier l'hôpital public sont le lieu par excellence du travail collectif. Pour les infirmiers, mais aussi pour d'autres métiers des soins, le travail collectif est considéré comme le véritable « cœur de métier » et « l'esprit d'équipe » participe à la reconnaissance d'une identité collective. Mais le contexte récent est marqué par une série de réformes qui ont intensifié la concurrence entre les établissements de soins sur le territoire et accentué en leur sein la compétition entre les services et les pôles d'activité. Ce contexte de concurrence fragilise les coopérations entre professionnels de santé, alors même qu'au-delà du suivi des malades et de leur trajectoire, celles-ci représentent un enjeu économique et social (Elbaum, 2007). En lien avec ces réformes, nous examinerons les évolutions du travail en équipe chez les soignants à partir d'une enquête menée en 2015-2016[2]. Nous ferons l'hypothèse que ces évolutions doivent se lire en lien avec celles des groupes professionnels, en particulier celles du groupe infirmier.

La première partie de ce texte aborde la question du travail en équipe à l'hôpital en se focalisant sur le groupe infirmier. La deuxième partie s'intéresse aux évolutions

---

1 Gheorghiu Mihaï Dinu est sociologue, chercheur au Ceet. Frédéric Moatty est chargé de recherche CNRS, Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

2 Cette recherche a bénéficié d'un financement apporté par la DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques) des ministères sociaux - Ministère des solidarités et de la santé, Ministère du travail, Ministère de l'action et des comptes publics. Les entretiens ont été réalisés en 2015 et 2016 à la suite de l'enquête Conditions de travail DARES-DGAFP-DREES 2013.

quantitatives des conditions de travail à l'hôpital. La troisième partie présente les résultats d'une post-enquête par entretiens suite à l'enquête conditions de travail 2013 en se focalisant sur la question des évolutions du travail en équipe chez les soignants.

I. L'hôpital comme lieu de travail en équipe

L'hôpital est un lieu où des professionnels appartenant à différentes spécialités doivent négocier les règles d'organisation leur permettant de coopérer et de structurer leurs actions afin de travailler ensemble dans « l'intérêt suprême du malade ». Le travail collectif à l'hôpital est le plus souvent accompli au sein d'un collectif de travail, l'équipe de soins ou l'équipe médicale, ou encore l'équipe de jour ou de nuit lorsqu'on renvoie à une dimension temporelle. Les membres de l'équipe sont supposés comme l'équipage d'un bateau ou une équipe sportive œuvrer de concert face à un environnement dangereux ou imprévisible. En se focalisant sur les rapports de solidarité internes, l'usage du mot équipe peut occulter les concurrences ou les conflits au sein des équipes de même que les rapports antagonistes entre salariés et direction.

1. Travailler en équipe et faire équipe

Une première distinction concerne les collectifs institués. C'est l'organisation du travail qui désigne les collectifs – les équipes sont des collectifs de travail organisés pour réaliser un travail en commun, selon des règles de division du travail, avec des positions de décision et d'exécution, des actes réalisés en commun ou séparément, qui supposent une coordination de ces actes et l'acceptation ou la coopération des patients. Le travail en équipe des soignants (infirmiers et aides-soignants essentiellement) s'effectue ainsi sous l'autorité des médecins et de l'encadrement.

Une seconde distinction concerne les aspects informels. « Faire équipe » ou faire preuve d'un « esprit d'équipe » ont un sens plus particulier qui désigne des formes d'association ou d'entraide « informelles » au travail, des manifestations de solidarité ou des actes pouvant aller parfois à l'opposé des dispositions de la hiérarchie. Le collectif de travail se distingue ainsi de l'organisation dans la mesure où il constitue pour ses membres une réalité *sui generis*, dotée d'une forme de sociabilité propre (« l'esprit d'équipe ») et de valeurs éthiques partagées. Le respect d'autrui et la résolution des conflits en interne sont les principales conditions exigées pour « faire équipe ».

Les frontières qui séparent l'organisationnel « formalisé » de la solidarité « informelle » ne sont ni fixes, ni établies selon les mêmes critères dans les différents collectifs de travail. Travailler en équipe ne suppose pas forcément coopérer si les relations sont conflictuelles entre des individus ou des groupes concurrents – selon les spécialités ou l'âge par exemple – ou limitées à des aspects purement fonctionnels. Cependant, l'intérêt du patient exige, au moins en principe, que tous les participants à l'acte médical coopèrent pour le guérir ou améliorer sa santé. Au-delà de la maladie, le malade est le point central de « l'articulation du travail » médical, soignant et administratif dans cet univers (Strauss, 1992). Aussi, les relations de coopération au travail « débordent » les frontières qui séparent les équipes organisées ou les collectifs institués, et peuvent avoir lieu tant horizontalement que vers le haut ou le bas de la hiérarchie.

2. Equipe médicale et soignante, les évolutions du groupe infirmier

La division du travail médical et soignant recouvre un processus historique de délégation du travail sous le contrôle des médecins (Freidson, 1984). Le terme paramédical indique la dépendance du métier d'infirmier à la profession médicale dont il est issu en se définissant par rapport à

elle. De même, le métier d'aide-soignante (Arborio, 1995) s'est défini par rapport au métier d'infirmière suivant un processus de délégation du « sale boulot » : « A mesure que leur statut professionnel s'élève, les infirmières délèguent les plus humbles de leurs tâches traditionnelles aux aides-soignantes et aux femmes de service » (Hughes, 1996). Avec le développement de l'hôpital, les effectifs des différentes catégories de personnel se sont fortement accrus et spécialisés. En 1975, la création du statut d'infirmière générale, placée auprès du directeur de l'établissement, et ayant pour fonction de gérer un service, le service infirmier, constitue une rupture fondatrice pour l'affirmation du groupe professionnel (Acker, 1991 & 1992). Celui-ci se voit reconnaître comme collectif ayant un territoire propre et une fonction d'expertise. L'autonomisation des infirmières vis-à-vis du contrôle de la profession médicale et la création d'une hiérarchie propre d'encadrement de soins : cadres de santé, cadre supérieur de santé puis directeur des soins – consolide le groupe professionnel. Les rapports professionnels entre médecins et infirmières restent cependant variables : ils sont marqués par l'histoire commune au sein de l'hôpital et dépendent des spécificités des services : coopération étroite dans les blocs opératoires entre chirurgiens et IBODE[3], anesthésiste et IADE[4], à la différence d'autres services. Par ailleurs la présence des aides-soignantes dans les équipes de soins varie par exemple avec l'existence ou non de binômes entre infirmières et aides-soignantes.

3 Infirmier de bloc opératoire diplômé d'État.
4 Infirmier anesthésiste diplômé d'État.

II. Un travail sous pression, fragmenté et flexible pour les soignants

Dans le champ de la santé, le contexte récent est marqué par une série de réformes qui visent à débureaucratiser et à rationaliser le secteur public en lien avec le projet du « Nouveau Management Public » (Belorgey, 2010 ; Bezes et Demazière, 2011 ; Gheorghiu et Moatty, 2013). Deux réformes sont emblématiques, la tarification à l'activité (T2A) qui relie le financement des établissements à leur activité et l'organisation en pôles. Remplaçant la dotation globale des établissements qui favorisait les déficits chroniques, la mise en œuvre de la T2A, combinée à une gestion prévisionnelle des dépenses et des recettes, a mis les établissements en concurrence, les obligeant à maximiser les recettes et à privilégier en leur sein les activités les plus rentables sous peine de subir un contrat de retour à l'équilibre financier. La T2A s'est accompagnée de l'adaptation des effectifs au plus près d'une demande de soins fluctuante et en évolution et d'une gestion du personnel en masse salariale pour minimiser ces dépenses qui représentent plus des deux tiers des budgets hospitaliers (Gheorghiu, Moatty, 2013). Dans ce contexte, sur la période 2005-2009, l'activité a cru de 11% dans le secteur public hospitalier soit un rythme plus rapide que celui de l'accroissement du personnel 4%, dont 7% pour les soignants (Yilmaz & Frikha, 2012). La création des pôles d'activité transforme l'organisation interne en regroupant les anciens services au sein de pôles d'activité. La gestion des soignants, auparavant effectuée sous le contrôle des directeurs des soins, est en partie déléguée au niveau des pôles, ce qui facilite le resserrement des effectifs soignants au plus près de l'activité et leur polyvalence au sein des pôles. Ces évolutions ne sont pas sans conséquences, comme nous allons le voir, sur les conditions de travail des soignants et le travail en équipe.

1. Intensité du travail et flexibilité

En lien plus ou moins direct avec les réformes, deux aspects des conditions de travail, son intensité et sa flexibilité, apparaissent en évolution d'un point de vue quantitatif :

- Alors que les exigences du travail sont fortes dans le secteur hospitalier (Arnaudo & alii, 2013), les enquêtes conditions de travail montrent que les contraintes pesant sur les rythmes de travail (demandes, normes de production ou délais, …) se sont accrues entre 1998 et 2013, notamment depuis 2005 (Benallah & Domin, 2017). L'intensité du travail se situe ainsi à un niveau élevé chez les soignants qui ont le sentiment d'exercer un travail « sous pression » (Sainsaulieu, 2003 ; Belorgey, 2010). Ce travail, le plus souvent effectué dans l'urgence, devient aussi de plus en plus fragmenté : En 2013, « devoir toujours ou souvent se dépêcher » concerne 77% des infirmiers (et sages-femmes) et « devoir fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue », 80% (Loquet & Ricroch, 2014).
- Par ailleurs, la mise en place des pôles d'activité conduit à utiliser la flexibilité en vue de réaffecter les personnels au sein du pôle en fonction des besoins. Le changement de poste en fonction des besoins du service a ainsi presque doublé, de 9% à 17%, entre 2003 et 2013 chez les infirmiers du secteur hospitalier (Loquet & Ricroch, 2014).

2. Des évolutions contrastées suivant les établissements

Ces évolutions d'ensemble masquent d'importantes disparités entre les établissements. Une analyse des correspondances multiples sur les données de l'enquête conditions de travail 2013 distingue quatre cas de figure pour les évolutions des établissements : la stabilité interne et externe,

les évolutions dans un contexte difficile (développement des activités transversales et de l'ambulatoire, suppression d'activités), les réorganisations contraintes (contrat de retour à l'équilibre financier, fusions…) et les fluctuations quantitatives ou temporelles de l'activité.

Les conditions de travail des salariés peuvent être en partie déterminées par la place de leur établissement dans cette typologie. Aussi, le choix des individus de la post-enquête a visé à choisir des personnes reflétant la variété de ces configurations. Les entretiens ont été menés auprès de 40 salariés hospitaliers en surreprésentant les soignants (médecins, infirmières et aides-soignantes) et en interrogeant certains personnels administratifs et techniques en mesure de témoigner sur les changements des conditions de travail intervenus depuis l'introduction des réformes dans leurs établissements. Le guide d'entretien était structuré en quatre parties : les changements organisationnels, les modifications intervenues dans les charges de travail, physiques et mentales, ainsi que dans le rythme des activités, les transformations du travail collectif, les ressentis psychologiques des changements et de leurs effets sur l'autonomie et la reconnaissance.

III. Résultats de la post-enquête

Dans la période récente, la quête d'une identité propre soignante s'est heurtée aux stratégies managériales des établissements promues par les mutations du cadre des politiques publiques hospitalières (Feroni et Kober-Smith, 2005 ; Schweyer, 2006). Ces évolutions de la place du groupe infirmier et des collectifs de travail soignants apparaissent dans les réponses à la post enquête sur les conditions de travail sur plusieurs dimensions : la place de

l'encadrement, les effets du travail sous pression et de la polyvalence sur l'esprit d'équipe, l'organisation du temps de travail et la reconnaissance.

1. Les cadres de santé pris en étau entre leurs équipes et l'emprise de la gestion

Deux processus ont permis au corps de métier infirmier d'affirmer son nouveau statut à l'hôpital. Le premier relève d'un pouvoir fonctionnel, en lien avec l'organisation hiérarchique des activités et la représentation de l'encadrement infirmier dans la direction des établissements. Le second correspond à la professionnalisation du groupe infirmier, avec la spécialisation des savoirs professionnels et la mise en place de protocoles, en lien avec l'évolution des formations et la place du capital scolaire dans la reconnaissance du statut.

Les évolutions récentes montrent des tensions croissantes entre ces dimensions du « pouvoir infirmier ». Mais, dans la période récente, la quête d'une identité propre soignante se heurte aux stratégies managériales des établissements promues par les mutations du cadre des politiques publiques hospitalières (Feroni et Kober-Smith, 2005 ; Schweyer, 2006). La direction des soins infirmiers voit son autonomie réduite par la perte de la gestion du personnel infirmier qui se fait désormais au niveau des pôles. De plus, avec la mise en place des logiques gestionnaires, l'encadrement infirmier devient porteur des réformes managériales (Divay et Gadea, 2008), c'est-à-dire « artisan » de ces réformes, bien qu'il n'en soit généralement pas promoteur ni même « partisan » (Gheorghiu et Moatty, 2013). Enfin, le recrutement, la formation et les activités des soignants et des cadres divergent de plus en plus. En conséquence la légitimité de ces derniers est remise en cause au sein des équipes, ce qui témoigne du malaise installé dans l'ensemble du corps des professionnels des soins. Les entretiens réalisés ont enregistré les différentes expressions de

cette impasse, entre les manifestations de solidarité ou de tension entre les cadres et leurs équipes, les réprimandes subies par les premiers de la part de leurs supérieurs et les formes de résistance ou de soumission à l'autorité.

Un cadre de santé dans le service de diabétologie d'un hôpital PSPH[5] de Paris, depuis 15 ans au service, résume ainsi son expérience gestionnaire, entre les réductions de personnel et l'injonction à faire « plus de recettes » :

> « On nous demande, chaque année, plus de recettes, moins de dépenses en termes de masse salariale. Donc, en gros, on me demande de faire plus d'activité avec moins de personnel (…). Le personnel ne s'y retrouve plus dans sa profession de soignant, dans le sens soigner, prendre soin, être au chevet du malade. Euh, il ne s'y retrouve plus, il est trop rapide, il fait trop vite les soins, euh, le patient n'est pas content. »

Les cadres de santé sont pris en étau entre la défense et la proximité avec leurs équipes et les impératifs de gestion :

> « On est en permanence en conflit intérieur et de plus en plus souvent, on est amenés à mettre en œuvre des organisations et des politiques avec lesquelles on est pas du tout d'accord. Alors après on va le faire maladroitement, parce qu'on va le faire de manière agressive, parce qu'on va traiter nos agents comme on nous traite nous. » (Cadre de santé en chirurgie gynécologique)

De leur côté, les politiques managériales des départements de ressources humaines cherchent à exploiter la dimension collective du travail comme ressource organisationnelle, en créant par exemple des groupes de travail plus ou moins éphémères à vocation transversale. Elles valorisent aussi la mobilité et la polyvalence contre la routine et l'enfermement dans des services ou des collectifs considérés comme cloisonnés. L'instrumentalisation du travail collectif

---

5 Participant au Service Public Hospitalier.

n'est cependant pas une alternative à la constitution de véritables équipes de travail. D'où une contradiction : si les politiques managériales valorisent le travail collectif comme ressource organisationnelle, leurs effets sur les conditions de travail fragilisent les équipes existantes.

2. Travail sous pression, polyvalence et esprit d'équipe

L'évolution des conditions de travail varie selon les établissements et les services. La majorité des entretiens évoque cependant une dégradation qui est attribuée principalement à l'augmentation des charges de travail, tandis que les moyens matériels et humains ont diminué ou sont restés constants. Cette évolution peut être considérée comme ancienne, car elle a commencé avec le choc lié à l'introduction du régime des 35 heures et l'obligation d'effectuer le même volume d'activités qu'avant, pendant 39 heures. Elle s'est aggravée depuis les derniers changements organisationnels :

> « Les services sont de plus en plus grands, on accueille de plus en plus de malades, mais il y a de moins en moins de personnes pour s'occuper des patients. Donc forcément, les conditions de travail sont mauvaises puisqu'il faut travailler vite. Y'a un risque d'erreur permanent, parce qu'on est poussés… on tire vraiment sur la corde, on va dire. Là, je viens de travailler 12 heures, j'étais 12 heures à 100% de ce que je peux faire (…) On va pas faire la moitié du travail parce qu'il manque quelqu'un, en fait. Ils savent qu'on va le faire, et ils abusent de nous et du coup, c'est… le travail est plus dur, il est plus fatigant, il est plus stressant, surtout, parce qu'on a des responsabilités qui sont énormes. » (Infirmière intérimaire, 20 ans d'ancienneté)

Les changements organisationnels ne semblent pas avoir modifié profondément les relations de travail dans les petits établissements ou dans les services à faibles effectifs : l'entraide se passe comme avant, les petites équipes réussissent à surmonter les difficultés liées aux réformes. Cependant, ailleurs,

les entretiens font le plus souvent le constat du recul du travail collectif sous la contrainte des rythmes accélérés de travail, des effectifs réduits, de la flexibilité et des remplacements problématiques :

> « Les choses se sont beaucoup dégradées au niveau du collectif. L'esprit d'équipe… il existe encore mais beaucoup moins. Et nous, même la nuit, ça se ressent énormément. On a l'impression qu'il y a une individualité… celle qui en fera le plus, celle qui sera… Et c'est devenu un petit peu du chacun pour soi. Mais c'est parce que notre charge de travail est tellement élevée… euh… Avant on s'entraidait toujours, surtout la nuit ». (Infirmière en soins intensifs, hôpital privé)

Les équipes stables ont plus de chances de maintenir le travail collectif que celles qui sont confrontées à une rotation du personnel qui limite la construction de rapports de confiance entre leurs membres. La polyvalence au sein des pôles est souvent mise en cause dans l'affaiblissement de la cohésion des équipes, leurs membres se méfient des nouveaux venus, dont ils ont du mal à évaluer les compétences ou la solidarité, d'où des difficultés d'intégration :

> « C'est pas moi qui l'ai demandé. Au début ça dérange pas trop de le faire. Ça permet de voir autre chose, d'avoir d'autres collègues de travail et tout ça, et puis on est polyvalentes. Mais… à la longue, c'est pénible, parce qu'on connaît pas nos patients, on a pas le suivi du patient, on est pas intégré dans une équipe… c'est un petit peu pénible [rire] » (Infirmière, hôpital privé).

Par ailleurs, la répartition du travail dans les pôles se fait davantage en fonction des effectifs limités qu'en fonction des qualifications, ce qui réduit la spécialisation du groupe infirmier, d'où un retour à une logique de « confusion des tâches » (Chauvenet, 1972).

Parfois, le renouvellement des équipes avec des soignants jeunes élimine d'anciennes sources de tension et de conflits et rend possible l'émergence d'un nouvel esprit

d'équipe. Mais le renouvellement des générations serait aussi à l'origine du déclin de la coopération à l'intérieur des équipes. Si les jeunes sont accusés par les anciens d'être moins attachés aux collectifs de travail, de privilégier facilement la vie personnelle aux impératifs de la solidarité collégiale, leur précarité de statut et leur peur de commettre des fautes professionnelles (et de « perdre leur diplôme ») expliquent ce désinvestissement. La base de recrutement pour la formation des soignants s'est modifiée dans le temps, le métier se faisant plus apprécier pour la stabilité de l'emploi que pour les valeurs éthiques de la « vocation » de soignant, ce qui peut expliquer les différences d'ethos professionnel entre les générations :

> « Moi, sur les entretiens que j'ai vu passer dernièrement, y'en a peut-être deux chez lesquelles on sentait cette fibre soignante. Le reste, c'est de l'alimentaire. Donc sur une équipe, ils sont pas sur les mêmes valeurs, tous. L'un est sur de l'alimentaire, l'autre est sur obtenir un CDI, l'autre un prêt pour acheter machin… On est plus sur de la cohésion d'équipe, on se retrouve plus sur les mêmes valeurs professionnelles » (Cadre de santé en chirurgie gynécologique).

3. L'organisation du temps de travail, absentéisme et reconnaissance

La confection des *plannings* est un défi permanent pour la gestion des équipes, qui engage l'autorité du cadre et la responsabilité des membres de son/ses équipe(s) comme l'explique une cadre en neurochirurgie dans un CHU :

> « C'est moi qui fais les plannings. Et si elles font des changements, elles sont dans l'obligation de m'avertir, avant. Sauf si c'est des changements – et c'est là qu'on commence à introduire des flexibilités pour ne pas que ça tourne au flicage – sauf si une, elle veut passer à l'autre l'après-midi. Elle me le marque sur le planning et voilà. Moi, à la base, c'est les responsabilités, les responsabiliser. »

Mais la gestion du personnel en flux tendus pour s'adapter à la demande de soins a rendu difficile l'organisation des temps de travail. Elle entraîne un manque de prévisibilité, des bouleversements des plannings, des remplacements au pied levé et la remise en cause des jours de repos ou des congés, alors que la question des temps est cruciale pour la conciliation vie familiale/vie professionnelle dans des métiers féminisés. En raison des tensions, l'encadrement peut aussi déléguer la confection des plannings :

> « On nous demande parfois même de gérer et de faire nos plannings nous-mêmes (…). Avec les disputes qui vont avec. Non, en fait les cadres qui choisissent de faire ça, c'est pour qu'on se dispute entre nous et qu'ils ne se retrouvent pas en conflit avec nous. » (Infirmière intérimaire, 20 ans d'ancienneté).

Avec la disparition des pools de remplaçants, l'absentéisme apparaît à la fois comme effet de l'épuisement au travail (les *burn-out* très souvent invoqués) et comme mécanisme de défense. Intervenant souvent en dernière minute, il est une menace constante pour la planification des activités des équipes et provoque des tensions en leur sein :

> « En ce moment, elle est malade, chez elle, arrêtée, et la cadre vient vous dire, vient dire à l'équipe c'est à cause d'elle que vous n'aurez pas vos congés. Alors comme ça on va avoir des conflits d'équipe, c'est sûr. Ça c'est assez nouveau. » (Infirmière, CHU de province).

L'absentéisme est aussi lié à la question de la reconnaissance au sein de l'institution :

> « les infirmières, c'était une population qui s'arrêtait peu. Elles tiraient un peu sur la corde, je dirais, on n'était pas bien, mais on ne s'arrête pas. On essaye de venir même si on est un peu malade. Et maintenant, et c'est pas qu'une impression parce qu'elles me l'ont dit : quand on est malade, on n'hésite

> plus à s'arrêter. Parce que, de toutes façons, on n'a jamais de merci, on n'a jamais de reconnaissance, donc… ben, on s'arrête. » (Infirmière en gynécologie, CHU).

Si le travail hospitalier apporte des formes de reconnaissance, celles-ci viennent essentiellement de la part des patients et de leurs familles. L'identification à la profession est garantie par l'endurance pendant les trois années d'études et de stages à l'école des infirmiers, mais elle s'accompagne d'un sentiment de frustration provoqué par le manque de reconnaissance, financière comme publique, et des promesses de changement du statut qui n'ont pas été tenues. Le manque de reconnaissance est aussi un des facteurs explicatifs du turn-over accéléré dans les équipes :

> « Elles restent moins de temps dans le même service, parce qu'elles s'épuisent, donc elles pensent probablement qu'en allant voir ailleurs, ce sera mieux – ce qui à mon avis est un leurre… ». (Formatrice dans un Institut de formation aux soins infirmiers (IFSI)).

Conclusion

Les changements intervenus dans le monde hospitalier et plus particulièrement en ce qui concerne les conditions de travail interrogent la notion d'engagement, aussi bien dans les équipes de travail, qu'au niveau professionnel ou organisationnel. L'organisation en pôles a réduit l'autonomie et la spécialisation du groupe infirmier tandis que la professionnalisation des métiers de soins, avec la protocolisation des actes, a limité les marges de manœuvre nécessaires à un engagement personnel. Les politiques gestionnaires des directions hospitalières, dans l'application des différentes réformes, ont été perçues en opposition aux valeurs humanistes revendiquées par les soignants comme étant au fondement de leur engagement. Elles ont rapproché la

situation de l'encadrement de soins de celle du groupe des cadres. Devenus les artisans des réformes, les cadres de santé sont traversés par des conflits de rôle avec leur engagement au sein de leur équipe de travail : la pression sur les effectifs et les conditions de travail sont difficiles à justifier et mettent en cause leur légitimité au sein des équipes.

La dégradation accusée des conditions de travail a conduit, dans certaines situations, à la fragilisation de l'engagement des soignants, et notamment des infirmiers, dans les collectifs de travail et au détachement de l'institution hospitalière. On doit cependant distinguer dans ces « crises d'identité » entre désengagement par rapport à l'organisation et désengagement par rapport au métier, le désengagement professionnel restant exceptionnel. Si l'engagement dans le contenu de l'activité et les valeurs du groupe professionnel infirmier se maintiennent globalement, les conditions d'exercice fragilisent l'appartenance aux équipes de travail et peuvent conduire à un désengagement par rapport à l'organisation dont l'absentéisme est l'un des symptômes.

Une lecture complémentaire s'impose en termes de rationalisation des engagements. La multiplication des contraintes et le renouvellement des générations et du recrutement conduisent à ce que le registre traditionnel du dévouement et de la vocation fasse place à un registre du « donnant-donnant ». Pour préserver sa vie familiale et sa santé, l'engagement dans les équipes dépend alors des conditions d'exercice du métier ainsi que de la reconnaissance escomptée au sein de l'équipe et de l'institution. Ce mouvement, qui s'accompagne d'une certaine perte, ou redéfinition, de l'identité traditionnelle soignante poursuivrait ainsi le choc lié au passage aux « 35 heures », le décompte des temps par les directions ayant conduit les soignants à compter les leurs, dans un « métier où l'on ne compte pas son temps ».

Bibliographie

Acker F., 1991, « La fonction de l'infirmière. L'imaginaire nécessaire ». *Sciences Sociales et Santé*, vol. IX, n°2, p. 123-143

Acker F., 1992, « Le service infirmier. A la recherche d'un positionnement ». *Gestions hospitalières*, n°316, p. 368-372.

Arborio A.-M., 1995, « Quand le "sale boulot" fait le métier : Les aides-soignantes dans le monde professionnalisé de l'hôpital ». *Sciences sociales et Santé,* n°3, dossier « Les professions de soins : infirmières et aides-soignantes », p. 93-126.

Arnaudo B., Léonard M., Sandret N., Cavet M., Coutrot T., Rivalin R., & Thierus L., 2013, « Les risques professionnels en 2010 : de fortes différences d'exposition selon les secteurs ». Dares, Dares analyses, n°10, février, 12 p.

Belorgey N., 2010, L'hôpital sous pression, enquête sur le nouveau management public. Paris, La Découverte.

Benallah S., Domin J.-P., 2017, "Réforme de l'hôpital. Quels enjeux en termes de travail et de santé des personnels ? », *La Revue de l'Ires*, 2017/1, n°91-92, p.155-183.

Chauvenet A., 1972, « Professions hospitalières et division du travail ». *Sociologie du travail*. vol. 13, n°2, p. 145-163.

Divay S., Gadéa C., 2008, « Les cadres de santé face à la logique managériale ». *Revue française d'administration publique*, 128, 677-687.

Elbaum M., 2007, (dir.). « Enjeux économiques des coopérations entre professionnels de santé ». Haute Autorité de Santé, rapport du groupe de travail, décembre, 320 p.
http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/pratiques_actuelles_de_cooperation.pdf

Estryn-Béhar M., 2008, Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe, Paris, Presses de l'EHESP, 383 p.

Feroni I., & Kober-Smith A., 2005, « La professionnalisation des cadres infirmiers : l'effet de l'action publique en France et en Grande-Bretagne ». *Revue française de sociologie*, vol. 46, n°3, p. 469-494.

Gheorghiu M. D., & Moatty F., 2013, L'hôpital en mouvement. Changements organisationnels et conditions de travail. Paris, éditions Liaisons.

Hughes E.-C., 1996 [1951], « Pour étudier le travail d'infirmière ». *Le regard sociologique*. Essais choisis, Textes choisis et rassemblés par J.-M. Chapoulie, éd. de l'EHESS.

Loquet J., & Ricroch L., 2014, « Les conditions de travail dans les établissements de santé ». In *Le panorama des établissements de santé – édition 2014*. DREES, Collection études et statistiques, p. 11-30.

Sainsaulieu I., 2003, Le malaise des soignants. Le travail sous pression à l'hôpital. Paris, Séli Arslan.

Schweyer F.-X., 2006, « Une profession de l'État providence, les directeurs d'hôpital ». *Revue européenne des sciences sociales*, XLIV, 135, 45-60

Strauss A., 1992, *La trame de la négociation*. Paris, L'Harmattan.

Yilmaz E., Frikha S., 2012, « Les hôpitaux publics ont amélioré leur efficience entre 2003 et 2009 ». In *Le Panorama des établissements de santé, édition 2012*, Drees, Études et statistiques.

Faire collectif, faire santé

Contributions de l'encadrement de proximité

Anne Gillet, Lucie Reboul et Corinne Gaudart[1]

Ce chapitre rapporte trois recherches menées dans le secteur du transport aérien (sur le personnel navigant commercial et sur le personnel au sol) et dans le secteur de la construction aéronautique (compagnons d'une ligne de fabrication d'un avion). Toutes trois se sont intéressées aux différentes configurations des collectifs de travail et à leurs effets potentiels sur la santé des membres qui les composent. Dans cette perspective, elles mettent en visibilité les rôles actifs de l'encadrement de proximité.

Ces recherches ont été menées dans deux champs disciplinaires différents, la sociologie et l'ergonomie. Elles diffèrent dans leur objectif final, les deux recherches en ergonomie s'appuyant sur une demande interne d'acteurs de la santé à visée transformative locale tandis que la recherche en sociologie a privilégié un but heuristique. Mais elles convergent aussi sur de nombreux points que nous souhaiterons souligner ici.

Toutes trois adoptent une focale d'analyse cherchant à comprendre le travail au plus près de ses conditions d'exercice, en prenant en compte « le point de vue de l'activité sur le travail » (Gillet, Lénel, 2016). Cette activité, si elle peut se traduire par des actions individuelles, est toujours une expérience collective au carrefour de multiples temporalités macro, méso et micro-sociales (Gaudart, 2014). Le collectif de travail est ainsi

1 Anne Gillet est sociologue, chercheuse au Lise-Cnam-CNRS. Lucie Reboul est doctorante en ergonomie, Lise-Cnam-CNRS, Ceet. Corinne Gaudart est ergonome, directrice de recherche au CNRS, Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

conçu comme un processus, orientant le travail collectif et soutenu par lui (Caroly et Clot, 2004). Le collectif de travail correspond ici à un ensemble de personnes faisant œuvre commune selon des règles qu'elles partagent ; ces règles se créent et se transforment au contact d'un travail collectif caractérisé par des modes de coopération dans l'action (Cau-Bareille, 2012, Grasset, 2017).

Collectif de travail et travail collectif tiennent ainsi un double projet : trouver des solutions organisationnelles pour « faire la production » en créant des règles informelles qui pallient celles de l'organisation – ce que De Terssac (2016) appelle un travail d'organisation –, mais aussi participer à la préservation de la santé de ses membres, voire au développement de leurs ressources psychosociales (Barcellini et Caroly, 2012). La santé est alors entendue non seulement comme la préservation de l'intégrité physique, psychologique et sociale, mais aussi comme l'objet d'une construction individuelle dans un cadre social relatif au développement des savoirs et savoir-faire professionnels (Laville, 1996).

Tenir conjointement ce double projet relève toutefois d'équilibres fragiles, sensibles aux évolutions du travail et aux contextes organisationnels. Les processus d'intensification du travail observés maintenant depuis de nombreuses années (Algava et col., 2014) fragilisent les collectifs de travail et produisent une individualisation des rapports au travail (Théry, 2010). C'est ainsi que les trois recherches présentées s'attachent à mieux comprendre ces équilibres fragiles, les conditions qui les dégradent et/ou les soutiennent. Une attention particulière est portée aux rôles de l'encadrement de proximité, situé au croisement de régulations horizontales et verticales (De la Garza et Weill-Fassina, 2000 ; Gillet, 2005, 2017). L'encadrement de proximité[2] tient dans les organisations une position d'interface, d'intermédiaire entre plusieurs catégories de personnel. En

2 Ici classé dans la catégorie agent de maîtrise. Selon les organisations, il peut être cadre, et/ou avoir le même statut que les membres de l'équipe qu'il encadre (y compris ouvrier, technicien…).

fonction de la nature des activités qu'il réalise, il adapte la « distance » entre lui et les membres du collectif. Il porte des missions essentielles de régulations (sociale, organisationnelle, technique) du travail et de « traduction » (Gillet, 2005, 2010, 2017).

Cette position particulière peut en faire un acteur du collectif, participant au double projet de production et de santé (Reboul et col., 2017). L'approche des liens entre encadrement et santé (Gillet, 2005, 2008 ; Piney, 2015), à notre sens, ouvre un champ fructueux de collaboration pluridisciplinaire et des pistes d'analyses d'échelles temporelles du travail.

La première recherche (A. Gillet), menée auprès du PNC-personnel navigant commercial (hôtesses de l'air, stewards, chefs de cabine) de plusieurs compagnies aériennes, montre comment des équipes éphémères, constituées pour le temps d'un vol, peuvent constituer un collectif de travail. La seconde recherche (L. Reboul), réalisée auprès de personnels au sol d'une compagnie aérienne, analyse comment le travail collectif participe à la constitution de collectifs de travail, là où l'organisation ne prévoit que des tâches individuelles. La troisième recherche (C. Gaudart), menée auprès de compagnons de l'aéronautique, montre comment l'intégration des règles collectives participe à l'élaboration des parcours professionnels.

Ces trois recherches mettent au jour les rôles de l'encadrement de proximité pour faire collectif, dans la mesure où il facilite la constitution d'un collectif de travail et le travail collectif. Le nom et les missions de cet encadrement diffèrent dans nos terrains – chef de cabine pour le personnel navigant, régulateur pour le personnel au sol, *team leader* pour les compagnons de l'aéronautique -, conduisant à la mise en œuvre d'activités différentes : dynamique des relations sociales, *leadership*, régulation des conflits, ordonnancement, gestion des parcours. Ces différentes activités montrent l'importance de la fonction d'encadrement dans plusieurs dimensions de la santé pour ces collectifs de travail et elles s'exercent à des niveaux organisationnels et avec des temporalités distinctes sur nos trois terrains.

Méthodologie : un regard partagé sur le travail

La première recherche concerne les collectifs de travail du Personnel Navigant Commercial (PNC : hôtesses de l'air, steward, chefs de cabine) de plusieurs compagnies aériennes de l'aviation civile (compagnies régulières, *low cost*, charter). Nous utilisons ici une part de l'analyse d'une quarantaine d'entretiens réalisés auprès des PNC en France (de 2016 à 2018)[3]. Cette recherche n'a pas fait l'objet d'une demande sociale et nous l'avons construite selon un mode collaboratif (Gillet, Tremblay, 2017) avec les syndicats nationaux représentatifs des PNC de plusieurs compagnies aériennes de plusieurs pays et leur association européenne[4]. De nombreuses données de recherche ont été recueillies, portant sur l'activité des PNC et leurs conditions de travail, le travail d'équipage, le rôle de l'encadrement, l'équilibre des temps sociaux, la santé.

La deuxième recherche présentée est une recherche-action[5] qui fait suite à une demande formulée par une compagnie de transport aérien portée principalement par des acteurs en charge des questions de santé, soucieux des problématiques d'enjeux de maintien dans l'emploi du personnel au sol, au regard des évolutions sociodémographiques, organisationnelles et techniques. L'ergonomie centrée sur l'activité utilise l'observation et les entretiens. Ainsi, dans un premier temps, des observations ouvertes et systématiques (c'est-à-dire outillées d'une grille d'observation) ont été effectuées auprès de huit agents puis poursuivies auprès des régulateurs, chefs d'équipe des agents (Reboul et col., 2017).

La troisième recherche, menée auprès d'ouvriers de production de l'aéronautique[6], a pris initialement appui sur une demande du service interne d'ergonomie d'un site qui accueille quatre lignes de fabrication d'avions de court, moyen et long courrier, de générations différentes. Dans une politique de prévention, le responsable du service d'ergonomie souhaitait avoir une meilleure connaissance relative aux modalités de construction des parcours professionnels et de leurs liens avec la santé.

---

3 Cette recherche s'inscrit dans un programme de recherche international plus vaste réalisé aussi dans d'autres pays d'Europe (Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas, Portugal) et au Canada, porté par A. Gillet (Cnam, Lise CNRS) et D.-G. Tremblay (Téluq, Québec) Avec réalisation d'entretiens, de questionnaires, d'observations, analyses de documents et comparaisons internationales.

4 EurECCA : the European Cabin Crew Association.

5 Projet financé dans le cadre du programme ANR 2014 et réalisé dans le cadre du programme de recherche du Gis Creapt dont cette entreprise est membre.

6 Projet financé dans le cadre du programme ANR 2014 et réalisé dans le cadre du programme de recherche du Gis Creapt dont cette entreprise est membre.

I. Collectifs de travail et santé

1. L'équipage : un collectif éphémère, solidaire et acteur de santé

Le collectif de travail correspond à l'équipage PNC (Personnel Navigant Commercial) travaillant en lien avec les pilotes (le PNT – personnel navigant technique). Au sein de l'équipage, ce sont surtout les chefs de cabine (l'encadrement de proximité) qui échangent avec les pilotes. En plus de ses tâches spécifiques dans sa fonction d'encadrement, le chef de cabine effectue comme les autres membres de l'équipage des tâches commerciales (vente de produits et de services) et de sûreté-sécurité. Il tient une place importante dans le collectif de travail, dont il fait partie.

L'organisation du travail et la gestion du temps de travail (complexe, informatisée) sont telles que la constitution de l'équipage est éphémère, avec une quasi-impossibilité mathématique de retrouver la même configuration d'équipe aux prochains vols. Les personnes de l'équipage se rencontrent peu de temps avant le vol et ne retravailleront pas forcément ensemble par la suite – ou bien des mois ou des années plus tard[7]. Les horaires du PNC sont atypiques. Créer un collectif de travail pour cet équipage est possible grâce à l'intégration par chacun de plusieurs dimensions professionnelles : une forte identité de métier et des cultures au travail marquées, une forte professionnalité, la coopération et le travail en équipe. Leur travail, pour une large part collectif, nécessite des sociabilités et

7 Selon la taille des compagnies aériennes, ou celle des bases d'affectation du personnel, selon les effectifs du PNC, la probabilité que certaines personnes se retrouvent à voler ensemble varie.

des solidarités fortes[8]. De plus, leur travail est encadré par de nombreuses règles[9] : des consignes, des normes de travail, des procédures[10], qui peuvent être objet de coordination et de régulation du chef de cabine. Chaque membre de l'équipage est affecté à un poste de travail attribué de façon collégiale au moment de la réunion du *briefing* avant le vol, avec validation du chef de cabine. Le rôle du chef de cabine qui impulse la dynamique de l'équipage lors de sa création (au moment du *briefing*) est primordial pour la mise en œuvre de l'ambiance de travail, pour la cohésion de l'équipage et pour la suite du déroulé du vol. Le collectif ainsi créé est un support aux membres de l'équipage et un vecteur de santé par les solidarités professionnelles et les échanges sociaux (positifs) qu'il permet.

La plupart des PNC travaille de manière solidaire et coopérative, et les échanges professionnels fréquents entre PNC participent à une régulation essentielle dans un tel contexte professionnel où l'espace restreint donne à l'intervention de « l'autre » une dimension importante et spécifique, car aucune échappée n'est possible pendant le vol. Tout incident non réglé rapidement peut prendre d'importantes proportions, voire s'avérer dangereux par la suite en terme de sûreté et de sécurité. Les PNC s'inscrivent dans un processus d'engagement de soi souvent important, au niveau du corps (place, gestes et postures, déplacement, manipulation de charges lourdes ou d'éléments encombrants) et au niveau relationnel avec les passagers. Les échanges professionnels fréquents entre PNC participent

---

8 Cela même si le secteur connaît d'importantes transformations (augmentation des contraintes de temps - nombre et durée des vols, intensification du travail - augmentation et diversification des tâches), et si l'arrivée de plus jeunes générations ou l'usage des nouvelles technologies amènent des comportements qualifiés par les PNC de « plus individualistes ».

9 Règles formelles qui président à la réalisation de leur tâche -travail prescrit, tâches attendues..., et informelles.

10 Définies par des normes, internationales de l'OACI (Organisation de l'aviation civile internationale), nationales par la DGAC (Direction générale de l'aviation civile), par l'Union européenne et par les compagnies aériennes.

à une gestion collective des émotions individuelles. Les relations entre PNC sont souvent intenses et offrent aussi un fort support affectif. Même si les relations sont superficielles et sans suite, les PNC vont se confier fréquemment sur leur vie personnelle afin de partager et parfois de résoudre certaines tensions ou soucis. Les moments des escales participent au maintien ou au renfort du collectif, car ces périodes facilitent les échanges sociaux, garants là-encore d'une certaine vitalité individuelle et collective.

Les PNC adoptent une attitude de travail plus que collaborative, elle est attentive et parfois protectrice : si un membre de l'équipage est mal à l'aise pour travailler, les autres PNC y pallient en lui proposant de se reposer et de le remplacer un certain temps. Parfois, c'est le chef de cabine qui repère la situation et oriente les autres membres de l'équipage vers cette action. Cet aspect de rôle de santé du collectif peut cependant être mis à mal du fait de l'intensification du travail (surtout dans certaines compagnies *low cost,* ou selon le type de vol) car il n'est parfois plus possible de compenser le travail de l'autre.

2. Faire collectif pour gérer l'imprévu/l'incertitude dans un milieu asynchrone et étendu

Qu'en est-il des personnels au sol présents dans les aéroports ? Les dimensions collectives de ces métiers se déclinent autrement. Les agents de services au client figurent en première ligne pour l'atteinte des objectifs de ponctualité et de satisfaction client. En effet, ils s'assurent de l'acheminement du client depuis son entrée dans l'aéroport jusqu'à son départ dans l'avion, en garantissant la fiabilité et la sécurité de l'exploitation.

Les dimensions collectives des métiers d'agent de service au client sont élaborées dans les interstices d'un milieu a priori peu propice à leur mise en œuvre à un niveau structurel et conjoncturel. En effet, les transformations techniques et organisationnelles en vigueur sont susceptibles

de les fragiliser : une diminution drastique des effectifs en l'espace de cinq ans, articulée à une digitalisation du parcours client pour une population marquée par un vieillissement démographique et une augmentation des restrictions médicales.

Au sein du site en région parisienne, les quelques milliers d'agents sont répartis selon les entités en plusieurs équipes administratives, et assurent la continuité du service aéroportuaire par des relèves de poste en décalé, de 05h du matin jusqu'à minuit. L'organisation du service est prioritairement pensée pour répondre à des objectifs de production et de flexibilité, afin de faire face aux fluctuations des clients et des vols, et des nombreuses variabilités et aléas propres au milieu aéroportuaire. Ceci se concrétise par une prescription et une répartition des diverses tâches correspondant aux différentes étapes du parcours client (enregistrement, embarquement, arrivée, etc.) sur un planning individuel et conçu pratiquement en temps réel. L'enchainement et le contenu des tâches expriment une grande variabilité dans les conditions de travail d'un agent à l'autre, au niveau : des objectifs, des moyens et équipements, de l'effectif requis, des qualifications, de la durée mais aussi du lieu de la tâche. Ces tâches sont plus ou moins contraignantes et pénibles en fonction de la combinaison des éléments suivants : les postures (station debout prolongée, courbée), les déplacements (pouvant aller jusqu'à 12 km par vacation), la pression des clients (accentuée par l'angoisse ressentie dans ce type d'environnement) et la manipulation de charge lourde (des bagages pouvant peser 32 kg), et ce, dans des exigences élevées de ponctualité.

Ce milieu est ainsi peu favorable au développement des dimensions collectives. En effet, le travail asynchrone des équipes, au niveau de la tâche (des plannings individuels et des prises de poste en décalé), mais aussi de la vacation (une déstructuration des équipes liée aux échanges horaires entre agents), peut rendre difficile la coordination et la coopération entre les différents membres autour d'un

objectif commun, d'autant plus dans un milieu spatialement étendu. Cependant, les nombreux aléas (affluence des clients, changement de porte de parking/d'embarquement, absence ou retard d'un agent, retard ou annulation d'un vol, etc.), leur ampleur et la complexité de leur résolution nécessitent justement des régulations locales.

Pour d'autres motifs que les PNC travaillant en milieu fermé, le dynamisme et l'ouverture de ce milieu occasionnent un travail collectif à partir duquel des règles de métier communes facilitent la gestion de problème (coordination, coopération et entraide). Par exemple, au niveau de la zone d'enregistrement, la personne à l'accueil de la zone s'assure de la coordination collective en tenant compte – en plus de ses autres objectifs (de sécurité, de satisfaction client, d'autonomisation des clients) – de la charge de travail de ses collègues pour orienter les clients. Ces diagnostics de situation sont précieux pour évaluer le risque et les enjeux de sécurité, gagner en fiabilité et satisfaire le client, en se donnant les moyens de répondre à ses attentes tout en répondant aux objectifs de ponctualité. Le travail collectif permet par la même occasion de faire face à la pression client et donc au stress associé, ainsi que de diminuer la fatigue physique, en tournant sur les différents postes ou encore en réorganisant les tâches de manière à mutualiser les déplacements.

Ces régulations, visant un travail soutenable, sont effectives par la mise en commun de l'expérience de chacun, la connaissance et la visibilité sur le travail d'autrui mais aussi de ses compétences. Elles dépendent en partie de la configuration du poste (organisation du poste, équipement informatique) et de la proximité des collègues (spatiale et relationnelle). Enfin, ces dimensions collectives dépendent aussi d'une coordination globale effectuée par le régulateur, qui assure la répartition des zones en effectif, selon les qualifications, les états de santé de chacun et de manière

à répondre aux règles d'équité entre les agents en veillant à concevoir des plannings variés et comportant le même nombre de tâches.

3. Un milieu professionnel structuré sur la « solidarité »

L'examen des conditions d'entrée, puis de parcours de compagnons de l'aéronautique illustre comment des règles collectives orientées vers la santé et la performance – telles qu'illustrées précédemment – peuvent se construire et s'apprendre. Dans le cas de l'aéronautique, les ouvriers de production débutent leurs premiers postes par un contrat d'intérim (6, puis 12 mois) ou un contrat d'apprentissage, en partenariat avec un lycée local. En 2014, 38% avaient moins de 25 ans, 69% moins de 30 ans, 30% étaient des intérimaires et des apprentis et presque la moitié des effectifs avait moins de deux ans d'ancienneté. A l'échelle de la région, ce site est particulièrement attractif car il recrute (la majorité des nouveaux obtiennent un CDI, même si l'embauche n'est pas systématique) et propose des carrières avec des évolutions possibles.

Cette période d'apprentissage ou d'intérim correspond à une phase importante de socialisation au milieu professionnel dans lequel les ouvriers de production sont désignés des « compagnons ». Les critères de qualité du travail sont prépondérants et passent par une forte responsabilisation individuelle ; c'est ainsi que chaque perçage effectué dans la structure est « signé » et l'information est conservée sur la durée de vie de l'avion. Elle passe également par une responsabilisation collective, basée sur des valeurs de solidarité et d'entraide, ainsi que de disponibilité pour « sortir l'avion dans les temps ». Ces caractéristiques du milieu professionnel, associé à des conditions de travail difficiles, constituent une carte de visite pour une mobilité ascendante : « On a fait ses preuves » en passant par ses postes, mais ce passage, s'il dure trop longtemps, n'est pas sans conséquences sur la santé, notamment sur un

plan ostéo-articulaire. C'est ici que les contraintes temporelles et posturales sont les plus marquées, et les dépassements d'horaires très fréquents[11]. La question de la santé se joue donc ici dans un double registre : celui des atteintes à l'intégrité du corps et celui relatif à la possibilité de se construire un avenir professionnel impliquant le développement et la reconnaissance des compétences par la hiérarchie, en vue de changer de poste.

L'engagement des compagnons à faire collectif, i.e. à intégrer le collectif de travail et participer au travail collectif, s'inscrit dans un contrat informel de progression des parcours avec l'encadrement de proximité. Ces parcours, fondés sur la mobilité, sont ainsi co-élaborés localement, à discrétion des règles de métier, plutôt que pilotés par les services RH.

Nos entretiens mettent en visibilité trois temporalités structurant ces débuts de parcours. (1) *Une temporalité technique* – la mobilité s'organise selon la progression du process de fabrication de l'avion. Ce mode de progression, le plus fréquent, implique d'acquérir dès les premières affectations des compétences de base du métier (perçage, pose de fixations), pour aller ensuite vers l'acquisition de compétences plus complexes concernant les systèmes électriques et hydrauliques. (2) *Une temporalité de durée d'affectation* – Elle fait référence à une règle implicite de durée maximale d'affectation sur une unité de production (contenant plusieurs postes). Cette temporalité permet également un traitement « équitable » quand plusieurs compagnons à compétences équivalentes sont en concurrence : c'est le plus ancien qui aura la priorité. (3) *Une temporalité à l'excellence* – Les temporalités précédentes peuvent se trouver toutefois supplantées par des jugements d'excellence des encadrants vis-à-vis d'un compagnon sur des critères psychosociaux

11 Résultats du questionnaire EVREST (Evolution et Relation En Santé Travail), utilisé par le Service de Santé au Travail : http://evrest.istnf.fr/page-0-0-0.html

et techniques (passer au mérite et la légitimité des compétences). Elle permet une rétribution individuelle des compétences. Si cela reste l'exception, cette temporalité se traduit par une accélération de la progression par diminution du temps passé sur un poste ou par un saut de postes.

Ces temporalités de parcours sont plurielles, se combinent, et organisent les parcours de manière collective et individuelle. Elles s'inscrivent dans des règles de métier partagées par l'encadrement et les compagnons qui en font l'apprentissage au cours des premières années, en donnant des repères sur ce qui est « juste et équitable ». Elles visent à garantir conjointement la performance et la qualité requises par l'organisation, et les attentes de progression des compagnons. Les questions de santé ne sont pas mises en avant, ni par l'encadrement, ni par les compagnons. Pourtant, l'analyse des conditions de travail perçues par les compagnons avant et après un changement de poste en montre les effets positifs[12].

II. Fonctions de l'encadrement à différentes échelles temporelles et santé

Dans ces trois univers professionnels les liens entre l'activité de l'encadrement et la santé sont présents, à différents niveaux d'activité et selon différentes temporalités.

Mais les activités de l'encadrement de proximité participant à la santé au travail sont elles-mêmes fragiles : elles ne sont pas identifiées clairement par l'entreprise et ne s'inscrivent pas forcément dans les missions premières de l'encadrement.

12 Résultats du questionnaire EVREST

1. Le rôle pivot des chefs de cabine : agir sur le collectif et être acteur de santé à court terme

Les activités des chefs de cabine s'inscrivent dans une régulation constante participant à la santé : gestion et coordination de l'activité des PNC en temps réel, activation des dimensions sociales et résolution des tensions et des conflits.

Un des rôles importants des chefs de cabine est de « faire collectif », grâce à sa façon de faire le *briefing* et d'y poser son *leadership*, de réguler l'attribution des postes, de rappeler les règles, normes et consignes de sécurité. Il participe fortement à créer un collectif de travail par une certaine dynamique sociale (plus ou moins favorable) jouant sur l'ambiance de travail, le fonctionnement en vol à travers la réactivité des membres de l'équipage et des régulations sociales indispensables. Il a pour rôle de proposer une écoute et éventuellement une aide, une solution, selon les situations rencontrées, en cas de tension ou de conflit, par exemple avec un passager, un autre membre de l'équipage, entre plusieurs collectifs de travail, par exemple avec le personnel au sol (PS).

Le chef de cabine doit faire face aux problèmes de santé des agents s'ils se présentent et y trouver rapidement une solution. Le chef de cabine est également attentif aux soucis que peuvent rencontrer les membres de l'équipage (fatigue, problème personnels), qui pourraient avoir un effet sur la réalisation du travail. Il participe ainsi à la régulation de l'activité physique de chaque agent de bord (selon les tâches réalisées) et à travers les échanges, à une meilleure prise en compte des aspects sociaux et psychologiques de la santé des agents de bord.

La proximité physique, et relationnelle, facilite les régulations du travail en cas de problème. Les méthodes officielles de communication et de management mises en place encouragent un travail en équipe ainsi qu'un bon climat au sein du collectif de travail.

Les effets du travail de l'encadrement sur la santé sont ainsi palpables directement en vol au moment de la réalisation du travail de PNC, car son champ d'action s'inscrit dans une temporalité courte), où la réactivité et l'action sont des qualités professionnelles importantes.

2. Pour les régulateurs : construire la santé à un niveau individuel et collectif

Face aux enjeux de vieillissement et de transformations accentuant l'individualisation du travail, le rôle du régulateur revêt toute son importance dans la mesure où son activité peut insuffler des temps de respiration individuel et collectif. L'analyse s'est centrée sur les leaders (pôle client) ; et, bien qu'aucun statut hiérarchique ne leur soit conféré, ces métiers apparaissent comme essentiels dans l'organisation du travail des agents comme en attestent la diversité des tâches qui leur incombent : organiser les zones sur l'exploitation (d'enregistrement, d'embarquement, etc.) ; contrôler le bon déroulement des opérations, développer les compétences, animer les équipes lors des temps de briefing (moment collectif de descente et remontée d'informations entre les agents et la hiérarchie) ; participer aux évaluations de performance annuelle et enfin, réguler l'exploitation en élaborant les plannings des agents en back-office. L'entrée par l'ordonnancement (l'affectation de tâches à des ressources) donne un certain éclairage à la compréhension de la gestion des enjeux de santé et de compétence.

En effet, la pluralité des sources de prescription fait l'objet d'un travail d'interprétation et d'articulation entre différents niveaux : objectifs de l'exploitation et de l'organisation des zones, équipes, binômes et des plannings individuels. Ceci implique une mise en cohérence de différentes logiques (compétence, médicale, managériale, productive, temps de travail) qui ne s'accordent pas obligatoirement. Les stratégies propres aux régulateurs pour tenir cet

ensemble de critères permettent, selon les conditions, non seulement d'« épargner » les agents, mais aussi de fournir un terrain favorable au développement des compétences pour des bénéfices individuels, collectifs et organisationnels. Ainsi, les différents arbitrages effectués lors des choix d'affectation révèlent une prise en compte d'enjeux à la fois individuel et collectif, à court et long termes, et poursuivant des objectifs de nombre et ponctualité des vols. Ils sont facilités par des connaissances techniques et sociales de travail, acquises au cours de leur parcours professionnel, les régulateurs étant eux-mêmes d'anciens agents.

Cependant, se créer des choix qui permettent d'articuler l'ensemble des critères peut toutefois être complexe : le dynamisme de ce secteur et le manque de moyens alloués, du fait de l'invisibilité de cette activité, peuvent conduire le régulateur à devoir prioriser un critère au détriment d'un autre. En effet, monter une tâche sur un planning tout en ne générant pas d'autres irrégularités peut faire l'objet de plusieurs tentatives faute de place disponible, et s'effectuer en parallèle de plusieurs autres urgences. Ainsi, les configurations marquées par l'urgence, la simultanéité des tâches à gérer en parallèle associées à une diminution de l'effectif en nombre et en expertise, une augmentation des problèmes de santé, avec une charge de travail (en termes de nombre de tâches) égale voir supérieure à l'effectif disponible, peut conduire le régulateur à faire l'impasse sur des objectifs de santé, en terme d'enchainement, de variété des tâches, de temps de travail, et de prise en compte des états de santé, mais aussi sur des aspects de coordination collective, en négligeant la confection de temps de pause et de tâches en binôme, en supprimant les temps de briefing, et en ne renforçant pas certaines zones quand nécessaire. Ces arbitrages, s'ils sont acceptés et compris au moment présent et garantissent a minima le départ des vols, peuvent être porteurs de conséquences à court et long termes sur la santé individuelle et collective des agents en accélérant le processus d'usure professionnelle.

3. Faire concorder temporalités des compagnons et temporalités de production : un équilibre fragile

Les conditions de mise en œuvre des règles de mobilité, ainsi que leur coût potentiel à un niveau collectif et individuel, nuancent les effets bénéfiques de la démarche. Du point de vue de l'encadrement, les possibilités de « faire progresser » les compagnons sont très dépendantes des marges de manœuvre organisationnelles et collectives des équipes. Ainsi, les problèmes de sous-effectifs, de déséquilibre entre expérimentés et novices réduisant les possibilités de tutorat, l'absence de visibilité à moyen terme des politiques de recrutement en CDI des intérimaires, sont autant de facteurs qui compromettent la mobilité. La diminution des marges de manœuvre de l'encadrement de proximité a des conséquences directes sur les marges de manœuvre individuelles et collectives des compagnons et conduit à des arbitrages favorisant la performance immédiate.

Du point de vue des compagnons, ces règles de métier impliquent le déploiement d'une activité « proactive » très dépendante du temps qu'ils peuvent dégager à leur poste. « Progresser » implique en effet de montrer par ses actions ses valeurs de solidarité (en aidant les compagnons en difficulté, en formant les novices, etc.) et d'élaborer un plan de mobilité, au moins pour le poste suivant. Les périodes de surcharge dégradent non seulement les conditions de travail, mais réduisent également ce temps d'élaboration. Or, les problèmes de santé peuvent justement apparaître quand les affectations sont trop longues. Quand ces problèmes de santé deviennent visibles, ils sont alors vécus individuellement et collectivement comme des obstacles : ils remettent en cause les critères d'organisation des parcours, parfois en affectant ces compagnons sur des postes moins pénibles, mais envisagés pour d'autres ; ils réduisent les capacités collectives d'entraide ; ils réduisent enfin le champ des possibles pour les évolutions de carrière.

Ces marges de manœuvre locales, qu'elles soient individuelles, collectives ou organisationnelles, parce qu'elles concernent des postes de début de parcours, se trouvent sensibles à des décisions managériales de haut niveau relatives notamment aux stratégies commerciales et à leurs conséquences en matière de recrutement. La période récente a vu l'ouverture d'une nouvelle ligne de fabrication, créant un appel d'air pour la mobilité et l'embauche de nouveaux, plutôt jeunes et en bonne santé, pour occuper des postes de début difficiles. La période à venir s'annonce moins favorable au regard de nouveaux projets industriels. Par ailleurs, le succès commercial de ce petit avion augmente les cadences sans que les espaces puissent être significativement revus ; ce qui participe d'un processus d'intensification et ce qui appellerait au maintien, a minima, d'un flux de mobilité. Enfin, la défense de ces règles de métier tient également au fait que les encadrants de proximité sont souvent d'anciens compagnons de la ligne, ce que ne garantissent pas les règles organisationnelles.

Conclusion

L'analyse de plusieurs collectifs de travail souligne l'encadrement de proximité comme acteur constitutif des collectifs de travail et comme porteur, de façon diversifiée et concrète, de la santé au travail, à un niveau collectif et individuel. Nous avons montré l'importance d'une articulation étroite entre formes de collectifs de travail, activités de l'encadrement de proximité et plusieurs registres de la santé au travail.

Ces collectifs de travail se caractérisent par leur fragilité de construction : le temps court de travail collectif pour le personnel navigant ; l'organisation individuelle du travail pour le personnel au sol ; la progression dans la

carrière pour les compagnons de l'aéronautique dépendante des marges de manœuvre organisationnelles et collectives des équipes.

L'activité de l'encadrement de proximité participe à ce que cette fragilité ne s'accroisse pas et soutient la santé au travail. Dans nos recherches, il s'agit à court terme de l'identification de problèmes de santé du personnel et d'une organisation du travail modifiée en conséquence, de rôles d'animation, de régulations sociales, de prévention et de résolution des conflits. A court et moyen terme cela concerne l'affectation du personnel et l'ordonnancement des tâches en fonction des difficultés rencontrées au quotidien. A plus long terme, cela touche la constitution d'un collectif permettant le développement de parcours en santé et en compétence.

Ce rôle « santé » de l'encadrement est souvent « infra-institutionnel » et donc soumis aux aléas organisationnels. De plus, cet encadrement n'est pas formé directement (par l'entreprise) à l'exercice de ces activités[13]. C'est plus à travers des dispositions (parfois vérifiées lors du recrutement) déterminant un profil et un parcours particulier, par leur connaissance du travail réel, par leur pratique et leur professionnalisation, que l'encadrement développe les compétences qui leur sont nécessaires pour l'exercice de rôles de préservation de la santé. La dimension « santé » des encadrants est favorisée par leur proximité avec le collectif de travail. Soit il en fait partie (cas du chef de cabine, du régulateur qui n'a pas officiellement de pouvoir hiérarchique), soit il en est proche (cas du *team leader*).

Si les ergonomes ont souligné l'action positive de l'encadrement dans la santé au travail des travailleurs (Piney, 2015 ; Zara Meylan, 2016), peu de sociologues l'ont donnée à voir (De Coninck ; Gillet, 2005, 2008). Au contraire, les récentes recherches en sociologie montrent le

13 C'est par les « risques psychosociaux », que la dimension « santé » est prise en compte de plus en plus.

plus souvent certains effets négatifs du management, pris dans les logiques des politiques managériales modernes et néolibérales, dans des contraintes organisationnelles (Dujarier, 2015), inscrit dans des relations sociales perverties ou conflictuelles avec le personnel encadré, et qui, au final, comporte une dimension fort contraignante voire destructrice pour les travailleurs (Dressen, Durand 2011 ; Linhart, 2015). Les transformations actuelles des organisations du travail ne vont certes pas dans le sens de soutenir ces rôles « santé » de l'encadrement, même si la santé est reconnue comme une condition indispensable, voire inhérente, à la réalisation du travail et à la « performance ». Mais notre texte montre, qu'à certaines conditions, plusieurs activités de l'encadrement de proximité le rendent acteur dans la santé des travailleurs et engage à poursuivre des recherches dans ce sens.

Bibliographie

Algava E., Davie E., Loquet J. & Vinck L., 2014, Conditions de travail – Reprise de l'intensification du travail chez les salariés, DARES Analyses, N°049, En ligne http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-049.pdf

Barcellini F., Caroly S., 2013, Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (dir.) *Ergonomie constructive*, Paris : PUF (pp. 36-46).

Caroly S., Clot Y., 2004, « Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience. Comparaison de deux bureaux », *Formation Emploi*, 88, pp. 43-55.

Cau-Bareille D., 2012, « Travail collectif et collectif de travail au fil de l'âge : des ressources et des contraintes ». In A-F Molinié, C. Gaudart & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle – Age, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail,* Toulouse, Octarès, pp. 181-203.

De Coninck F., 2002, La gestion industrielle, une mise en intrigue instable de temporalités hétérogènes, *Temporalistes,* 44.

De la Garza C., Weill-Fassina A., 2000, Régulations horizontales et verticales du risque. In Benchekroun T-H. & Weill-Fassina A. (s/d), 2000, *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie.* (pp. 217 – 234). Toulouse : Octarès.

Dressen M., Durand J-P. (coord.), 2011, *La Violence au travail*, Toulouse, Octarès, collection « Le travail en débats », série « Colloques et congrès ».

Dujarier M.-A., 2015. Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail, Paris, La Découverte.

Gaudart, C., 2014, *Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel*. *PISTES*, 16, 1. http://journals.openedition.org/pistes/3052

Gillet A., 2017, « L'encadrement de proximité (chefs d'équipe, agents de maîtrise) au cœur des nouvelles tensions du travail », Actes du séminaire "Ages et travail" : Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?*, Rapport de recherche du CEET*, n°103, janvier, pp. 65-79.

Gillet A., 2010, « L'encadrement de premier niveau et ses transformations professionnelles. Une comparaison France-Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, volume 65-1, pp. 52-73.

Gillet A., 2008, « Santé au travail et encadrement de proximité », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, Elsevier Masson, vol. 69, n°2, pp. 297-299.

Gillet A., 2005, *Les transformations socioprofessionnelles de la maîtrise. L'exemple de la RATP*, thèse de doctorat de sociologie, Paris, Lise-CNRS, Conservatoire national des arts et métiers.

Gillet. A., Lenel. P., 2016, « Conclusion – Les enjeux du point de vue de l'activité sur le travail ». In M.-A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet et P. Lenel (dir.) *L'activité en théories – Regards croisés sur le travail* (pp. 223-254). Toulouse : Octarès.

Gillet A., Tremblay D.-G. (dir.), 2017, *Les recherches partenariales et collaboratives*, double édition Rennes Pur / Québec Puq.

Grasset Y., 2017, Nourrir le collectif. Sortir de l'individualisation pour sauver le travail, Paris, L'Harmattan.

Laville A., 1996, Santé – travail : intérêt et limite de l'approche ergonomique. *Actes du colloque « Pratiques en ergonomie – Evolutions et innovations »*, Bordeaux (pp. 7-14).

Linhart D., 2015, La comédie humaine du travail. De la déshumanisation du travail à la sur-humanisation managériale, Paris, Erès

Piney, C., 2015, Transformation de l'activité d'encadrement de proximité : que fait le pilotage par la performance à la « proximité » des cadres ? Le cas d'une grande administration publique. *Thèse de Doctorat en ergonomie*, Paris, Cnam.

Reboul L., Delgoulet C., Sutter S., Gaudart C., 2017, » Ordonnancement et prévention primaire dans une compagnie de transport aérien : articuler santé et compétences à court et long termes ». *Actes du 52e congrès de la SELF : Présent et futur de l'ergonomie : répondre aux défis actuels et être acteur des évolutions de terrain*, Toulouse, les 20-22 septembre, p. 493-497.

Terssac (de) G., 2016, « L'activité dans le travail. Un point de vue sociologique ». In M-A. Dujarier, C. Gaudart, A. Gillet et P. Lenel (dir.) *L'activité en théories – Regards croisés sur le travail* (pp. 187-222). Toulouse : Octarès.

Théry L., 2010, Le travail intenable – Résister collectivement à l'intensification du travail, Paris : La Découverte/Poche, n°324.

Zara Meylan V., 2016, « Quelles conceptions temporelles pour analyser l'activité ? Une proposition issue de recherches en ergonomie dans l'horticulture », *@ctivités*, 13(1) http://activites.revues.org/2732.

Communautés alternatives et organisations du travail

Camille Boullier, Michel Lallement et Jérémy Therrien[1]

Pour beaucoup de spécialistes du travail, le mouvement d'individualisation de l'organisation et des relations de travail relève aujourd'hui presque de l'évidence. Il y a à cela de bonnes raisons. Afin de caractériser le post-taylorisme contemporain, de nombreux travaux ont mis en évidence l'importance des stratégies de mobilisation subjective, d'enrôlement axiologique ou de mise en concurrence pour l'obtention de bonus salariaux et d'avancements professionnels. Dans le même temps, en une période marquée plus précisément par l'intensification du travail, on constate presque paradoxalement que le soutien des pairs, les opportunités de coopération et les discussions collectives ont également crû.

L'objectif de notre contribution n'est pas tant d'élucider cette contradiction apparente, qui relève probablement des différences de méthodologies utilisées, mais bien plutôt – dans l'esprit de cet ouvrage collectif – de prendre au sérieux les formes de médiation entre l'engagement individuel au travail et l'organisation collective de ce dernier. Plus exactement, nous faisons le pari que plusieurs types d'agencement sont possibles pour lier ces deux dimensions et que ceux-ci ne sont pas nécessairement contradictoires avec ce que le Bureau international du travail nomme une organisation du travail « décente », soit une configuration capable

1 Camille Boullier est doctorante en sociologie, Anact & Lise-Cnam-CNRS. Michel Lallement est professeur titulaire de la chaire Sociologie du Travail du Cnam, Lise-Cnam-CNRS. Jérémy Therrien est doctorant en sociologie, Lise-Cnam-CNRS.

de satisfaire aux exigences d'objectifs matériels (niveau et qualité de production, satisfaction des clients…) sans abîmer ni les subjectivités ni les dynamiques collectives. Dans cette perspective, nous nous intéressons à des univers organisationnels peu conventionnels qui font la part belle à la démocratie et à l'horizontalité des relations de travail. Sur le plan méthodologique, nous nous appuyons sur des observations participantes menées dans des communautés qualifiables d' « alternatives » ou d' « utopiques », en France ainsi qu'aux États-Unis. Dans cette perspective, ce chapitre est structuré en quatre parties. Nous revenons d'abord sur la notion de communauté et précisons l'usage que nous entendons faire de cette notion. Nous présentons ensuite trois communautés au sein desquelles nous avons mené l'enquête avant, dans un troisième temps, de regarder les choix opérés en matière d'organisation du travail. La dernière partie propose des éléments d'interprétation plus généraux visant à lier formes communautaires et organisation du travail, au regard notamment des enjeux marchands.

I. Un retour aux communautés pertinentes de l'action collective

La sociologie regorge d'une pluralité d'expressions pour dire le collectif. Loin d'être un répertoire figé et fermé, cet ensemble conceptuel est, à l'instar d'un dictionnaire infiniment révisé, continuellement enrichi par la pratique et les réflexions. Ainsi, lorsqu'il résume la complexité des interactions sociales en mobilisant les notions de groupe, de classe ou même de communauté, le sociologue participe-t-il par ses conclusions – volontairement ou non – à faire vivre et évoluer les outils théoriques qu'il mobilise. Cette (ré)écriture permanente de l'histoire de la discipline, intimement liée aux objets multiples qu'elle étudie, suit toutefois un parcours qui est loin d'être homogène et linaire.

De tous les mots du collectif, c'est à celui de « communauté » que nous avons choisi de porter notre intérêt. Dans son ouvrage classique consacré à la tradition sociologique, Robert Nisbet (1966, 1984) remarque que « la notion de communauté constitue le plus fondamental des concepts élémentaires de la sociologie, celui dont la portée est aussi la plus vaste ». On constate bien, de fait, un usage extensif de la notion de communauté dans toute la tradition sociologique depuis Auguste Comte jusqu'à Max Weber. Notion englobante, la communauté recouvre généralement, dans les écrits des auteurs qui viennent d'être évoqués, tous les types de relations caractérisées à la fois par des liens affectifs étroits et profonds, de même qu'un engagement et une adhésion commune à un groupe durable.

A défaut d'entrer plus avant dans le détail d'une histoire conceptuelle complexe, il faut souligner l'existence de deux grandes traditions qui, longtemps, ont considéré la (ou les) communauté(s) de façons fort différentes. En Europe, en France et en Allemagne au premier chef, la communauté a longtemps été réfléchie en opposition à la société. L'auteur qui symbolise le mieux cette option intellectuelle est Ferdinand Tönnies (1887, 1977). La communauté (*Gemeinschaft*) repose, selon lui, sur la volonté organique (*Wesenwille*), caractéristique des relations sociales ancrées dans l'affectivité et l'esprit de groupe. L'état de société (*Gesellschaft*) est, pour sa part, basé sur l'intérêt individuel et la froideur de la formalité. En somme, c'est un point d'entrée psychologique qui fonde en raison la dualité *Gemeinschaft*/*Gesellschaft*. La volonté est le socle sur lequel s'érigent toutes les situations sociales.

Les approches anglo-saxonnes – et, plus spécifiquement, américaines – associent à la notion de communauté un sens différent. Plus soucieux d'appuyer empiriquement leurs réflexions à l'aide d'enquêtes de terrain, les sociologues nord-américains se défient des abstractions trop générales dans la conceptualisation de la communauté. Les travaux pionniers sont largement débiteurs de

l'approche écologique impulsée par l'école de Chicago, et dont Robert et Helen Lynd ou encore Arthur Vidich et Joseph Bensman sont des illustrations exemplaires[2]. Dans cette tradition, la communauté est analysée comme un niveau intermédiaire entre l'individu et la société. L'objectif est d'appréhender l'individu à partir des institutions qui composent les espaces locaux : le travail, la religion, les clubs, la famille, l'école, etc.

Au-delà de cette opposition transatlantique, le concept se raffine surtout en fonction du contexte d'analyse dans lequel il est mobilisé. Ainsi, au tournant des années 1970 et 1980, les recherches menées au Cnam sous la responsabilité de Denis Segrestin ont-elles permis d'ouvrir un nouveau chantier sur ces collectifs particuliers que sont les communautés. Publiés sous forme de monographies et de synthèse (Segrestin D., 1980), ces travaux s'inscrivent dans la controverse relative aux ressorts de l'action collective. Partant d'un questionnement central – quelles sont les collectivités concrètes à partir desquelles se construit l'action – le cadre théorique développé par D. Segrestin s'appuie sur deux hypothèses principales : 1) il existe une dynamique de l'acteur dans les processus de mobilisation ; 2) cette dynamique de l'acteur suppose elle-même l'existence de collectivités concrètes de référence, à savoir des « communautés d'action » auxquelles les travailleurs sont susceptibles de s'identifier. Sur la base d'enquêtes de terrain, l'équipe des chercheurs du Cnam a testé la pertinence de ces hypothèses et mis en évidence l'existence de trois types-idéaux de collectifs : la communauté professionnelle (la référence à la profession y est le mode dominant d'identification), la communauté-groupe (le primat est donné aux relations interpersonnelles, comme dans les collectifs féminins ou

---

2 Pour une présentation de tous ces travaux, cf. C. Schreeker, La communauté. Histoire critique d'un concept dans la sociologie anglo-saxonne, Paris, L'Harmattan, 2006.

d'ouvriers spécialisés) et, enfin, la communauté société (qui repose sur une très forte intégration à une société locale tout en se satisfaisant d'une grande hétérogénéité sociale).

Peut-on utiliser un raisonnement similaire à celui mis en œuvre par ces chercheurs du Cnam au début des années 1980 pour éclairer des dynamiques actuelles relatives à l'organisation du travail ? En nous armant de critères similaires à ceux utilisés par cette équipe pour typer des « communautés pertinentes » – la morphologie, la médiation communautaire, les références – nous proposons de présenter trois expérimentations sociales qui ont pour point commun d'accorder au travail et à son organisation une place importante dans la vie quotidienne de leurs membres. Ces collectifs relèvent assez bien du modèle qu'aux États-Unis l'on nomme « communauté intentionnelle » : « il s'agit d'un groupe de personnes qui partagent des biens parce qu'elles veulent adopter un style de vie similaire et qu'elles veulent poursuivre un même idéal[3]. »

II. Faire collectif, faire communauté

Les trois communautés qui vont nous servir à alimenter la réflexion sur les déterminants collectifs de l'organisation du travail sont, pour les deux premières, localisées en France et, pour la troisième aux États-Unis. Toutes trois héritent largement de valeurs diffusées à la fin des années 1960 et 1970 par un mouvement social contre-culturel mettant en avant les exigences d'autonomie, de liberté, d'émancipation, de coopération horizontale, de mobilité ou d'égalité. L'usage de ces références dans le management contemporain a fait l'objet de travaux intéressants[4]. En revanche – et fort

3 Fellowship for Intentional Community, Communities Directory, edition VII, Missouri, Rutledge, 2016, p.1.

4 L. Boltanski, E. Chiapello, Le nouvel Esprit du capitalisme, Paris, Gallimard, 1999.

curieusement – le destin des innovations organisationnelles tôt promues par les premiers communards, français et nord-américains, a beaucoup moins attiré l'attention des chercheurs.

La première communauté qui nous intéresse, Ambiance Bois, a accueilli C. Boullier durant plusieurs semaines en 2017. Il s'agit d'une scierie-raboterie autogérée, créée à la fin des années 1980 à l'initiative de six ami.e.s, dont la rencontre prend place au sein d'un mouvement de scoutisme protestant en Île-de-France. Ce collectif, mixte, fait le constat d'une place structurante du travail dans la société, travail marqué par une dévalorisation des tâches manuelles (sur un registre aussi bien financier que symbolique), un lien de subordination incompatible avec les principes d'égalité, d'autonomie et de responsabilité, ainsi qu'une segmentation forte des temps personnels et professionnels. Le choix est alors fait de l'autogestion en industrie, de manière à montrer, sans proposer de modèle, que des alternatives sont possibles au sein même du monde marchand. La scierie est alors créée en Sapo – Société anonyme à participation ouvrière – statut qui permet la reconnaissance d'actions de travail, donnant aux salariés qui les détiennent collectivement le même poids que les actions de capital au Conseil d'administration. Les principes fondateurs par lesquels se traduit l'autogestion peuvent être énumérés comme ceci : égalité salariale, prise de décision collective, propriété partagée de l'entreprise, polyvalence des tâches et tirage au sort du (ou de la) PDG. La scierie compte aujourd'hui 27 salariés qui ne partagent plus, pour la très grande majorité, d'habitat commun, comme ce fut le cas durant les premières années.

La deuxième communauté qui nous sert de référence a, plusieurs semaines également, accueilli J. Therrien. Si ce collectif s'avère, en comparaison des deux autres présentés ici, relativement jeune – il soufflait, lors de sa visite en 2016, ses cinq bougies – son histoire n'en est pas moins riche pour autant. En effet, implantée en plein cœur de la

campagne Aveyronnaise, l'Oasis est, par son organisation et les valeurs prônées par sa dizaine de résidents, héritière directe du mouvement communautaire ayant bousculé la France lors de la décennie 1970. Le collectif se définit lui-même comme un « éco-lieu », ce terme étant préféré à celui de communauté. Le groupe s'est constitué sur un principe simple, inscrit au premier plan de sa charte, auquel tous ses membres doivent adhérer : « s'inscrire dans le soin de la terre, du monde et de soi ». Concrètement, cette espérance des fondateurs de l'Oasis s'est traduite par l'achat d'un lieu de vie commun via une société civile immobilière (SCI), chacun investissant ses économies personnelles et devenant prêteur solidaire du capital nécessaire à l'acquisition. L'endroit choisi, une grande propriété fermière du XIIème siècle – champs, bois et dépendances inclus – est devenu le siège des trois associations qui, avec la SCI, définissent la structure légale de l'éco-lieu.

Twin Oaks, la troisième communauté qui nous intéresse, est américaine. En 2016, elle a accueilli M. Lallement durant trois semaines au titre de « visiteur ». Twin Oaks, qui compte à l'heure actuelle une centaine de membres, dont 15 enfants, a été fondée en 1967 par un groupe de huit personnes (dont une seule femme) alors inspiré par la nouvelle utopique rédigée par le psychologue behavioriste Bruce Skinner (1948, 2012). Conformément au modèle proposé par l'universitaire américain, le petit groupe joue assez rapidement la carte de la répartition intégrale des ressources. Tout appartient au collectif (les terres, les bâtiments, les meubles, les vêtements, les vélos…). La seule exception que Twin Oaks partage avec d'autres communautés semblables est la suivante : il est possible pour un membre de posséder privativement des effets, à condition que ceux-ci puissent être stockés dans sa chambre. Concrètement, cela concerne donc des vêtements, des livres, des disques, des bibelots… Comme on peut déjà le deviner, un tel choix, qui incite souvent à qualifier de telles communautés d'« îlots socialistes dans un océan capitaliste » va

de pair avec un mode de vie assez frugal, voire pauvre. A Twin Oaks, chaque membre « coûte » journalièrement environ 2,50 dollars.

III. Travailler en communauté(s)

Comme le laissent déjà deviner les présentations sommaires qui viennent d'être effectuées, la réalité des communautés alternatives (ou intentionnelles si l'on utilise le vocabulaire nord-américain) détonne au regard des représentations que, longtemps, on a pu associer à ce type de groupement. Loin de rejeter le travail – et tout acte de production de manière générale – elles dépensent au contraire beaucoup d'énergie en faveur de ce type particulier d'activité sociale, voire le place au cœur de leur projet. Une des raisons à cela, aisément compréhensible, est la nécessité de faire vivre et perdurer des collectifs qui ne bénéficient pas (ou peu) de ressources en dehors de celles qu'ils contribuent, par leurs propres investissements quotidiens, à fournir. Voyons, concrètement, comment ce principe s'applique aux différentes communautés introduites.

A Ambiance Bois, l'organisation du travail repose sur les principes fondateurs de la scierie, à savoir la polyvalence, les temps choisis, la décision collective et l'égalité des salaires horaires, égalité qui induit une même valorisation économique de chaque tâche. Ces principes opèrent ainsi comme cadre commun à l'intérieur duquel peut-être ensuite pensé le travail collectif d'organisation. Pour exemple, les « temps choisis » – moyen de rendre le travail soutenable – se traduisent par une majorité de temps partiels[5] et une organisation des congés à la convenance de chacun.e, éléments qui sont ensuite pris en compte pour la

5 Un temps plein correspond à 35 heures travaillées sur quatre jours – du lundi au jeudi – pour un revenu légèrement supérieur au Smic.

planification de la production et des chantiers, « en fonction de qui est là ». La polyvalence quant à elle s'entend désormais au sein d'un même domaine – à savoir la vente, la production, la menuiserie, le chantier et l'administration – l'augmentation continue des effectifs depuis sa création ayant amené avec elle une sectorisation croissante des activités. Des ponts demeurent entre ces domaines, certains coopérateurs et coopératrices navigant entre deux ou trois champs – avec néanmoins toujours une « majeure » – selon leur expérience et leurs appétences.

Plusieurs instances organisatrices coexistent pour garantir une continuité de l'activité en cohérence avec l'impératif d'une véritable horizontalité : la réunion mensuelle, instance à vocation stratégique réunissant l'ensemble des salariés, les réunions de secteurs d'activité mensuelles (voire hebdomadaires) réunissent entre quatre et dix personnes, les pauses quotidiennes de 10 h à 10 h30, ainsi que les points de début de journée pour certaines activités, notamment le sciage et les chantiers. Les décisions y sont essentiellement prises par « consensus apparent »[6].

A l'Oasis, chaque membre qualifie d'une façon qui est sienne les limites entre travail et loisir au sein de la communauté. Pour les résidents et les locataires[7] les plus investis se pose un impératif de premier plan, inhérent au sentiment du devoir d'assurer la pérennité de l'éco-lieu. Il s'agit de réaliser un ensemble de tâches répétitives et souvent peu valorisantes. La cuisine, l'entretien des espaces communs (intérieurs ou extérieurs), la rédaction des documents administratifs, celle du courrier, les courses, la « promotion » du lieu afin d'attiser les vocations de nouveaux résidents… : le tout forme un ensemble d'activités d'autant plus chronophage que les économies d'échelle sont difficilement

---

6 Urfalino, « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », Revue européenne des sciences sociales, vol. XLV, n° 136 2007, mis en ligne le 1 février 2010, consulté le 30 septembre 2016.

7 Contrairement aux visiteurs ponctuels, ces deux catégories de membres ont en commun d'avoir fait de la communauté leur lieu de résidence principal.

réalisables sous un seuil limite de participants aux tâches de base. Le faible nombre de résidents au sein de l'Oasis entraîne une division du travail parfois incompatible avec les valeurs promues, sacrifiées pour davantage d'efficience. Les membres se tournent donc vers des tâches qu'ils ont davantage l'habitude de pratiquer et qu'ils maîtrisent de ce fait ; le risque de reproduire les formes de division – genrées notamment – dominantes hors communauté, devient alors important.

Ces contraintes ne sont pas sans entraver les libertés individuelles. Mais comment passer outre ces obligations à défaut desquelles l'investissement pour le collectif serait difficilement compatible avec les aspirations de chacun ? Chaque semaine, une réunion entre les membres est organisée pour faire le point sur les projets de l'Oasis, leur réalisation et les nouvelles orientations à définir. L'ordre du jour est ouvert, de même que chaque participant est libre, sur chacun des thèmes, de défendre son point de vue. Les décisions ne se prennent pas au vote majoritaire mais au consensus absolu. Moment charnière, c'est là que se décide la distribution des ressources disponibles, dont la plus importante de toutes, le temps de travail. L'effectif réduit est ici un atout : le consensus est plus aisément atteint et les compétences individuelles sont d'autant plus valorisées que les probabilités de mobilisation pour le traitement d'une tâche spécialisée sont moindres en comparaison de communautés à plus fort effectif. Ainsi le nombre de membres est-il d'une importance capitale pour l'organisation du travail communautaire, inhibant les possibilités de réalisations collectives s'il est extrêmement élevé. Outre ces temps dédiés à l'Oasis, les résidents peuvent enfin se consacrer à une activité professionnelle personnelle.

Comme les deux communautés précédentes, Twin Oaks peut être qualifiée de communauté de travail, et cela pour deux raisons. Le travail, à condition qu'il ne soit pas trop épuisant, est considéré comme une partie importante et épanouissante de la vie de chacun. Même si tendanciel-

lement, deuxième raison, elle a diminué au fil des décennies, la durée du travail reste aujourd'hui conséquente. A Twin Oaks, on travaille 42 heures par semaine, 7 jours sur 7 (seul le dimanche matin est généralement débarrassé de toute possibilité de travail). Twin Oaks s'est spécialisée dans quelques activités majeures : la culture agricole (destinée prioritairement aux besoins de la communauté), la confection de hamacs en corde destinés à la vente sur le marché américain pour l'essentiel, la production industrielle de tofu (confectionné, mis en paquet et distribué localement) et un travail d'indexation pour des éditeurs.

Quatre grands principes structurent l'organisation du travail. Le premier est le recours à une ossature organisationnelle à deux étages. La direction de la communauté est assurée par un trio de planners, qui a la responsabilité du pilotage du collectif, des grandes décisions le concernant, des relations avec l'extérieur… A un niveau inférieur, l'on trouve des managers. Ceux-ci ont la responsabilité, au jour le jour, d'un secteur d'activité précis (les hamacs, les repas, le jardin, les poules, la pousse de graines…). Le second principe est la possibilité offerte de varier le travail effectué d'une journée et d'une semaine à l'autre. Troisième grand principe : toute tâche, quelle qu'elle soit, est rémunérée de la même manière. Une heure de travail (laver la cuisine, couper du bois, manier une machine industrielle complexe…) vaut un crédit.

Dernier principe enfin : les oakers ne sont pas payés pour le travail effectué. Ils bénéficient en contrepartie de toutes les ressources que la communauté met à leur disposition, depuis la nourriture quotidienne jusqu'à une couverture santé minimale. En 2016, chacun percevait cependant un petit pécule mensuel (103 dollars) pour pouvoir s'acheter des extras personnels (du café, de l'alcool, des produits d'hygiène, des vêtements…). Durant leurs périodes de vacances, il n'est pas rare enfin que les communards

travaillent dans le « monde extérieur » et gagnent ainsi de quoi voyager, aller voir leurs parents ou s'acheter des biens personnels.

IV. Formes communautaires et rapports au marché

Si l'on reprend à notre compte la grammaire proposée par les chercheurs du Cnam, alors trois formes idéal-typiques peuvent être distinguées, que résume le tableau 1. L'étude d'Ambiance Bois permet de repenser la communauté-organisation dépeinte par Segrestin, celle-ci s'instituant alors par le biais de l'emploi d'abord – comme plus petit dénominateur commun –, puis par la médiation structurante d'un idéal partagé d'émancipation. Celui-ci est véhiculé ici non pas par un syndicat – comme dans le cas de référence – mais par un noyau plus politisé au sein d'un collectif composite, qui associe donc des convaincus de l'autogestion et des néophytes d'abord issus du territoire. Dans le cas de l'Oasis, la variable importante est celle du lieu, entendu comme un espace de mise en action d'un principe, celui de l'harmonie entre l'épanouissement humain et de la nature qui l'entoure. En entretenant des liens avec son milieu proche, la communauté contribue à la vie d'une petite société. Pour faire collectif, l'Oasis tire parti au mieux d'un mille-feuille de ressources ancrées dans un territoire, celles de membres aux statuts variés, du milieu local et des réseaux sociaux aux géométries variables. Le cas de Twin Oaks est une bonne illustration d'un mode de fonctionnement que l'on peut associer à un type de communauté-plan. La dénomination, qui n'est pas utilisée dans la typologie proposée par D. Segrestin, fait référence à un mode de fonctionnement fondé sur l'allocation centralisée des ressources permettant à la communauté d'optimiser l'usage de ses moyens. Le partage des tâches hebdomadaires entre la centaine de membres par deux personnes chargées d'établir

l'emploi du temps de chacun illustre cette volonté de rationalisation minimale dans l'allocation des obligations et des ressources.

Tableau 1 – Trois formes communautaires

	Morphologie	Médiation communautaire	Référence
Ambiance Bois	Communauté-organisation	Principes de coopération ouvrière	Administration de la preuve par l'exemple d'un possible « travailler autrement »
L'Oasis	Communauté-société	Compétencratie	Lutte territoriale pour l'épanouissement humain dans le respect de la nature
Twin Oaks	Communauté-plan	Ethos gestionnaire	Réseaux de communauté au service de l'égalité par la voie de modes de vie alternatifs

La seconde conclusion à laquelle nous mène le travail de comparaison que nous venons d'esquisser est l'existence, par-delà les différences qui viennent d'être mentionnées, de trois types de rapport au marché. Les trois communautés ne vivent pas hors du monde et sont subordonnées à des incertitudes – et à des risques – quant à la possibilité (ou non) de valoriser sur le marché le produit du travail communautaire. Mais elles savent aussi résister de multiples manières en se défaisant d'une dépendance trop étroite à l'égard des valeurs et des ressources communément associées à toute

activité marchande. Mieux encore, elles ont inventé des formes d'instrumentalisation de leur environnement économique de façon à faire perdurer les valeurs et les pratiques alternatives qui sont les leurs.

Tableau 2 – Communautés et rapports au marché

	Résistance	Dépendance	Instrumentalisation
Ambiance Bois	Égalité du travail manuel et intellectuel	Soumis aux aléas du marché du bois	Promotion de règles de production alternatives par la pérennité de l'entreprise
L'Oasis	Parodie quotidienne des valeurs marchandes	Remboursement du capital de la SCI essentiel à la survie du projet	Attire des vocations par une concurrence forte de l'immobilier traditionnel
Twin Oaks	Autosuffisance alimentaire	Incertitude sur le volume des ventes des denrées produites	Infléchir les pratiques par la vente de produits symboliques du mode de vie alternatif

Conclusion

A la suite des travaux de F. Tönnies, la communauté a souvent été considérée, dans la tradition sociologique européenne, comme un résidu de la société. Il n'est pas certain, en réalité, que cette perspective soit la plus adéquate pour nous aider à décrire le monde contemporain. L'individuation n'est pas l'ennemie de la communauté. Il est

même possible de penser – telle est en tous les cas une des hypothèses de cette contribution – que l'autonomie individuelle et un travail jugé épanouissant ne peuvent s'étayer que sur des ressources collectives dont les communautés peuvent constituer l'une des pièces majeures. Pour s'en convaincre, il faut non seulement faire le pari que l'examen empirique de formes d'organisation peu conventionnelles est un détour heuristique mais que, plus encore, les bricolages organisationnels sont variés. A la théorie de la Communauté (avec un grand C), il convient alors de substituer une approche raisonnée des communautés dont le présent chapitre – c'était là son ambition première – a esquissé une première formalisation.

Bibliographie

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

Fellowship for Intentional Community, Communities Directory, edition VII, Missouri, Rutledge, 2016, p.1.

Nisbet R., 1984, *La tradition sociologique,* Paris, PUF, p.66. Première édition originale : 1966.

Schreeker C., 2006, *La communauté. Histoire critique d'un concept dans la sociologie anglo-saxonne,* Paris, L'Harmattan.

Segrestin D., 1980, « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie,* vol. 21, n° 2, p.171-202.

Skinner B., 2012, *Walden 2. Communauté expérimentale,* Paris, éditions In Press. Première édition originale : 1948.

Tönnies F., 1977, *Communauté et société. Catégories fondamentales de la sociologie pure*, Paris, Retz. Première édition originale : 1887.

Urfalino P., 2007, « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. XLV, n° 136 2007, mis en ligne le 1 février 2010, consulté le 30 septembre 2016.

À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques[1]

Yannick Fondeur[2]

Le secteur d'activité aujourd'hui communément appelé « services numériques », catégorie qui tend à supplanter celle, plus ancienne, de « services informatiques aux entreprises », est depuis son origine dominé par un type d'entreprise bien particulier, longtemps conventionnellement qualifiées de « SSII » (pour Sociétés de Services en Ingénierie Informatique[3]).

En 2012, le syndicat professionnel du secteur a pris l'initiative de tenter d'imposer une nouvelle appellation, celle d'ESN, pour Entreprises de Services du Numérique. On peut y voir la simple expression du basculement sémantique de « l'informatique » vers le « numérique », censé illustrer l'expansion des activités qui s'appuient sur la numérisation de l'information, le terme d'« informatique » se repliant dans ce contexte sur son sens originel de science et technique[4].

---

1 La dernière version de cette contribution a été achevée en juin 2018. L'auteur remercie les évaluateurs internes pour les remarques constructives.

2 Yannick Fondeur est économiste, chercheur au Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

3 On trouve d'autres façons de développer l'acronyme, notamment « Sociétés de Services d'Ingénierie et d'Informatique », subtile variante privilégiée par le syndicat professionnel du secteur pour mettre en avant le fait que certains de ses membres couvraient un champ plus large que la stricte ingénierie *informatique* (*Altran*, *Alten*, etc.).

4 Le syndicat professionnel s'est lui-même rebaptisé en ce sens : « Syntec informatique » est devenu « Syntec numérique ».

Mais cette tentative d'abandon de l'expression « SSII » doit aussi être interprétée à l'aune de la mauvaise image que véhicule ce type d'entreprise. Agissant comme des intermédiaires entre les travailleurs qualifiés du numérique et les entreprises non spécialisées, elles articulent relation d'emploi et relation de service à la manière de l'intérim et sont généralement marquées par un très fort turnover et par une faiblesse du collectif de travail interne. Les SSII font ainsi figure de modèle à la fois dominant et repoussoir pour les travailleurs du secteur, qui continuent largement d'utiliser cette dénomination, avec une connotation négative, plutôt que celle d'ESN.

C'est dans ce contexte que les services numériques sont marqués depuis quelques années par une multiplication de formes d'entreprises alternatives ayant en commun de revendiquer une identité « autre » que celle de SSII. Certaines d'entre elles revendiquent même le qualificatif de « NoSSII » pour s'auto-désigner. Ce sont ces dernières qui constituent l'objet principal de ce chapitre.

Dans le monde informatique, l'émergence de formes alternatives de collectifs n'est pas nouvelle. L'imaginaire technique des pionniers d'Internet, qui s'est déployé à rebours du système de communication centralisée et hiérarchisée prôné à l'époque par IBM, était porteur de l'utopie d'une « société numérique » fonctionnant de manière autorégulée (Flichy, 2001). Les liens entre contre-culture hippie apparue dans les années 1960 aux États-Unis et la naissance d'Internet ont bien été documentés (Turner, 2006) ainsi que son développement, fondé sur une méthode égalitaire et méritocratique et l'établissement des normes du réseau par consensus (Cardon, 2010). Le logiciel libre, que l'on peut voir comme une « utopie concrète »[5] (Broca, 2013), a lui aussi, du fait de son caractère informatisé et mondialement

5 Sébastien Broca reprend l'expression d'Ernst Bloch pour lequel les « utopies concrètes » se distinguent des « utopies abstraites » en ce qu'elles se veulent *« l'anticipation réaliste de ce qui est bien »* (Bloch, tome 2, p. 623).

distribué, été intimement lié à de nouvelles pratiques de collaboration dans le travail et à des expérimentations organisationnelles variées (Demazière, Horn & Zune, 2006 & 2007 ; Broca, 2013). Le mouvement *maker*, observé depuis le début des années 2000 sous diverses formes, se situe également dans cette continuité (Lallement, 2015).

Le courant « NoSSII » est cependant de nature différente. D'abord, bien sûr, il n'est pas de même ampleur : il ne rassemble qu'une poignée de structures françaises, même si des initiatives comparables existent dans divers pays[6]. Mais, surtout, la dimension idéologique est réduite : d'une part, l'objectif des individus engagés dans cette démarche est avant tout de se réinventer un collectif de travail *pour soi* et, d'autre part, on est en présence d'entreprises se situant de manière univoque dans l'univers marchand (il s'agit de vendre, comme pour une SSII « classique », de la prestation informatique, et d'en vivre). Une utopie *très* concrète en somme.

I. La SSII, modèle dominant et repoussoir

Quel est le modèle contre ou au-delà duquel ces structures alternatives entendent se construire ? Première caractéristique essentielle des SSII : elles sont depuis les années soixante-dix le pivot du système d'emploi informatique français (Fondeur & Sauviat, 2003 ; Fondeur, 2013). Tout d'abord, les services aux entreprises ont eu un poids déterminant dans la dynamique de l'emploi informatique et, dans ce cadre, les SSII ont été à l'origine de l'essentiel des flux d'embauches en France. Elles ont en particulier longtemps constitué pour les jeunes diplômés un passage obligé, une forme de sas d'entrée dans le système d'emploi informatique. Par ailleurs, par le jeu des procédures de

6 Le réseau néo-zélandais *Enspiral* par exemple.

référencement, les grandes SSII se sont également progressivement posées en intermédiaires incontournables pour l'accès aux clients « grands comptes ». Se sont ainsi développés dans les services numériques aux entreprises des mécanismes de sous-traitance en cascade, où les grands acteurs apparaissent en façade et délèguent fréquemment l'exécution des contrats à des SSII de taille moyenne, qui elles-mêmes peuvent faire appel à de petites structures ou à des *freelances*. L'origine de cette écologie, que l'on retrouve à l'étranger sous des traits plus nuancés, est largement française : c'est en France que sont nées certaines des principales entreprises mondiales de prestation informatique (*Capgemini*, *Atos*, *Sopra-Steria*…).

Les salariés des SSII décrivent souvent leurs employeurs comme des structures se contentant de les placer chez les clients, en prélevant au passage une confortable marge. De fait, l'activité des SSII relève essentiellement de l'intermédiation sur le marché du travail (Fondeur, 2013). Leurs consultants travaillent fréquemment en régie dans les locaux du client et leur commercial est souvent le point de contact exclusif avec l'entreprise qui les a embauchés. Dans cette configuration, les « intercontrats » sont les seuls moments où ils sont susceptibles de demeurer dans les locaux de la SSII, mais il est fréquent qu'ils passent plutôt ces périodes à leur domicile. Dès lors, ils perçoivent leur employeur comme une entité sans collectif de travail, qu'ils assimilent davantage à un intermédiaire qu'à une « entreprise ». C'est de fait plutôt envers le client, dans les locaux et avec les équipes duquel ils travaillent, qu'ils développent le sentiment d'appartenir à une entreprise et à un collectif de travail.

Les salariés des SSII se plaignent également fréquemment de ne pas avoir prise sur leur contribution de travail. En régie, les consultants sont placés chez le client dans une logique proche de l'intérim de longue durée. Dans les prestations au forfait, leur travail est vendu en amont par des commerciaux souvent issus d'écoles de commerce et

donc rarement dotés de profils techniques ; charge ensuite aux consultants de tenir un cahier des charges et des délais qu'ils n'ont pas contribué à définir. Par ailleurs, dans les grandes SSII, l'organisation du travail est souvent de type industriel et s'appuie largement sur l'*offshore* pour externaliser à moindre coût la production de « briques de code »[7] (Berrebi-Hoffman, Lallement & Piriou, 2010). L'activité de développement relève alors d'un travail parcellaire.

Face à ce modèle dominant, les professionnels de l'informatique ont depuis longtemps cherché à développer des modalités alternatives d'entreprises leur permettant d'exercer leur activité *différemment*. La « bulle Internet » de la fin des années 90 avait déjà permis de faire émerger dans les services informatiques aux entreprises, des *start-up* se réclamant de modèles alternatifs : les *web agencies*. Mais nombre d'entre elles ont été ensuite absorbées par les SSII, ou intégrés dans leurs chaînes de sous-traitance en cascade, ou encore sont elles-mêmes devenues des SSII en bonne et due forme. On s'intéresse ici à une autre vague « alternative », beaucoup plus récente, qui présente la particularité, d'une part, de chercher explicitement à construire un contre-modèle d'entreprise de prestations informatiques et, d'autre part, de partager ces tâtonnements à la fois sur le web public et dans des espaces de discussion collective plus ou moins ouverts.

7 Morceaux de codes produits séparément et ensuite assemblés pour réaliser une application.

II. Aux origines des « NoSSII »

Le terme « NoSSII » apparaît pour la première fois sur Internet le 7 septembre 2012[8], sur le blog d'un développeur Java exerçant jusque-là en *freelance*[9]. La petite histoire n'est pas anecdotique : ce développeur, Jean-Baptiste Lemée, lancera par la suite, en juin 2013, avec Hugo Lassiège (l'un des quatre autres développeurs à l'origine de *Lateral Thoughts*) et Vincent Huguet, *Hopwork* (devenu *Malt* en novembre 2017) qui est aujourd'hui la principale plateforme française d'intermédiation dédiée aux *freelances*. Le 7 septembre 2012, donc, J.-B. Lemée publie un article au titre évocateur :

1. « Encore mieux qu'être Freelance »

Il a créé quelques mois auparavant, avec quatre autres développeurs, une entreprise, *Lateral Thoughts*[10] (LT dans les verbatim ci-après), qu'il présente dans cet article comme *« une structure de type NoSSII »*. Outre cette innovation terminologique, trois idées sont à retenir de ce court billet.

- La première, c'est qu'il vaut mieux être libres ensemble : « Et oui, quand on est freelance, on est un peu plus libre qu'un salarié, mais que faire de cette liberté seul ? C'est incroyable ce qu'on peut faire quand on est plusieurs, ne serait que cinq pauvres petits

8 On ne trouve pas d'occurrence du terme avant cette date dans l'index de Google.

9 http://www.java-freelance.fr/lateralthoughts/encore-mieux-que-freelance : le billet, comme le blog dans son ensemble n'est plus accessible en ligne mais une copie de la page est récupérable via web.archive.org.

10 Référence à la « pensée latérale » (lateral thinking). Hugo Lassiège y consacre un billet sur son blog dans lequel il précise qu'il s'agit « d'un mode de résolution de problème basé sur une approche non conventionnelle. Il s'agit avant tout de se débarrasser des contraintes traditionnelles, approcher un problème par de multiples angles y compris les plus étonnants » (http://www.eventuallycoding.com/index.php/lateral-thinking/)

développeurs (…) Finalement se regrouper dans une structure de type NoSSII telle que LT c'est donner un sens à sa liberté, ou plus généralement, découvrir ce que devrait être une société composée de professionnels de l'informatique »[11].

- La seconde est que cette liberté collective s'incarne dans le caractère « auto-organisé » de la société créée : « LT est une société qui innove dans son organisation en copiant honteusement le principe agile d'auto-organisation. LT est clairement auto-organisée. Chaque membre est libre de prendre le lead sur un sujet qui l'intéresse. Il est parfois rejoint par d'autres, et à chaque fois soutenu par tout le groupe ». Un détail d'importance est ici la référence explicite aux « méthodes agiles »[12], qui montre que le travail d'organisation s'inspire de principes appliqués par les développeurs dans l'activité de travail.
- La troisième chose à retenir de ce billet, c'est que, déjà, les premières difficultés pointent, et qu'elles concernent le travail à intérêt collectif : « que faire lorsque personne ne souhaite prendre le lead sur un sujet pourtant important ? Ou que faire si le sujet est trop vaste pour qu'une seule personne s'en occupe alors qu'il faudrait être plusieurs ? L'exemple le plus flagrant est notre site Internet, quelque peu délaissé, faute de temps et de motivation ».

---

11 Les écrits sont restitués tels quels, sans corrections stylistiques, grammaticales ou orthographiques.

12 On parle de « méthodes agiles » en référence au « Manifeste Agile », publié suite à la réunion en février 2001, aux États-Unis, de 17 spécialistes du développement logiciel, parmi lesquels les informaticiens ayant mis au point dans les années 90 les méthodes *Scrum* et *Extreme Programming*. Ces méthodes, qui se veulent pragmatiques, sont notamment caractérisées par une conduite de projet itérative et incrémentale, qui permet de s'adapter rapidement aux problèmes et aux changements et par l'autonomie de l'équipe de développement, laquelle doit être « auto-organisée » (*« the best architectures, requirements and designs emerge from self-organizing teams »*).

2. Un univers technique, un référentiel techniciste

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le terme de « NoSSII » ne manifeste pas une opposition frontale : le « *no* » n'est pas un « *non* », mais l'acronyme de « *Not Only* ». « "Pas seulement une SSII" ça peut dire plein de choses. Comme aucune définition officielle n'a été donnée, je vous laisse juge de votre interprétation » écrit en avril 2013 Hugo Lassiège, associé de *Lateral Thoughts*, dans un autre billet de blog[13].

Le « Not Only » en question fait par contre explicitement référence au « NoSQL », une famille de systèmes de gestion de base de données s'écartant du paradigme classique des bases relationnelles et de leur langage de requête normalisé, le SQL (pour *Structured Query Language*)[14]. La référence n'est pas anodine : le NoSQL, qui est apparu en réponse aux problématiques des données massives et non structurées (« *big data* »), part du principe qu'il est dans ce cas plus pertinent de répartir les données sur de nombreuses tables distribuées et interdépendantes plutôt que d'utiliser une gigantesque table utilisant une logique de représentation relationnelle.

Après les « méthodes agiles » de développement logiciel, et leur principe d'« auto-organisation », l'inspiration vient donc ici d'un type d'architecture technique. Au-delà de l'exemple du NoSQL, les architectures *distribuées* sont souvent citées comme sources d'inspiration. L'organisation distribuée, où la décision serait partagée entre pairs, serait ainsi une alternative à l'entreprise hiérarchique traditionnelle, assimilée de fait à l'architecture classique client-serveur et à la centralisation qu'elle implique.

---

13 http://www.eventuallycoding.com/index.php/rex-bof-nossii/

14 En réalité, le terme « NoSQL » n'est lui-même pas univoque : pour certains, il signifie « non SQL », pour d'autres « pas seulement SQL » (*Not Only*).

Autre référence importante, l'*open source* : comme on ouvre et partage le code d'un logiciel, les acteurs du mouvement « NoSSII » aiment donner à voir le « code source » de leurs organisations, en mettant statuts et modes d'organisation en accès public. Et ils utilisent d'ailleurs pour cela parfois un outil classique du développement *open source*, Git, le système décentralisé de gestion de versions créé par Linus Torvalds, auteur du noyau Linux[15].

Outre le billet de blog évoqué plus haut, deux autres événements semi-publics sont à mentionner. Le premier est une présentation à la conférence 2013 Devoxx France (une des conférences importantes à destination des développeurs[16]). Un temps[17] y rassemble une cinquantaine de personnes sur le thème « Not Only SSII ». Il est organisé par trois sociétés : *Lateral Thoughts*, que nous avons déjà évoquée, *Scopyleft* et *Ninja Squad* [18]. Ce sont des structures très jeunes et de petite taille : au moment de la conférence, la plus ancienne a un an et demi et la plus importante compte huit personnes.

De manière intéressante, toute la première partie des échanges tourne autour de la définition d'une… SSII. Il s'agit là avant tout de sortir d'un modèle particulier d'entreprise, dont on cherche à identifier les défauts. Une

---

15 L'ensemble des documents et notes liés à la constitution et à l'organisation de Scopyleft, un des exemples phare de « NoSSII », est ainsi accessible via GitHub : https://github.com/scopyleft/documentation

16 Cette conférence s'est tenue pour la première fois en 2001 sous l'appellation « JavaPolis » et était, comme son nom l'indique, consacrée au langage Java. Elle s'est depuis ouverte à d'autres langages et est annuellement organisée dans plusieurs pays.

17 Sous la forme d'une « BOF » (pour *Birds of a feather*), soit une séance de discussion informelle autour d'un sujet d'intérêt commun (un format classique de ce type de conférence).

18 La créativité autour des noms des « NoSSII » est importante, chaque structure cherchant à afficher une identité particulière. Nous avons déjà évoqué *Lateral Thoughts* dans une note précédente. *Scopyleft* est construit à partir de SCOP (pour afficher le statut juridique de coopérative) et de Copyleft (mouvement à l'origine de la licence GNU GPL utilisée dans le logiciel libre). *Ninja Squad* joue la carte plus classique du commando d'experts geeks, fréquemment utilisée par les *web agencies*.

NoSSII est alors présentée comme une structure qui propose des prestations similaires mais le fait *autrement* et à *d'autres fins*. Aucune définition n'est proposée du terme « NoSSII », qui est en lui-même très discuté par les participants. Seuls quelques principes se dégagent des expériences présentées par les trois sociétés : la volonté de vivre une expérience humaine fondée sur des « *valeurs* » partagées ; une organisation « *plate* » et « *transparente* » où chacun est associé aux décisions et peut accéder aux informations internes ; l'idée que les prestations vendues ne sont pas une « *fin* » en soi mais un « *moyen* » permettant de financer des projets propres.

III. Tâtonnements partagés

Quelques années plus tard, un autre espace de discussion collective est proposé autour des « NoSSII ». Fondé sur la plateforme de messagerie instantanée *Slack*, très prisée des développeurs[19], il est ouvert en février 2016 à l'initiative de *Jumboweb*, une société par actions simplifiée (SAS) de trois personnes, dans la foulée d'une rencontre avec l'une des trois « NoSSII » pionnières, *Ninja Squad* (les deux autres, *Lateral Thoughts* et *Scopyleft* sont également associées à l'initiative).

Il s'agit au départ d'un lieu d'échanges semi-privé, correspondant bien à la logique de *Slack*, qui est un outil davantage pensé pour la coordination d'équipe que pour les discussions publiques propres aux forums. Mais la décision est prise de laisser ouverte la possibilité de s'inscrire via une URL publique, et, outre les invitations lancées par les premiers protagonistes, un tweet de *Ninja Squad* diffuse ce

[19] Lancé début 2014, *Slack* comptait au moment de la rédaction de cet article 250 000 utilisateurs en France.

lien sur le web. Rapidement les inscriptions se multiplient, à la surprise des initiateurs du *Slack*, et les discussions deviennent intenses.

Toujours ouvert aujourd'hui ce dispositif forme une archive particulièrement intéressante rassemblant des conversations tenues à distance pendant plus de deux ans entre diverses personnes intéressées par la démarche « NoSSII » (il y a actuellement 120 inscrits sur le *Slack* « NoSSII »). C'est pour un chercheur un matériau très riche et original qui permet de saisir les tâtonnements partagés autour de ces formes d'entreprises alternatives.

1. Transparence généralisée ?

Ce dispositif ouvert, où les échanges sont très libres et les informations partagées, illustre l'une des premières *« valeurs »* que les tenants des « NoSSII » mettent en avant : la *« transparence »*. Celle-ci se veut d'abord interne, et elle est présentée comme un élément essentiel de différenciation avec les SSII et une caractéristique permettant un fonctionnement *« démocratique »* de l'entreprise. Elle s'incarne la plupart du temps dans des dispositifs de partage de documents sur le *cloud* (souvent un *Google Drive*) qui permettent notamment à tous les membres d'accéder aux documents de gestion (devis, comptabilité…), et par des outils de messageries instantanées (type *Slack*) également ouverts à tous. La numérisation quasi-totale des échanges assure à la fois des fonctions de traçabilité, de transparence et de stockage de l'information. Ce mode de fonctionnement est courant dans les *start-up* du numérique mais, en général, à mesure que la structure grandit, l'accès aux données de gestion s'y restreint au petit cercle de la direction et les échanges portant sur la structure elle-même n'ont plus leur place sur la messagerie interne.

A l'extérieur la transparence est également affichée. C'est d'abord le cas avec les clients, qui peuvent par exemple se voir invités sur le canal de messagerie interne dédié à

leur projet, dans une logique de proximité proche de l'esprit des « méthodes agiles » : « on utlise slack aussi pour les clients et on les invite fortement à communiquer avec nous par ce biais, comme ça toute l'équipe est au courant de ce qui se passe et peut intervenir » (un participant au *Slack* « NoSSII »[20]).

2. Les statuts, un « détail d'implémentation » ?

Une question centrale dans ces échanges concerne la forme concrète des organisations. Un premier niveau a trait à la notion d'entreprise et à la nature des collectifs de travail. Une conversation sur ce sujet se tient dès les premiers jours du *Slack*.

Invité par Jean-Baptiste Lemée, le créateur d'un réseau de développeurs *freelances* se présente sur le canal et conclut par un « ravis d'échanger avec vous sur ces nouvelles communautés de travailleurs indépendants ». Aussitôt, un membre de *Ninja Squad* lui répond : « Précisions : nous ne sommes pas tous indépendants. Certains ont une véritable entreprise, avec des valeurs, une image, et des projets d'entreprises. On se rejoint en revanche sur les aspects coopératifs. ».

Face à la SSII classique, deux modes d'organisation collective paraissent s'opposer de manière polaire : d'un côté le réseau d'indépendants, de l'autre la « véritable entreprise ». La seconde aurait des « valeurs partagées » qui conduiraient à délimiter et à stabiliser le collectif, le premier non (ou alors ce serait seulement de l'« affichage »), et cela serait alors la cause, ou la conséquence, d'un collectif à géométrie variable, avec des engagements très différenciés des individus.

---

20 Les échanges n'étant que semi-publics sur le Slack « NoSSII », le choix a été fait ici de préserver l'anonymat des personnes. Ce n'est par contre pas le cas lorsqu'il s'agit de billets de blog publiés sur le web et accessibles à tous. Dans les deux cas, comme précédemment, les écrits sont restitués tels quels, sans corrections stylistiques, grammaticales ou orthographiques.

Mais un des cofondateurs de Lateral Thoughts intervient : « Je vais nuancer la réponse de [membre Ninja Squad]. Pour moi il n'est pas dans l'idée d'opposer indépendant et "véritable entreprise avec valeurs etc.". Le statut salarié ou freelance c'est un "détail d'implémentation" (les devs comprendront). Par contre oui il y a une différence entre un collectif avec une vision (qu'il soit constitué d'indeps ou de free) et l'entreprise unipersonnelle (qu'elle soit constitué d'un TNS freelance ou d'un unique salarié gérant). Bon bref, on peut avoir un collectif de freelances avec une vision, des valeurs etc. ». Il poursuit : « sur LT on a choisi de faire le truc le plus simple qui soit (ironie), une SAS en facade. Certains membres sont salariés, d'autres freelances. Certains sont actionnaires, d'autres pas encore (mais c'est pas dépendant du statut free ou salariés). Les statuts de freelances sont variés derrière LT, EURL, EIRL, SASU. Comme on pensait que c'était un détail d'implémentation on a tout accepté ».

Entre les figures polaires de la petite « NoSSII » au collectif restreint et soudé et aux statuts précis et travaillés pour y « coller » parfaitement, d'une part, et du réseau informel aux limites et objectifs flous, d'autre part, apparaît une configuration intermédiaire, de nature protéiforme, qui combine noyau « dur » et périphérie souple, et des individus aux engagements variables, corrélés ou non avec leur statut formel dans l'organisation. De manière intéressante, *Lateral Thoughts* est à la fois une des premières structures (si ce n'est la première) à se revendiquer « NoSSII », mais c'est aussi, rappelons-le, de cette structure que naîtra la plateforme d'intermédiation pour Freelance Hopwork/Malt.

La question des statuts est certainement un des sujets qui reviennent le plus souvent dans le fil de conversation du *Slack*. Une grande partie des échanges porte sur les inconvénients et les avantages des différents types de société et formes juridiques permettant de structurer un réseau de *freelances*. L'enjeu est bien résumé par un participant au *Slack* : « au bout de compte, la forme est importante en tant qu'elle institue une structure de pouvoir ».

Et d'ajouter : « l'intérêt de la structure coopérative (SCOP, SCIC, CAE…) est d'incarner en droit la stricte égalité entre tous les membres de la structure, mais au sein d'une structure commune. On partage le bateau, mais il n'y a pas de capitaine ».

Ceci n'empêche pas une structure comme *Lateral Thoughts*, pourtant constituée sous la forme d'une SAS dirigée par quelques associés, de revendiquer que « tout le monde est sur le même pied d'égalité. Il n'existe aucun "chef", si ce n'est celui qui doit figurer sur societe.com histoire d'être en règle avec l'administration » (premier billet sur le blog de *Lateral Thoughts*[21]). Les associés font régulièrement référence à la « sociocratie » vue comme mode de gouvernance permettant de fonctionner efficacement sans structure de pouvoir centralisée selon un mode auto-organisé et de prise de décision distribué. Ils mettent également en avant un système de prise de décision fondé sur un outil développé en interne. « Voilà qu'entre en jeu l'un de nos outils développés pour permettre l'exercice de la démocratie directe dans une NoSSII : Agora. Agora nous permet : d'ouvrir une consultation pour acter une décision collégialement, de lui associer des documents ou une proposition parente (par ex. : une contre-proposition) ; de voter +1, 0 ou -1 sur chaque proposition et d'en avoir la trace explicite ; de commenter et de garder un fil de discussion sauvegardé pour atteindre un consensus efficacement (…) » (un associé de *Lateral Thoughts* sur son blog[22]).

3. Partager les tâches non directement productives ?

Au-delà de la question du ou des « capitaines » et de modes de prise de décision, une thématique récurrente sur le *Slack* est celle des fonctions non directement produc-

21 http://www.lateral-thoughts.com/blog/2015/02/26/Hello%20world/

22 https://ogirardot.wordpress.com/2012/12/16/agora-automatiser-la-democratie-dans-une-nossii/

tives mais indispensables à l'activité : travailler sur le site Internet de la société et son référencement, réaliser les tâches administratives (comptabilité, paie, etc.), assurer le développement et le suivi commercial, etc. Ce point était déjà identifié comme une difficulté dans le billet de blog de Jean-Baptiste Lemée introduisant le terme « NoSSII » pour décrire l'expérience de *Lateral Thoughts*. Dans cette structure, justement, dont l'organisation apparaît décidemment très structurée, la solution trouvée est un système d'incitation monétaire : « Nous avons une liste d'une cinquantaine de tâches. Chaque tâche est rémunérée via un système de points, les points représentent la pénibilité de la tâche et se convertissent en argent. La participation aux tâches administratives est optionnelle »[23].

Pointée comme un dysfonctionnement dans les SSII, la gestion de la fonction commerciale fait l'objet de nombreux échanges dans le *Slack*. Un intervenant demande : « Est ce que vous êtes tous sur un mode sans commercial ou presque ? et surtout sinon comment vous l'avez intégré dans le mode NOSSII de la force ? ça fait un moment qu'on se pose des questions sur le sujet ». Les réponses sont variées et le sujet revient régulièrement dans le fil. Trois types de cas se présentent, qui loin d'être exclusifs les uns des autres, se combinent souvent au sein d'une même entité.

- Dans le premier cas, la fonction commerciale est assurée par chacun des membres de la structure, avec le risque souvent souligné d'un sous-investissement de certains ou à l'inverse la volonté de ceux qui contribuent le plus au développement de se voir rémunérer leur apport d'affaires.

---

23 Le système est évoqué dans le fil du *Slack*, mais cette présentation plus détaillée est tirée d'un billet de blog un peu antérieur à la conférence Devoxx France : http://blog.ninja-squad.com/2013/03/22/nossii-devoxx-france/

- Dans une seconde configuration, une personne est plus ou moins dédiée à la fonction, avec le risque cette fois qu'elle se trouve « déconnectée » de l'activité de travail des développeurs (la figure repoussoir étant le commercial de SSII) et que soit perdue l'interaction directe des équipes de production avec le client, alors qu'elle est souvent revendiquée par les « NoSSII » comme une composante forte de leur identité.
- Enfin, un dernier cas de figure est l'intermédiation commerciale par un tiers externe. Il peut s'agir soit d'une SSII classique qui sous-traite tout ou partie d'un marché (*cf. supra*), soit d'une plateforme numérique, dont certaines revendiquent d'être des alternatives aux SSII pour accéder au marché des grandes entreprises[24].

Quoiqu'il en soit la question commerciale est l'un des principaux points d'achoppements des « NoSSII », lorsque celles-ci souhaitent se développer. Mais se développer n'est pas toujours un objectif prioritaire pour ce type de structure, dont les initiateurs souhaitent généralement qu'elle reste à « taille humaine » et qu'elle leur permette de continuer à *faire*, selon un modèle s'inspirant ouvertement de l'artisanat.

4. Détacher le travail de sa valorisation marchande ?

La référence au *Software Craftsmanship*, en particulier, est fréquente. Ce mouvement apparu en 2008 dans le sillage du développement des « méthodes agiles » est proche de l'esprit de l'*Extreme programming*. Il prône une conception du développement logiciel comme un art porté par une communauté professionnelle soucieuse d'échanger autour de ses « outils » et de transmettre ses savoir-faire.

---

24 C'est notamment le discours de Malt.

Pour ce qui est de l'activité de développement, il s'agit de produire un code à la fois « beau »[25] et utile, en travaillant au plus près du client dans une logique de coproduction. Cette conception de l'activité s'accorde donc mal avec l'approche commerciale classique des SSII, où l'objectif prioritaire est la vente, l'activité de développement. La manière dont l'un des associés de Scopyleft se présente sur son site personnel est assez significative : « je suis (..) artisan du web qui vous accompagne dans l'acquisition de savoirs pour concevoir des produits essentiels. Discutons ensemble d'une non-demande de devis ».

Une revendication centrale des membres de « NoSSII » est d'ailleurs de pouvoir consacrer une partie de leur temps professionnel à des activités non directement commerciales, pour développer des projets personnels (dans une logique inspirée des « *side projects* » de *Google*[26], souvent cités en exemple), mais aussi apprendre, expérimenter, réseauter, échanger etc. En effet, cela a déjà été évoqué plus haut, au cœur du « concept » *Not Only SSII* se trouve l'idée que les prestations vendues ne sont pas une « fin » en soi (sous-entendu « comme dans une SSII »), mais un « moyen » permettant de financer des temps d'activité professionnelle *hors production*. Ces temps peuvent être collectifs (le cas classique est la semaine au vert où tous les membres sont invités à « échanger sur les technos », discuter de nouveaux projets…), individuels (chacun fait par exemple *sa* « veille techno ») ou encore concerner des équipes restreintes (typiquement, un projet développé à deux ou trois). Il s'agit essentiellement de temps

---

25 Pour un développeur, le code est « beau » quand il est aussi simple et aussi clair que possible. Parce qu'il a vocation à être lu et utilisé par d'autres, son architecture doit être limpide et, idéalement, on doit pouvoir isoler une des parties du code sans devoir toucher à tout le reste. La « beauté » du code est donc intimement liée à sa nature d'objet *collectif*.

26 Une des caractéristiques du management de *Google* les plus souvent mises en avant est que l'entreprise permettrait à ses salariés de consacrer 20 % de leur temps à des projets à leur initiative (« *side projects* »).

d'investissement et d'épanouissement professionnel, sans objectif de rentabilité, que les individus *se* donnent, éventuellement dans un cadre collectif.

Conclusion

Le mouvement « NoSSII » est un avatar des nouvelles formes de travail où le collectif est pensé comme lieu d'épanouissement individuel. Il prend place dans un mouvement plus large qui voit émerger des formes d'indépendance renouvelant la coopération et l'action collective (Bureau & Corsani, 2014 & 2015).

On pourrait par exemple tracer un parallèle avec la première génération des espaces de *coworking*, tels « Mutinerie », l'un des pionniers en France. Le slogan de ce dernier *« Libres ensemble »* paraît d'ailleurs parfaitement bien résumer la philosophie des « NoSSII », dans lesquelles individuation et collectif paraissent intrinsèquement liés[27]. Le *coworking* présente des caractéristiques formelles a priori opposées : le collectif n'y est pas institué et s'inscrit dans un espace, proposé sous forme de service et sans lequel il n'existerait pas. A l'inverse, les membres des « NoSSII » sont particulièrement attachés à l'institution de leur collectif (comme en témoignent les discussions sur les statuts), et travaillent souvent à distance, parfois dans des villes différentes. Pourtant, dans les deux cas, le collectif est perçu avant tout comme une ressource pour les individus qui s'y insèrent.

Un autre point de comparaison intéressant est celui des *Hackers*, que Michel Lallement (2015) décrit comme expérimentant un « travail pour soi », intrinsèquement porteur de sens, ouvert aux contributions externes et régulé par

---

27 Rappelons le billet de blog de Jean-Baptiste Lemée lançant le terme « NoSSII ».

des mécanismes de délibération collective fondés sur la recherche de consensus. La différence est ici que les « NoSSII » s'insèrent sans ambiguïté dans la sphère marchande et qu'elles entendent répondre à des demandes de service (être « presta » dans le jargon de la profession). D'une certaine manière, elles forment justement l'ambition de permettre, dans un univers marchand, la réalisation d'un travail *pour les autres* qui soit également un travail *pour soi*.

Ces nouveaux collectifs de travail institués font face aux risques d'un sous-investissement des individus dans le « commun » et d'une dénaturation de leur modèle à mesure qu'ils changent d'échelle. Face à ces écueils, certaines « NoSSII » portent une utopie coopérativiste radicale, quand d'autres introduisent des mécanismes marchands. Mais les uns et les autres ont à cœur de partager ouvertement leurs interrogations, leurs tâtonnements, leurs « bricolages institutionnels », dans un méta-collectif ouvert, dont les membres ont *chacun* l'ambition de mettre au jour *leur* modèle alternatif d'entreprise.

Bibliographie

Berrebi-Hoffman I., Lallement M., Piriou O., 2010, La division internationale du travail dans les services informatiques : off-shore et politiques de ressources humaines dans les grandes SSII, Rapport de recherche Apec, Lise, 44 p.

Bloch E., 1982, *Le Principe espérance*, Gallimard, Bibliothèque de philosophie, 3 tomes (publication originale en allemand : 1954-1959).

Bureau M.-C et Corsani A., 2014, « Du désir d'autonomie à l'indépendance. Une perspective socio-historique », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n°5, mis en ligne le 02 novembre 2014

Bureau M.-C et Corsani A., 2015, « Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », *Revue française de socio-économie*, n° 15.

Broca S., Utopie du logiciel libre. Du bricolage informatique à la réinvention sociale, 2013, Le Passager clandestin, 282 p.

Cardon D., 2010, *La démocratie Internet. Promesses et limites*, Seuil, coll. « La république des idées », 102 p.

Demazière D., Horn, F., Zune M., 2006, « La dynamique de développement des "communautés" de logiciel libre : conditions d'émergence et régulation des tensions », *Terminal*, n° 97-98, p. 71-84.

Demazière D., Horn F., Zune M., 2007, « Des relations de travail sans règles. L'énigme de la production des logiciels libres », *Sociétés contemporaines*, vol. 66, n° 2, pp. 101-125.

Flichy P., 2001, *L'imaginaire d'Internet*, La Découverte, 276 p.

Fondeur Y., 2013, « Services de conseil en informatique : recruter pour placer », *La Revue de l'IRES*, n°76, pp. 99-125.

Fondeur Y., Sauviat C., 2003, « Les services informatiques aux entreprises : un "marché de compétences" », *Formation Emploi*, n°82, pp. 107-123.

Lallement M., 2015, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Seuil, 448 p.

Turner F., 2006, *From Counterculture to Cyberculture – Stewart Brand, The Whole Earth Network, and the Rise of Digital Utopianism*, University of Chicago Press, 354 p.

La constitution de collectifs démocratiques en Grèce en réaction à la crise économique de 2008

Anne-Marie Farmakides[1]

En Grèce, la crise économique de 2008 a dégradé les conditions d'emploi et de travail de manière qui ne semble guère favoriser l'émergence de nouveaux collectifs au travail. La création d'emplois reste anémique et bute sur l'insuffisance d'une demande solvable. Parallèlement, face au démantèlement de l'Etat social, des initiatives multiformes de la société civile ont abouti à la constitution de collectifs pour faire face à la pauvreté et à l'isolement accrus, des réponses à la crise inédites dans le contexte grec, sans financement public, largement fondées sur la gratuité : des collectifs d'entraide et des collectifs d'aide aux plus vulnérables.

Le terme « collectif » servira ici à caractériser cet ensemble d'initiatives : des tentatives de création d'emplois sous forme coopérative, des initiatives d'aide et d'entraide. La volonté de résister et d'agir pousse à se regrouper autour de valeurs partagées, à faire preuve d'un engagement dans la durée et d'efforts concertés, pour réaliser des objectifs communs, que l'action individuelle ne permettrait pas d'atteindre et ce faisant, à créer des activités et des structures productrices de lien social. A eux seuls, ces traits ne déterminent pas le caractère démocratique ou non d'un collectif. En l'occurrence, la volonté de mettre les participants sur pied d'égalité va de pair avec un fonctionnement démocratique, source de cohésion, même s'il n'est pas dénué de conflit et les collectifs évoqués ci-dessous sont de nature

1 Anne-Marie Farmakides est doctorante en sociologie, Lise-Cnam-CNRS.

démocratique. Ces initiatives n'offrent qu'une illustration partielle de la théorie de Marcel Mauss. Le don et le contre don génèrent du lien social, mais l'inégalité dans la valeur du don ne sert pas à asseoir la différenciation sociale et à légitimer des relations de pouvoir inégalitaires.

I. Quelques repères historiques

Avec le ralentissement de l'activité économique en 2008, l'accumulation de dettes privées en Grèce a provoqué une crise bancaire, elle-même transformée en crise de la dette souveraine, lorsque l'Etat grec a garanti les banques grecques, françaises et allemandes impliquées. Les prêts accordés à la Grèce en 2010 et en 2012 ont servi, à 90%, à renflouer les banques et à assurer le paiement des intérêts de la dette (Toussaint, 2015, p.13). Ils ont permis aux banques de se désengager de leurs dettes privées auprès d'acteurs publics et ce sauvetage des banques a augmenté la dette publique, suffisamment pour servir de justification aux mesures dépressionnaires imposées.

Les « plans d'aide » ont provoqué une chute de 25 % du PIB. La dette publique est passée de 117% du PIB à 180%. Plus de 900 000 emplois ont été détruits. Le taux officiel de chômage a atteint 27,5% en 2013 avant de redescendre à 18,5% début 2019[2]. Une allocation de chômage de 360 € par mois est versée pendant une année seulement, alors que 90% des chômeurs sont de longue durée. 30% de la population s'est retrouvée sous le seuil de pauvreté et sans couverture médicale. Ceci dans un pays avec un état providence rudimentaire, sans RSA, CMU ou logement social.

---

2 Population 2018 : 10 741 165 (ELSTAT), population active : 4 765 900, dont en emploi : 3 894 200, chômeurs : 871 800 (Bank of Greece).

Dans un pays largement agraire au 19e et au début du 20e siècle, dépourvu de forte tradition associative ou mutualiste, la norme face à la pauvreté endémique était la débrouillardise individuelle et le soutien familial. L'attachement à son lieu de naissance n'était pas nécessairement synonyme de solidarité communautaire. Au moment de la crise de 2008, la société grecque était fortement consumériste, très attachée à l'acquisition de biens de marque et d'équipements dernier cri.

Parmi ceux que la richesse ne met pas à l'abri de la crise, les réactions ont été, schématiquement, de quatre ordres : 1) environ 400 000 jeunes formés ont été contraints au départ, 2) beaucoup de gens appauvris tentent de maintenir leur mode de vie, tout en réduisant leurs dépenses. Isolés faute de moyens, ils ont des loisirs passifs et passent des heures devant leur télévision à regarder les chaînes privées qui alimentent leur sentiment d'insécurité et qui attisent leurs peurs, 3) les mobilisations politiques : grèves, manifestations, émergence et arrivée au pouvoir en 2015 d'un nouveau parti politique, Syriza, n'ont pas infléchi la situation, 4) un mouvement social multiforme est né pour faire face aux effets de la crise : l'incapacité de se nourrir, de payer ses factures et de se soigner.

En 2010, la réduction brutale des revenus et de la protection sociale n'a pas été vécue comme une fatalité mais comme une injustice. Désormais, la société grecque était majoritairement urbaine, plus éduquée et plus connectée. Le téléphone, les mass medias et Internet ont renforcé les capacités de communication, d'organisation, de mise en réseau, les effets de contagion ainsi que la possibilité de bénéficier de soutiens provenant de l'étranger. Le mouvement 15 M en Espagne a connu un prolongement en Grèce avec l'occupation de la place de la Constitution, devant le Parlement à Athènes, ainsi que d'autres places, le printemps et l'été 2011. Nombre d'initiatives qui seront évoquées sont un prolongement de ces occupations.

Solidarité pour tous[3] a recensé 180 à 200 structures auto organisées de solidarité en septembre 2012 et presque 400 au début 2015. Début 2018, le site alternative.gr[4] fait état de plus de 4000 réseaux d'innovation sociale et/ou d'aide ; toutefois le périmètre adopté est plus large, dans la mesure où il inclut environ un millier de coopératives et des acteurs institutionnels, tels les épiceries sociales des mairies, les cantines de l'église et les services d'hôpitaux traitant les non assurés.

II. Des sources provenant d'une participation à un collectif de soutien

À titre personnel, la position d'observatrice face au malheur d'autrui n'est pas tenable, et ces mouvements n'ont pas été abordés comme des objets de recherche. Cependant, il s'est avéré que quelques années de suivi de l'actualité grecque et de participation à un collectif de soutien aux dispensaires sociaux solidaires (DSS) ont fourni des matériaux :

- revue de presse trihebdomadaire du collectif, blogs des groupes et films en ligne illustrant leurs actions : ventes sans intermédiaires, interruption des ventes aux enchères des résidences principales, rebranchements d'électricité, documentaires[5],

3 Créée à l'initiative de Syriza pour fournir de l'assistance technique aux initiatives de base et favoriser l'établissement de liens entre elles.

4 enallaktikos.gr, créé par des journalistes hors mass média.

5 Anemic cinema : Solidaire ou solitaire, Arte : Des savons pour résister : Une usine grecque autogérée lutte contre la crise, Ph Menut : La tourmente grecque, Y Youlountas : Je lutte donc je suis, Amour et révolution, A Karakasis : Prochain arrêt : Utopia, N Vélissaropoulou : Nous ne vendrons pas notre avenir, Ojalà Projects : Fifth School Squat.

- visites et rencontres avec les animateurs de sept DSS[6], de Solidarité pour tous, du City Plaza et des espaces sociaux autogérés Nosotros et Micropolis,
- trois rencontres de trois jours à Thessalonique : sur l'économie des travailleurs, à l'usine autogérée de Viomé, en octobre 2016 et le CoOpen Air Festival en octobre 2018 ont fourni des contacts avec les membres de Viomé et les autres coopératives grecques présentes. La conférence de l'International Association of Health Policy in Europe, en septembre 2017, a aussi été une source d'information,
- dix personnes participant à ces initiatives sont venues en France faire part de leurs expériences lors de manifestations organisées par plusieurs collectifs solidaires français.

III. Possibilités réduites d'émergence de nouveaux collectifs au travail

La possibilité de conclure des accords d'entreprise, moins favorable aux salariés que l'accord de branche, et ce avec des salariés individuels ou en groupe, sans représentant syndical, participe à l'affaiblissement du syndicalisme et de la négociation collective et à l'individualisation et la précarisation du rapport salarial (Kouzis, 2015). Le SMIC net a été diminué de 22 % (à 586 €) et de 32 % pour les moins de 25 ans (à 511 €). Le travail à durée déterminée, le temps partiel et la flexibilisation des horaires progressent et entraînent une diminution supplémentaire des rémunérations. De 2009 à 2015, la fonction publique s'est vue obligée de diminuer ses effectifs de 125 000 personnes (soit 18.2%), dont 15 000 licenciements et d'instaurer des

6 DSS d'Athènes (Iktinou), d'Hellinikon, de Néa Philadelphia, d'Ilion (banlieue d'Athènes), du Pirée (Zosimaton), de Thessalonique, de Viomé.

systèmes d'évaluation qui ont soulevé l'opposition parmi les fonctionnaires. Ce contexte global ne favorise guère l'émergence de nouveaux collectifs au travail.

Parallèlement, la création d'emploi butte sur l'absence d'une demande solvable et de financements. **Viomé**, une des très rares entreprises reprises en autogestion par une partie de ses salariés, est un cas emblématique en Grèce, qui atteste de la difficulté à généraliser ce type de démarche. La création d'emplois sous forme coopérative est plus développée, quoique très en deçà de l'ampleur du problème, principalement dans les services nécessitant de faibles investissements : cafés, bars, formation, soutien technique, commerce, aide à la personne. A titre indicatif, 1053 entités se sont inscrites auprès du Secrétariat de l'économie sociale et solidaire (ESS), au Ministère du Travail, de 2012 à 2017 ; seulement 374 ont rendu un rapport d'activité en 2016 et 609 en 2017. Elles totalisent 1155 « travailleurs » équivalent temps plein. Le chiffre d'affaires est supérieur à 10 000 € pour seulement 40% de ces structures, alors que le Secrétariat de l'ESS estime qu'il faut 12 000 € de chiffre d'affaires pour générer un salaire minimum annuel. Seules 32% d'entre elles ont affiché des bénéfices en 2017 (Secrétariat à l'ESS, 2017, mai 2019).

Ces coopératives à but lucratif ont des effectifs réduits ; ils sont composés essentiellement d'anciens chômeurs. Ce sont des collectifs fermés, composés de ceux qui y travaillent, avec un processus explicite d'entrée. La rémunération repose sur un seuil minimal d'implication applicable à tous les membres.

IV. Une mobilisation inédite de la société civile face à la crise

Les initiatives de la société civile ne disposent pas de financements publics et, à quelques exceptions près, reposent sur la gratuité. Leurs effectifs sont nombreux et hétérogènes : jeunes, actifs, chômeurs, connectés, militants politiques, opposants à la mondialisation, animateurs du mouvement « Je ne paie pas », ainsi que des personnes qui n'étaient pas engagées dans l'action politique jusqu'à présent mais qui éprouvent désormais le besoin « de faire quelque chose ». Selon Solidarité pour tous, les femmes représentent 60 % des effectifs. Bien évidemment, beaucoup se retrouvent dans plusieurs catégories. En se déclarant ouvertes à tous, sans distinction de nationalité, d'ethnie, de religion ou de genre, elles tiennent à distance les partisans d'extrême droite. Ce sont des collectifs ouverts à ceux qui souhaitent participer et cette participation peut être à géométrie variable. Une personne peut moduler son degré d'implication.

Ces initiatives ne se réclament pas de formations politiques, ne serait-ce que pour permettre à des gens d'opinions différentes de coopérer, tout en étant fortement politisés. Leurs déclarations de principes, sur leurs sites, les situent à la gauche de la gauche et prennent position de manière tranchée, pour dénoncer les mesures d'austérité imposées en Grèce et pour appeler à la résistance.

Elles se réclament de la solidarité, en opposition à la charité, ainsi que de l'entraide, du respect mutuel, de « l'auto-organisation », voire de l'autogestion. Elles visent à instaurer une relation égalitaire parmi les participants et une prise de décision consensuelle ou démocratique, en absence d'accord. Elles s'efforcent à faire en sorte que ceux qui sont aidés participent au fonctionnement de la structure. Elles voudraient leur permettre de redevenir acteur et de reprendre leur vie en main, de sortir de l'isolement, contribuer à la constitution du lien social et sortir ou

atténuer les relations fondées sur l'argent. Pour beaucoup, il s'agit de faire vivre dès aujourd'hui le type de société qu'ils voudraient voir émerger à l'avenir et ces initiatives constituent aussi un moyen de changer la société et un outil de changement politique. Parmi les militants politiques, l'action sociale concrète réoriente et renouvelle à la fois leurs modalités d'action et leurs objectifs.

De création récente, ces groupes se trouvent confrontés à la nécessité de se doter de règles et passent par un stade d'élaboration, à la fois pour énoncer leurs principes fondamentaux et définir leur mode de fonctionnement. Beaucoup prennent leurs décisions lors assemblées générales (AG) hebdomadaires.

1. Faire ensemble, s'entraider en reconstituant le lien social

Diverses initiatives sont fondées sur l'entraide et visent à « faire ensemble » à la fois pour subvenir à ses besoins alimentaires à moindre coût et pour reconstituer le lien social.

La **collecte de denrées alimentaires** – à la sortie de supermarchés, auprès de producteurs, en fin de marché, sur les lieux de travail et d'étude – et sa distribution aux plus démunis est sans doute l'activité la plus fréquente et répandue parmi toutes les structures solidaires, notamment les AG et les réseaux solidaires de quartier.

Acheter du riz, des pommes de terre et des lentilles moins cher que dans la grande distribution est devenu une nécessité pour certains. Les mouvements « **Sans intermédiaires** » regroupent des consommateurs par quartier, pour réaliser des achats en gros, directement auprès des producteurs. Le consommateur dépense moins, les producteurs sont mieux rémunérés que par le biais de la grande distribution et cette démarche favorise les circuits courts et la production locale. Les commandes sont passées préalablement sur les sites des groupes, et tous les quelques mois les producteurs viennent livrer. Début 2015, il y avait

45 groupes, dont 26 à Athènes. Une moyenne de 45 personnes est impliquée par groupe, dont 19 dans le noyau d'animateurs ; 655 consommateurs en moyenne achètent à chaque livraison, provenant d'une moyenne de 23 producteurs (S4All, 2015).

Les règles et les modes opératoires sont à définir par le groupe : le pourcentage des transactions prélevé pour aider les plus démunis (environ 2000 familles à Athènes en 2015), le contrôle de la qualité, décider où mettre la barre dans la préférence donnée aux petits producteurs, se constituer en réseau afin de grouper les commandes, négocier les prix et mutualiser les expériences [7]. Parallèlement, ce mouvement contribue à réhabiliter l'action collective aux yeux des agriculteurs, qui sont incités à se regrouper en coopératives autonomes afin de mieux se défendre.

Début 2015, 21 **cuisines solidaires,** répertoriées par Solidarité pour tous, visaient à fournir de la nourriture, certaines gratuitement, d'autres à bas prix, tout en faisant des repas un moment de partage et de convivialité. Les configurations varient : soupes cuisinées et distribuées dans des lieux publics fréquentés[8], repas en soutien à des mouvements de grève, aux immigrés et aux réfugiés, repas préparés et pris ensemble. En additionnant les initiatives autogérées, les mairies et les églises proposant de la nourriture gratuite, le site alternative.gr recensait 263 entités en 2018 et 420 en juin 2019, dont presque 200 cantines d'église.

Diverses initiatives citoyennes découlent également de la volonté de (r)établir le **lien social**, en répondant à des besoins concrets et en proposant des activités relevant de **l'éducation, la culture, l'actualité** et les **loisirs** : expositions de photos et de dessins, petites bibliothèque, cours

---

7 Réseau de solidarité et de résistance à Bournazi : katoikoitoulofou.blogspot.com.

8 « L'autre humain » est passé d'une unité produisant 150 à 200 repas quotidiens à une quinzaine d'unités produisant 1500 à 2000 repas quotidiens.

gratuits de langues ou de sport, conférences, rencontres, projections de films, concerts, fêtes, activités pour enfants, soutien scolaire. [9]

2. Se relayer pour venir en aide à des populations en difficulté

Dans les manifestations de solidarité envers les plus vulnérables : personnes dépourvues d'assurance médicale, immigrés, réfugiés, personnes saisies pour dette ou ayant eu leur électricité coupée, l'inégalité de ressources et d'expertise entre les personnes aidées et ceux qui leur viennent en aide est plus marquée. Ici la tendance à se relayer peut être plus prononcée, afin d'additionner ses forces, et l'assemblée générale permet de faire le lien parmi des gens présents à tour de rôle.

Une cinquantaine de **dispensaires sociaux solidaires (DSS)** ont été créés, sans financement public, par des professionnels de la santé : médecins, dentistes et pharmaciens ainsi que des militants et des habitants du quartier, pour soigner et prescrire des médicaments gratuitement aux personnes dépourvues d'assurance-maladie, soit un tiers environ de la population. Dans les grandes villes, les dispensaires proposent plusieurs spécialités ; les structures plus petites envoient les patients vers des médecins partenaires. La population leur apporte ses médicaments non utilisés et des groupes de soutien à l'étranger envoient également du matériel et de l'argent. En 2015, dans la région d'Athènes chaque DSS comptait une vingtaine à une soixantaine de volontaires, dont une moitié de médecins, sauf le DSS d'Hellinikon qui regroupait environ 230 volontaires et 90 médecins.

---

9 Nosotros (créé en 2005) et K Vox à Athènes, Favela au Pirée, l'espace autogéré de Micropolis et le Quartier général de l'immigré à Thessalonique figurent parmi les espaces sociaux alternatifs.

Depuis 2016, les non assurés, en situation régulière, ont accès aux hôpitaux publics, mais le problème perdure : la crise a accentué les problèmes de santé, tandis que les hôpitaux publics ont perdu environ 40% de leurs moyens.[10] Le nombre et la fréquentation des DSS ont diminué, mais la demande de médicaments se maintient et les DSS encore en activité continuent, ne sachant pas ce que l'avenir réserve aux soins de santé publics.

Divers groupes proposent des **conseils juridiques** aux personnes endettées. Le mouvement « Je ne paie pas » intervient chez des particuliers pour **rebrancher l'électricité** coupée pour cause d'impayés.

Certains dispositifs s'adressent aux **immigrés** plus particulièrement, telle l'Ecole ouverte des immigrés au Pirée, créée il y a 10 ans et qui propose des cours gratuits en fin de semaine (asmpeiraia.blogspot.gr) ou l'Ecole des immigrés à Athènes créée en 2004 (ksm.gr).

Outre l'aide d'urgence fournie aux **réfugiés** arrivés massivement en 2015 – 2016, une douzaine de squats, essentiellement dans et aux alentours d'Exarchia, quartier du centre d'Athènes[11], s'efforcent de fournir un hébergement dans la durée, sans disposer de fonds publics. Suite aux élections législatives de juillet 2019 et la victoire de Nouvelle démocratie (droite), le City Plaza, qui logeait environ 400 personnes à la fois dans un hôtel désaffecté, a fermé préventivement en juillet 2019, pour ne pas exposer ses résidents à une évacuation forcée. Six ont été évacués et fermés par la police en un mois, à la fin de l'été 2019, dont la Cinquième école, qui aurait accueilli plus de 16 000

10 Le Ministre de la santé fait état d'une diminution de 40 % de l'offre, le DSS d'Hellinikon d'une réduction de 50 %, entre 2009 et 2015, du budget alloué au système national de santé. (Chalier et alii, p 124).

11 Quartier où, historiquement, se concentrent divers groupes contestataires/libertaires.

personnes en trois ans[12]. Selon les chiffres disponibles pour trois de ces squats, les femmes et les enfants constituaient les deux tiers des effectifs.

3. Les actions relevant à la fois de la dynamique d'aide et d'entraide

Des manifestations sont organisées régulièrement par « **Je ne paie pas** », devant les tribunaux et dans les salles d'audience, afin d'empêcher **la vente aux enchères de résidences principales** saisies pour cause de dette ; elles donnent lieu à des affrontements avec la police. L'impact de ce blocage a incité les autorités à mettre en place des adjudications en ligne. La composition de la population investie dans ces actions a sans doute évoluée : militants de « Je ne paye pas », personnes visées par les saisies et membres d'initiatives solidaires, dans un premier temps ; auxquels s'ajoutent militants syndicaux, membres de partis politiques de la gauche extra parlementaire [13] et avocats maintenant que le risque d'arrestation augmente.

La **résistance à l'extraction aurifère** s'est développée dans la région de Halkidiki, au nord de la Grèce, aux droits acquis par Eldorado Gold de procéder à l'extraction à ciel ouvert. En 25 ans, il est prévu d'extraire onze fois plus que depuis 2500 ans, sur une faille sismique, en dégageant quantité de substances toxiques qui pollueront et épuiseront les nappes phréatiques. Face au danger d'être privés de leurs ressources en eau potable, des gens de milieux plutôt traditionnels s'organisent en comités de défense et se retrouvent contestataires, pris dans des affrontements parfois violents avec la police et poursuivis en justice. Leur action combine autodéfense communautaire et soutien provenant de l'extérieur, notamment sous forme d'expertise

---

12 Ojalà Projects : Fifth School Squat.

13 PAME : syndicat communiste, LAE/Unité populaire, issue d'une scission avec Syriza.

technique. Les projets d'extraction d'hydrocarbures ailleurs en Grèce [14] laissent penser que ce type de mouvement est destiné à s'étendre.

La distinction entre les collectifs d'entraide et d'aide aux plus démunis, qui serait sans doute récusée par les intéressés, permet d'illustrer les dynamiques différentes à l'œuvre. La différence est nette dans certains cas (DSS) ; dans d'autres, elle est atténuée par la contribution des deux dynamiques à la réalisation des objectifs (extractivisme), ou encore par la pluriactivité du collectif (les assemblées de quartier).

V. La stratégie du choc en Grèce : quelques conséquences politiques, économiques, et sociales

En Grèce, la **stratégie du choc**, énoncée par Naomi Klein, est fréquemment invoquée pour expliquer la situation du pays ; l'usage conscient fait de désastres : cataclysmes naturels, dictatures, crises de la dette, afin d'imposer un programme néolibéral de dérégulation, de privatisation et d'austérité, dans un très bref laps de temps, de manière à anesthésier la capacité de réaction de la population. C'est, sans doute, dans cette optique qu'il faut comprendre la politique actuelle de l'Union européenne (UE) en Grèce. Les politiques d'ajustement structurel du Fonds monétaire international (FMI), un temps réservées à l'Amérique latine et à l'Afrique, ont été appliquées à des pays européens avant leur adhésion à l'UE et sont désormais appliquées à l'intérieur de la zone euro.

L'asservissement par la dette ne constitue pas pour autant une innovation. De deux prêts destinés à financer la guerre d'indépendance en 1824 et 1825, la Grèce n'a

[14] En Epire, vers le mont Pinde, au Péloponnèse, dans la mer ionienne et au sud de la Crète.

effectivement touché que 47% de la somme qu'elle a dû rembourser. D'un nouvel emprunt en 1833, le pays n'a touché que 20 % de la somme empruntée et le contrôle des trois puissances tutélaires : Royaume uni, France, Russie sur la gouvernance et les comptes publics va durer jusqu'au remboursement 100 ans plus tard (Toussaint 2017).

Sur un plan **politique**, les îlots de démocratie directe à la base ne compensent pas et ne doivent pas éclipser la **situation post-démocratique** au sommet, où le gouvernement, le Parlement et les administrations sont dessaisis de tout pouvoir décisionnel et réduits à l'état de chambre d'enregistrement de mesures dictées par l'UE, la Banque centrale européenne et le FMI. Par ailleurs, le gouvernement peut tenter de mettre fin à ces initiatives par la force. Enfin, la crise économique n'a pas donné naissance qu'à des mouvements autogestionnaires : le parti néonazi, Aube dorée, qui en 2009 plafonnait à 0,3 % du vote, a recueilli 7 % des suffrages aux élections législatives de septembre 2015 et a envoyé dix-huit députés au Parlement.

En matière d'**économie,** les améliorations maintes fois annoncées, tardent à se manifester. L'Union européenne préconise le développement de l'**ESS** pour créer de l'emploi et favoriser la cohésion sociale et elle finance un plan d'action pour créer un écosystème favorable à l'ESS. A long terme, les rémunérations dégagées augmenteront peut-être ; à plus court terme, le créneau de l'ESS sert également à légitimer des rémunérations nettement inférieures au SMIC et le déclin du salariat en CDI, tout en glorifiant cette situation au nom de l'utilité sociale des nouvelles activités.

Dans une étude sur les pratiques socio-économiques de la résilience, G Pétraki estime que s'investir dans des initiatives solidaires permet de donner un sens à ses actions, renforce le sentiment d'appartenance à une communauté et permet de s'en sortir sur le plan moral, mais ne constitue pas une base suffisante pour rebondir économiquement. (Kampouri et alii, 2017, p23).

Dans la mesure où l'imposition de politiques dépressionnaires se poursuit et la pauvreté s'accentue, la pérennité de ces nouveaux collectifs n'est pas assurée. Or, faute d'une création suffisante d'emplois en Grèce, les retraites, qui constituent parfois le seul revenu régulier de trois générations, continueront à diminuer. Il y a peut-être une limite au-delà de laquelle les conditions matérielles difficiles ne sont plus productrices de cohésion sociale.

Sur le plan **social,** l'application de politiques économiques néolibérales en Grèce a provoqué l'appauvrissement de larges pans de la population qui n'ont plus les moyens de soutenir un mode de vie individualisé fondé sur l'achat de biens et de loisirs et qui se trouvent exclus, malgré eux, de la société de consommation. L'action collective devient une réponse plus adaptée à leur nouvelle situation. Diverses formes de troc se développent (système d'échange local, banque de temps, bazar ou foire ponctuelle d'échanges), le don et la gratuité s'étendent : qu'il s'agisse d'objets ou de participation bénévole. De sorte que les politiques néolibérales imposées donnent lieu à un mouvement de « **démarchandisation** ».

Dans un passé pas si éloigné, la solidarité était une relation directe qui s'exerçait entre proches. Sous l'État-providence, elle est devenue plus impersonnelle et consistait à payer ses impôts afin que les pouvoirs publics s'en chargent. Le recul de l'État-providence marque peut-être le retour à des configurations plus directes de solidarité, sans l'intermédiation de services sociaux. Cette participation directe des citoyens reste certes insuffisante face à l'ampleur des besoins, mais les exclus du marché de l'emploi, qui disposent de temps, peuvent y contribuer.

Enfin, il est probable que la réalisation de projets étendus d'extraction de minerais, de gaz et de pétrole ait un **impact écologique** négatif.

En Grèce, une partie de la société civile s'efforce à réagir, mais ses réactions sont insuffisantes pour renverser la situation. A travers le monde, des mouvements sociaux

tentent de faire vivre dès aujourd'hui le type de société qu'ils voudraient voir émerger à l'avenir ; ils visent à la fois à changer la société et envisagent leur action comme un outil de changement politique. Savoir à quel point les mobilisations de la société civile pourront compenser son absence d'influence politique, ou se traduire en influence politique, ou resteront cantonnées aux interstices d'un système ayant confisqué l'essentiel du pouvoir politique et économique, reste une question que l'on peut espérer ouverte et qui est cruciale pour l'avenir d'une vaste majorité.

Sources

Bank of Greece : Bulletin of Conjunctural Indicators, mars-avril 2019.

Canabate A., 2014, : « La cohésion sociale en temps de récession prolongée : initiatives, alternatives et formes de résistance. Espagne, Grèce, Portugal ». Rapport commandité par Les Verts-Alliance libre européenne, Brussels, 51p.

Chalier C., Mandine E., Montel D., Percebois B., Vignes J., 2016, *Les dispensaires autogérés grecs : Résistances et luttes pour un droit à la santé*. Editions Syllepse, Paris, 157p.

Collectif Pagkaki, 2015, Cinq années de Pagkaki : pensées, objectifs, actions, apologie. 29p.

ELSTAT, Hellenic Statistical Authority : statistics.gr

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions : eurofound.europa.eu, 23.07.2016.

Kampouri N., Marinoudi T., Petraki G., 2017, "Work-package 4 : Socio-economic Practices of Resilience" ; Recherche européenne *Rescue : citizen's resilience in times of crisis*, 24p.

Keep talking Greece.com /2016/04/25.

Klein N., 2007, The Shock Doctrine : The Rise of Disaster Capitalism, Alfred A Knopf, Canada, 662p.

Kolokotronis A., Solidarity for All, Interview of Christos Giovanopoulos, wiki.p2pfoundation.net/Solidarity_for__All__Greece.

Kouzis Y., 2015, « L'emploi devant le peloton d'exécution : pendant la crise et les mémorandums », Politique Sociale : *Revue de la Société scientifique de politique sociale* (EEKP), tome 3, Janvier 2015, p5-18.

Laville J-L., 2010, L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats. Editions de Seuil, Paris, 461p.

Preyer A., 2015, « L'innovation sociale locale en Grèce : est-ce possible de durer et de se développer ? », Rentrée 2015, La Grèce réinvente la solidarité, 30/10/2013, Place publique : site des initiatives citoyennes.

Rapport de la Banque de Grèce in ekathimerini.com 22.07.2016

Rapport de la Banque de Grèce in greek.reporter.com, 26.01.2017.

Secrétariat de l'économie sociale et solidaire, Ministère du travail :

- Rapport annuel 2017 et plan d'action pour le développement de l'écosystème de l'économie sociale et solidaire 2017 – 2023, Athènes, août 2017, 132 p.
- Economie sociale et solidaire en Grèce : Inventaire 2012-2017, mai 2019, 29p.

Solidarity For All : Building Hope, Against Fear and Devastation, Athènes 2015, 32p.

Le télégramme, 12 avril 2015, « Grèce. »

Toussaint E., 2015, La vérité sur la dette grecque : Rapport de la commission pour la vérité sur la dette grecque, Les liens qui libèrent, Uzès, 206p.

Toussaint E., 2017, Le système dette : Histoire des dettes souveraines et de leur répudiation, Les liens qui libèrent, Uzès, 334p.

Union européenne 2012/0295 (COD) : Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil relatif au Fonds européen d'aide aux plus démunis, 24/10/2012.
Yannis Youlountas : blog yy.net, août-septembre 2019.

Sites et blogs

L'autre humain, cuisine sociale : oallosanthropos.blogspot.gr ; Archevêché d'Athènes : orthodoxia ; Assemblé populaire de Koukaki – Plaka – Makrygiannis : synelefsi.worldpress.com ; Assemblée ouverte de Pérama : asperamatos.gr ; autogestion.assoc.fr ; Boroumé ; Champ autogéré d'Hellinikon: agroselliniko. blogspot.gr ; Chemins solidaires-mouvement de solidarité et d'auto organisation à Marousi : alldromoi.blogspot.gr ; City Plaza : solidarity2refugees.gr, f/b, twitter : #City Plaza ; Club de solidarité de Koukaki – Plaka : lesxiplakakoukaki.blogspot.gr ; Dispensaire d'Hellinikon : mkiellinikou.org ; Initiative d'Athènes contre l'extraction d'hydrocarbures : ath-stopmining.blogspot.com ; Je ne paie pas : kinimadenpliromo.gr ; dikailogitika.gr ; Ecole du Dimanche des immigrés : ksm.gr, Ecole ouverte des immigrés au Pirée : asmpeiraia.blogspot.gr ; El chef, cuisine collective : elchef.gr ; enallaktikos.gr ; Halkidiki People's Committees against Gold Mining : soshalkidiki.wordpress.com ; Mairie d'Iliou ; mikropolis.gr ; Mouvement de résistance et de solidarité de Galatsi-Sans intermédiaires : pernoampariza,worldpress.com ; ojalaprojects.com ; pagkaki.org ; Red Kitchen, cuisine sociale : redkitchen-gr.blogspot.gr ; Réseau Saronikos : saronikosnet.gr ; Réseau de solidarité et de résistance à Bournazi : katoikoilofou.blogspot.gr ; Réseau de solidarité de Saint Dimitri « l'action » : praxiallilegiis.blogspot.gr ; Responding Together : Citizens Engagement in Reducing Poverty and Inequalities (site de l'UE) ; Secours populaire ; Solidarité France-Grèce pour

la Sante, solidaritefrancogrecque.wordpress.com ; Solidarité pour tous à Nikaia : sfonikaias.blogspot.gr ; timeexchange.gr ; Viomé : viomecoop.com.

Partie III. Collectifs de travail et collectifs de métier en recompositions

Introduction

Murielle Matus[1]

Cette troisième partie de l'ouvrage se propose d'explorer la notion de "collectif" en plaçant la focale sur les collectifs de travail et de métier en tant que supports d'identifications et de repères professionnels. Ces identifications collectives présentant « des traits particuliers selon les contextes d'exercice des métiers et leur histoire » (Wittorski, 2008, p. 199). La diversité des travaux qui composent cette partie aborde ainsi les conditions permettant la production et l'actualisation de ces repères collectifs sur la manière de s'engager au travail et de nouer des liens de coopération en vue d'une œuvre commune (Dejours, 1993). Sous des angles variés sont abordées les dimensions de la « dynamique sociale de métier » à la fois comme ressource collective et individuelle et comme « pratique autonome, fragile et faiblement légitime » (Dahan-Seltzer, Osty, 2006) face aux mutations organisationnelles et aux dérégulations du travail.

Trois contributions (Audoux et Gillet ; Foli ; Tuchszirer et Sarfati) s'intéressent tout d'abord à la dynamique de collectifs de métier déstabilisés par des changements organisationnels et des impératifs gestionnaires. Ceux-ci remettent en question le « sens partagé du beau travail » (Loriol, 2011). La « représentation commune des objectifs ou des raisons constitutives d'un groupement » (Freund 1979, p 76, cité par Wittorski, 2008) interroge le positionnement du collectif et ses relations parfois conflictuelles avec d'autres groupes professionnels, qui ont leur propre

1 Murielle Matus est doctorante en sociologie, Lise-Cnam-CNRS.

représentation du travail et de la contribution de chacun à l'œuvre commune. Cette représentation est plus ou moins partagée selon la composition du collectif (homogénéité, hiérarchie, ancienneté, formation, statuts d'emploi) et son histoire. Elles interrogent également le collectif comme ressource face à des logiques individualisant les responsabilités dans la réalisation du travail. Comment ces collectifs réagissent-ils à ces bouleversements ? Quelles stratégies ou quelles formes de résistances mettent-ils en œuvre ?

Dans un deuxième temps deux contributions (Azaïs ; Granier) questionnent l'existence de dynamiques collectives au sein de groupes professionnels dont la pratique du métier s'exerce de manière isolée. Dans quelles conditions s'agit-il d'un groupe professionnel, voire d'une profession ? Comment des repères collectifs peuvent-ils être élaborés pour défendre la position des professionnels du métier ? En quoi les mutations des rapports salariaux sont-elles à même de modeler ce processus ?

Ces questions font écho à la dialectique entre individu et « systèmes de travail » (Hughes, 1996 [1958]) au cœur de la problématique de la dernière contribution sur l'insertion de chômeurs en reconversion dans un nouveau domaine professionnel (Matus). Quelles sont les dynamiques d'intégration dans ces collectifs ? Comment de nouveaux repères professionnels sont-ils trouvés ?

Des collectifs de métier aux prises avec des changements organisationnels

Les missions locales à l'épreuve de la Garantie jeunes

François Sarfati et Carole Tuchszirer examinent les effets de la mise en place de ce dispositif sur les collectifs de travail des missions locales. La Garantie jeunes s'inscrit dans un processus de rationalisation des politiques d'emploi (Lavitry, 2009).

Ils retracent dans une première partie l'histoire de la constitution des missions locales spécialisées dans l'accompagnement des jeunes vers l'emploi. Les politiques d'emploi successives modifient au fil des dispositifs leur action tournée initialement vers l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. La logique de placement contrôlée par des exigences gestionnaires des pouvoirs publics prend le pas sur la logique sociale de l'accompagnement global des jeunes. Ils décrivent ainsi comment ces dispositifs de rationalisation de l'action publique ont déstabilisé et modifié la composition des collectifs de travail dans les missions locales.

Dans ce contexte, la mise en place de la Garantie jeunes reposant sur un accompagnement collectif des jeunes bouscule les pratiques traditionnelles de suivi individuel des conseillers. Cet accompagnement jugé plus efficace et plus rapide pour ses concepteurs se traduit par un travail à la fois davantage prescrit et intensif pour les conseillers en charge du dispositif.

Les auteurs mettent ainsi en évidence des difficultés liées à la configuration et à la composition du collectif de travail en termes d'ancienneté, de contrat de travail et de compétences (plus ou moins) complémentaires.

Les capacités collectives face aux réorganisations et modernisations gestionnaires

Christine Audoux et Anne Gillet interrogent quant à elles le collectif de métier (Sainsaulieu et alii., 1995) en tant que ressource en capacités et pouvoir d'agir individuel et collectif (Ricoeur, 2004) face aux réorganisations du travail et aux modernisations gestionnaires. Les auteures distinguent l'articulation de trois registres de capacités : des capacités d'action propres au métier exercé, des capacités délibératives reposant sur les échanges entre professionnels sur l'activité et des capacités d'imputabilité fondées sur la faculté de reconnaître à autrui un pouvoir d'agir.

L'étude des conditions d'émergence ou de maintien de ces capacités collectives mobilise cinq terrains d'enquête sur des collectifs de métier variés : inspecteurs du travail, chercheurs et ingénieurs de recherche, inspecteurs de la surveillance aérienne, personnels navigants de compagnies aériennes (hôtesses et stewards), ingénieurs et techniciens de maintenance d'une centrale nucléaire de production d'électricité.

Les auteures mettent ainsi en évidence que des mesures organisationnelles favorisant les capacités délibératives et d'imputabilité ont permis entre autres aux inspecteurs du travail et aux inspecteurs de la sécurité aérienne de retrouver à la fois des capacités d'interprétation collectives des situations rencontrées et de l'autonomie au travail. Par ailleurs, l'existence de capacités délibératives permet de prendre et de soutenir les décisions collectivement dans les équipes de centrales nucléaire, les équipages navigants de compagnies aériennes et le collectif de chercheurs.

Dans le processus de mise en place des cadres organisationnels favorables au développement de ces capacités collectives, les auteures soulignent le rôle pivot de la hiérarchie de proximité. Leurs tâches d'animation, de régulation et de contrôle des relations entre les membres d'un collectif de travail apparaissent essentielles pour faire émerger et maintenir ces capacités collectives.

Les assistantes de service social en entreprise confrontées aux nouvelles politiques RH

Olivia Foli examine les effets paradoxaux d'une politique des ressources humaines (RH) visant l'amélioration de la qualité de vie au travail sur un collectif féminin de professionnelles du service social du travail. A partir d'entretiens menés dans le cadre d'une enquête demandée par la coordinatrice des assistantes de service social de l'entreprise, l'auteure interroge les raisons du contraste manifeste entre un manque de reconnaissance ressenti par les assistantes

de service social et la valorisation de leur domaine d'action par la politique de gestion de ressources humaines de l'entreprise. Elle met ainsi en évidence les ambiguïtés d'une telle politique.

Le rôle initial des « assistantes sociales du travail » est d'aider individuellement les salariés en difficulté personnelle ou professionnelle. Dans un contexte de réduction d'effectifs et de réorganisations permanentes, elles se retrouvent elles-mêmes soumises à une dégradation de leurs conditions de travail. Or elles sont sollicitées au titre d'actions d'accompagnement des salariés dans une dimension collective et organisationnelle. Cette nouvelle posture bouscule leur positionnement traditionnel au sein de l'entreprise. Elles se trouvent en concurrence avec d'autres acteurs de l'action sociale dont la position est symboliquement plus valorisée : les référents « qualité de vie au travail » et les médecins du travail. Ces sollicitations se doublent d'exigences gestionnaires de *reporting* sur l'activité face auxquelles elles tendent à résister.

Olivia Foli décrit ces tensions et ces divisions entre les différents acteurs de l'entreprise (RH, assistantes de service social, médecins du travail, etc.) et au sein même du collectif des assistantes de service social. Certaines se replient sur les activités qui font sens dans leur mission première d'aide individuelle. D'autres se conforment aux exigences et aux sollicitations de la nouvelle politique des RH. Malgré cela elles demeurent stigmatisées par les autres acteurs qui les assignent à leur mission traditionnelle et peu valorisée d'aide individuelle des salariés. Paradoxalement quelle que soit leur posture, leur position se trouve fragilisée. L'auteure souligne ainsi le vécu d'une « activité empêchée » (Clot, 2008) malgré la reconnaissance institutionnelle de leur mission.

Des groupes professionnels sans dynamique collective ?

Les secrétaires-assistantes, un groupe professionnel en devenir ?

En introduction de son chapitre François Granier souligne la faible reconnaissance sociale et l'hétérogénéité des emplois très féminisés de secrétaires-assistantes. Ces métiers marqués par le sceau du secret évoluent avec l'informatisation croissante de leurs activités. Ils ne constituent pas un « groupe professionnel » (Dubar *et alii*, 2015), pourtant des groupes multiformes rassemblant des secrétaires-assistantes se sont constitués. L'auteur interroge les finalités et les logiques professionnelles de ces groupes divers ainsi que leur vocation potentielle à « professionnaliser » ces métiers dépréciés.

A partir d'une enquête mêlant des entretiens individuels et collectifs ainsi que des observations en situation de travail sur les desseins et les modes d'organisation de ces groupes, François Granier propose une typologie de ces collectifs. Celle-ci oppose des associations professionnelles créées par des secrétaires-assistantes à des groupes d'entreprises nés d'une volonté managériale. D'un côté, la Fédération française des métiers de l'assistanat et du secrétariat développe des stratégies de valorisation et de promotion de la profession dans son ensemble. D'autres associations de secrétaires-assistantes indépendantes vouent leur existence à la défense de leur activité économique indépendante. De l'autre, des groupes de « bonnes pratiques » dans des entreprises visent l'efficacité opérationnelle dans le travail en favorisant l'entraide entre un nombre restreint de secrétaires-assistantes. Des communautés d'assistantes au sein d'une entreprise visent quant à elles une acculturation aux valeurs managériales afin de favoriser l'adhésion aux changements et la coopération fonctionnelle souhaitées par la direction de l'entreprise. Enfin avec la mise en

place d'espace d'échanges dématérialisés intra-entreprises, des réseaux d'entraide peuvent se développer mais leur usage est largement concurrencé par des logiques interpersonnelles et de confidentialité. Ces collectifs revêtent une dimension de transmission et de partage des « ficelles » du métier mais aussi un projet socioprofessionnel qui consiste à rompre avec des représentations sociales jugées désuètes et à répondre à des attentes de soutien face aux changements dans l'activité et à des conditions de travail dégradées.

L'auteur met ainsi en évidence l'impact limité de ces collectifs pour une meilleure reconnaissance sociale. Les principaux obstacles à cette reconnaissance sont l'instabilité de leurs finalités, la prévalence de relations de service constitutives du métier au détriment des relations de coopération et un déficit de collégialité permettant la coconstruction d'un sens et d'une valeur partagée du travail. Il en conclut que si leur utilité pour donner des repères collectifs dans le travail est indéniable, leur capacité à constituer un groupe professionnel demeure très incertaine.

Les pilotes d'hélicoptères au Brésil, une illustration de la « décohérence » d'une profession

Christian Azaïs nous entraîne quant à lui dans l'étude de la profession de pilote d'hélicoptère au Brésil. Il met en évidence l'hétérogénéité d'un groupe professionnel *a priori* homogène. La licence de « pilote d'hélicoptère », soumise à des conditions d'accès fort réglementées, renferme une pluralité de conditions d'exercice du métier et de conditions d'emploi.

L'auteur détaille ces disparités en distinguant tout d'abord les pilotes cadres salariés soit d'une entreprise, soit d'un particulier. Leurs conditions de travail témoignent d'une forte disponibilité exigée par le métier et de sa dangerosité. Dans le premier cas, le pilote jouit d'une reconnaissance professionnelle réelle dans son entreprise. Dans

le second, son activité est soumise aux exigences d'une relation interpersonnelle relevant du registre de la domesticité entre un patron et son « employé ». Il distingue ensuite les pilotes « offshore » salariés par des compagnies de taxi aérien. Leurs conditions et horaires de travail observent des règles strictes leur imposant une clause d'exclusivité inscrite dans leur contrat de travail. Les pilotes « reporter », la plupart du temps salariés de chaînes de radio ou de télévision, accompagnent les journalistes dans leur travail. Parmi eux exercent en partie une autre catégorie de pilotes sous le statut d'indépendant ou d'autoentrepreneur. Ces pilotes *free-lance*, anciens salariés ou nouveaux dans la profession, louent leurs services aux entreprises. A ces pilotes s'ajoutent les militaires agents de la fonction publique, les pilotes apprentis ou copilotes précaires en cours d'accession au titre et enfin les pilotes dits « clandestins » proposant des tarifs défiant la concurrence, parfois au détriment de la sécurité. Ces disparités, renforcées par la pratique solitaire de l'activité, révèlent des intérêts divergents, une forme de hiérarchie au sein de la profession ainsi que des rapports conflictuels entre pairs. L'absence de repères collectifs communs se traduit par un rejet de toute forme d'institutionnalisation de la représentation du métier. En outre, les actions du syndicat de la profession sont essentiellement tournées vers la défense de l'activité économique. Pour rendre compte de ces tensions complexes entre les normes de régulation de la profession et les pratiques effectives de son exercice, Christian Azaïs mobilise le concept de « décohérence » (Bureau et Dieuaide, 2018), caractéristique de la « zone grise » d'emploi et du travail. Il est défini à la fois par des espaces où les codes légaux et sociaux sont brouillés et par des stratégies d'acteurs qui visent, en remettant en cause les standards prescrits, à édicter de nouvelles normes. L'auteur en conclut que le repérage de ces « zones grises » de l'emploi et du travail s'avère heuristique pour comprendre la dynamique, entre autres, de ce groupe professionnel.

Des chômeurs en reconversion à l'épreuve des collectifs

Reconversion et « coproduction » de nouveaux repères professionnels

Dans ce dernier chapitre Murielle Matus propose d'analyser la dialectique entre individus et « systèmes de travail » (Hughes, 1958) grâce à une typologie des configurations professionnelles dans lesquelles s'insèrent des chômeurs en reconversion. Comment d'anciens chômeurs trouvent-ils leur « place » dans un nouveau collectif de travail régi par des normes et les règles différentes de leur socialisation professionnelle antérieure ?

A partir d'un corpus d'une trentaine d'entretiens biographiques réalisés auprès d'anciens chômeurs reconvertis, elle dégage trois principales configurations de travail : les collectifs « cohésifs », les collectifs « contributifs » et enfin les configurations « autonomiques ».

Les collectifs « cohésifs » représentent des espaces typiques des groupes professionnels fortement régulés collectivement et hiérarchiquement. L'intégration dans ces marchés internes et professionnels, soumise à une sélection sur les habilitations et le diplôme, repose à la fois sur le respect des règles hiérarchiques et des règles collectives (du métier et de sociabilité) ainsi que sur l'adhésion aux valeurs du groupe.

Les collectifs « contributifs » présentent, en revanche, des caractéristiques de marchés internes moins intégrateurs. Les règles hiérarchiques et le primat de l'ancienneté régulent essentiellement ces collectifs de métiers. Certains se structurent par une bivalence interne/externe marquant un antagonisme entre règles collectives des anciens et règles hiérarchiques adoptées par les « nouveaux ».

Enfin, l'auteure identifie des configurations « autonomiques ». Ces activités exercées essentiellement seul sont faiblement régulées collectivement et hiérarchiquement.

Elles se trouvent davantage soumises à une logique économique d'adéquation entre une offre et une demande et à des statuts précaires. En l'absence d'un collectif facilitant l'apprentissage des pratiques professionnelles et leur reconnaissance sociale, le bricolage individuel de règles et normes présente des caractéristiques d'anomie. Toutefois l'autonomie et la variété des tâches sont valorisées autour d'un contrôle et d'un autocontrôle de la qualité du travail à partir des résultats obtenus.

Cette typologie permet de comprendre les dynamiques identitaires et d'insertion des chômeurs reconvertis sur un marché du travail segmenté. Elle analyse ainsi la reconversion comme une « coproduction » de nouveaux repères professionnels et de « conditions techniques et sociales de la production » (Leconte, p 76) attachés au métier.

Bibliographie

Bureau M.-C., Dieuaide P., 2018, « Institutional Changes and Transformations in Labour and Employment Standards : an Analysis of 'Grey Zones' », *Transfer*, pp. 261-277.

Clot Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : PUF.

Dahan-Seltzer G. et Osty F., 2006, « Le pari du métier face à l'anomie », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°2, p.91-106.

Dejours C., 1993, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », Communication au XXVIIe Congrès de la Self (Lille, sept. 1992), *Futur antérieur,* 16, pp. 41-52.

Dubar C., Tripier P., Boussard V., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 2015

Hugues E. C., 1996 [1958], « Division du travail et rôle social » in *Le regard sociologique*, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Editions de l'EHESS, pp. 61-68.

Lavitry L., 2009, « Rationalisation et individualisation dans les services publics : le cas des conseillers à l'emploi ». Colloque "Journées internationales de Sociologie du Travail", Juin 2009, Nancy, France.

Leconte G., 2002, « De la mine au chantier : conversion et socialisation professionnelle d'anciens mineurs/futurs maçons », *Formation Emploi*, n° 78, Céreq, pp. 69-77.

Loriol M., 2011, « Sens et reconnaissance dans le travail ». Traduction française. Publié (en grec) *in Traité de sociologie du travail*, Christina Karakioulafis (dir.), Athènes, AIONIKOS, pp.43-67.

Ricoeur Paul, 2004, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Gallimard

Sainsaulieu Renaud et alii., 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

Sainsaulieu R., 1993 [1977], *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation.* 3ème édition, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Wittorski, R., 2008, « La notion d'identité collective », in Kaddouri M., Lespailles C., Maillebuis M. et Vasconcellos S. (éd.), *La question identitaire dans le travail et la formation : contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique,* Paris : L'Harmattan, Logiques Sociales, pp. 195-213.

Les missions locales et la politique de l'emploi

Les collectifs de travail à l'épreuve

François Sarfati et Carole Tuchszirer[1]

Quels sont les effets de la rationalisation de l'action publique sur les collectifs de travail ? Existe-t-il une forme de déterminisme qui associerait de manière mécanique dispositif d'action et effet sur les collectifs de travail ayant en charge sa mise en œuvre ? Il s'agit dans le présent chapitre d'analyser l'introduction de la Garantie jeunes[2], un dispositif d'action publique à destination de la jeunesse, à l'aune de ses effets sur les conseillers des missions locales. Marque-t-il le prolongement d'une tendance à l'individualisation du travail en lien avec le référentiel du placement qui tendait à s'imposer jusque-là ou, au contraire, traduit il l'avènement d'un nouveau paradigme qui tend à instaurer une forme renouvelée de collectifs de travail ? D'un côté en effet, le postulat de la Garantie jeunes consistant à ne

---

1 François Sarfati est professeur de sociologie, Centre Pierre Naville, Université d'Evry. Carole Tuchszirer est socio-économiste, chercheuse au Lise-Cnam-CNRS, Ceet.

2 « La Garantie jeunes est un droit ouvert qui s'adresse aux jeunes de 16 à moins de 26 ans, en situation de précarité qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en étude (NEET). Pour favoriser leur insertion dans l'emploi, ils sont accompagnés de manière intensive et collective et bénéficient de mises en situation professionnelle. Cet accompagnement est assorti d'une aide financière pour faciliter leurs démarches d'accès à l'emploi. Après une période d'expérimentation dans plusieurs départements, la Garantie jeunes est généralisée à toute la France y compris dans les départements d'outre-mer depuis le 1er janvier 2017 », d'après http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/mesures-jeunes/garantiejeunes/

« jamais donner la priorité à la levée préalable des freins à l'emploi » a pu être vécu par les conseillers de la mission locale comme une négation des compétences transversales attendues d'eux dans le cadre de l'accompagnement global (Farvaque, Kramme et Tuchszirer, 2016). Mais de l'autre, l'organisation du travail des conseillers Garantie jeunes en binôme et la constitution de cohortes de jeunes suivis non plus individuellement mais collectivement tendraient à redonner au collectif de nouvelles lettres de noblesse.

Pour analyser ce mouvement, nous reviendrons dans un premier temps sur l'histoire des missions locales, leurs rôles, et la nature de l'activité réalisée par les conseillers qui y travaillent. Nous verrons dans un second temps les effets sur les collectifs de travail de l'introduction de la Garantie jeunes.

Méthodologie

Ce chapitre repose sur les travaux empiriques réalisés par les deux auteurs dans le cadre de commandes publiques réalisées au cours de ces dix dernières années (Dares, DGEFP). Une vingtaine de missions locales ont été observées. Ils ont conjointement participé à l'évaluation de la convention de partenariat État-Missions locales-Pôle emploi. Par ailleurs Carole Tuchszirer a participé à l'évaluation de la Garantie jeunes en interrogeant la place des structures dans le dispositif (Farvaque, Kramme et Tuchszirer, 2016). François Sarfati a participé à l'évaluation de la Garantie jeunes en se plaçant du côté de l'effet du dispositif sur les publics (Couronné, Loison-Leruste et Sarfati, 2016). Pour ce faire, ils ont réalisé des entretiens avec les concepteurs du dispositif, les directeurs des missions locales, les partenaires

locaux, les conseillers, les jeunes destinataires. Des observations de la relation d'accompagnement ont pu également être menées[3].

I. Le modèle d'accompagnement des missions locales

1. L'accompagnement global, ciment du projet collectif des conseillers en insertion

Le modèle d'accompagnement promu par les missions locales en 1982 se lit dans la qualification même de ces nouvelles structures dont la vocation n'est pas de perdurer dans le temps. Les politiques d'insertion émergent au début des années 1980 en lien avec le développement d'un chômage de masse que les traditionnelles politiques de l'emploi ne parviennent pas à résorber. C'est sur l'échec de ces politiques en direction de la jeunesse que ce nouveau référentiel de l'insertion prend corps avec la création des missions locales. Leur ambition dépasse le seul enjeu de l'emploi puisqu'il s'agit d'embrasser un champ d'actions plus large pour faire des jeunes des citoyens à part entière. Intégration professionnelle et intégration sociale (santé, famille, logement, culture, emploi) ne font qu'une et la référence à l'accompagnement global restera un marqueur fort de l'activité des missions locales pour souligner l'hétérogénéité des problématiques affectant certains pans de la jeunesse (santé, logement, formation, emploi…). L'autre marqueur des missions locales est leur rapport aux territoires et la volonté de faire en sorte qu'elles puissent s'affranchir des logiques verticales portées par les institutions de l'État social pour préserver leur projet associatif et inventer de nouvelles façons d'accompagner les jeunes.

---

[3] Le lecteur intéressé par l'approche méthodologique se reportera à (Couronné, 2017).

Parallèlement à cette nouvelle doctrine de l'insertion se développe dans les missions locales un nouveau métier, celui des professionnels de l'insertion. Le terme de bricolage serait du reste plus approprié pour décrire ce nouveau groupe professionnel en gestation et composé de professionnels venus d'horizons administratifs divers mais réunis sous la bannière de l'insertion qui semble jouer un rôle fédérateur dans la culture naissante des missions locales. Le caractère expérimental de ces missions locales et la dose de créativité attendue d'elles autour d'un projet territorial semblent attirer des acteurs issus de l'administration, désireux d'apporter leur compétence au service d'un projet associatif qui réponde aux besoins de la population, loin des contraintes, dispositifs et des règles imposées par leurs corps institutionnel d'origine. Ces « dissidents » professionnels sont recrutés dans la sphère de l'emploi et du social pour une période déterminée souvent dans le cadre de mise à disposition temporaire puisque, rappelons-le, les missions locales devaient « disparaître quand le vaste mouvement de décentralisation sera suffisamment avancé et que le marché du travail aura retrouvé sa situation normale » (Brégeon, 2008). A l'origine, les conseillers des missions locales sont des fonctionnaires ou contractuels de l'Etat en provenance de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et Sports, de l'ANPE, de l'Afpa, rejoints par des travailleurs sociaux en particulier des éducateurs. C'est dans ce *melting-pot* issu du monde du placement, de l'école et du travail social que s'invente une profession et des référentiels professionnels (Farvaque et Tuchszirer, 2016).

Mais le début des années 2000 va marquer un tournant. Devant la perspective d'un chômage durable et la persistance d'un taux de chômage élevé, notamment parmi les jeunes faiblement qualifiés, les missions locales vont s'inscrire dans le paysage des intermédiaires de l'emploi. Une première reconnaissance institutionnelle va s'opérer en 2001 avec l'entrée en vigueur de la convention collective organisant l'activité des conseillers d'insertion

autour des notions d'accueil, d'information, d'orientation, d'accompagnement et de coopération avec des partenaires extérieurs. Le métier reste cependant, à l'instar des métiers du social, parcouru par une forte plasticité, qui autorise des investissements personnels variables (Zunigo, 2013). En fonction de leur parcours professionnel ou personnel, certains professionnels vont davantage privilégier les lectures « économiques » ou « sociales » des difficultés des jeunes.

La période qui va s'ouvrir au tournant des années 2005 va venir brouiller l'identité des missions locales et déstabiliser quelque peu les professionnalités des conseillers en insertion. On peut voir dans cette crise d'identité que traversent les missions locales, près de 20 ans après leur création, l'effet d'un singulier retournement de l'histoire. L'insertion va devoir désormais composer avec les politiques de l'emploi au sein d'un référentiel qui s'était pourtant construit en rupture avec les dispositifs nationaux.

2. L'accompagnement à l'emploi, vecteur de division dans les collectifs de travail

Le glissement qui va s'opérer dans le travail des conseillers d'insertion intervient dans un contexte qui accorde une place de plus en plus importante au retour à l'emploi et à la logique du placement. Plus généralement, la fin des années 1990 est marquée, dans le champ des politiques sociales, par une tendance à la pression mise sur les acteurs du Service public de l'emploi pour activer les destinataires des politiques d'emploi. Les politiques d'insertion ne vont pas faire exception à la règle. L'adoption du dispositif Civis en 2005, dont la mise en œuvre sera confiée aux missions locales, est emblématique de cette inflexion qui a pour finalité l'accès à l'emploi durable. Il ne s'agit pas encore d'un contrat aidé comme le seront plus tard les emplois d'avenir. Le Civis reste encore empreint d'une vision qui dépasse le seul enjeu du placement pour les jeunes sans qualification. La circulaire du 19 mars 2005 relative à l'insertion professionnelle

et sociale des jeunes illustre la logique d'ensemble qui veut encore combiner l'accompagnement global à celle du placement.

> « L'accompagnement vers l'emploi ne peut se concevoir qu'à partir d'une approche globale des difficultés rencontrés par les jeunes (manque d'autonomie, accès au logement, aux soins, mobilité, souffrance psychique…) qui pour des raisons personnelles, familiales ou sociales sont trop souvent la cause de rupture de leurs parcours d'insertion ».

Si la quête de l'emploi n'est pas en rupture avec la doctrine de l'accompagnement global en vigueur dans les missions locales, cet accompagnement obéit désormais à un cahier des charges plus contraignant qui l'apparente de plus en plus au cadre d'intervention des conseillers de l'ANPE. Pour y parvenir, l'État va s'immiscer dans la gestion des ressources humaines des missions locales par la création d'un nouveau corps de conseillers dédiés au dispositif Civis et dont la fiche de poste est à la main de la puissance publique à travers une circulaire de la DGEFP qui vise à prescrire le travail attendu de ces nouveaux « référents Civis ». Le profil de poste de « référent Civis »[4] définit pour la première fois explicitement des actions de médiation en direction des employeurs, notamment l'idée de construire un réseau d'entreprises « partenaires » permettant notamment de « négocier » avec elles les conditions d'entrée dans le poste.

Avec les financements « Civis », ces postes vont peu à peu permettre aux Missions locales de développer en interne des équipes dédiées de conseillers « emploi » ou « relations entreprises ». Ces conseillers vont se voir conférer certaines tâches dans la division du travail des missions locales : en particulier la gestion des parcours des jeunes avec une problématique « emploi » et la relation aux

4 L'annexe 2bis de la circulaire DGEFP n°2005-09 du 19 mars 2005

employeurs locaux. D'autres dispositifs adoptés ultérieurement, on peut citer ainsi le contrat d'autonomie (dispositif de *coaching* intensif axé sur la mise en relation des jeunes avec l'entreprise), vont venir renforcer l'orientation des missions locales vers le développement de la relation à l'entreprise.

Au sein des missions locales, l'organisation du travail, à la fois spatiale et professionnelle, va s'en trouver modifiée par une division du travail accrue entre les conseillers « emploi » et les autres conseillers d'insertion sociale et professionnelle. Cette nouvelle division du travail se matérialise dans l'origine professionnelle des conseillers nouvellement embauchés dans les missions locales. Non plus issus des administrations publiques ils proviennent plus souvent d'entreprises privées et ont des profils à dominante commerciale modifiant parfois la culture des missions locales. Des changements interviennent également sur la nature de la relation d'emploi puisque ces conseillers emploi sont embauchés principalement en contrat à durée déterminée et souvent à mi-temps (Fretel, 2012).

Cette emprise croissante des dispositifs de la politique de l'emploi sur le projet associatif des missions locales est également la résultante de la transformation de leur modèle économique. Les financements sont apportés par chaque financeur (Etat, région, département, ville, partenaires sociaux) selon sa logique propre et ne font pas l'objet d'une coordination collective que la mission locale pourrait organiser pour faire la synthèse des actions à conduire en direction des jeunes et des territoires. Il en résulte le plus souvent une offre de service avant tout structurée par les divers dispositifs publics que la mission locale doit gérer pour le compte de ses divers financeurs et aux dépens de son projet local. Cette segmentation des financements a donc des répercussions fortes sur l'offre de service des missions locales et sur le travail de ceux et celles qui la mettent en œuvre en ordre dispersé.

Le dispositif des emplois d'avenir adopté en 2012 est celui qui illustre le mieux l'importance croissante prise par la logique de placement dans les formes d'intervention des missions locales. C'est la première fois que celles-ci se voient confier la gestion d'un dispositif d'emploi aidé dans sa totalité et les formes prises par l'intermédiation auprès des employeurs, de la collecte des offres emploi jusqu'à leur qualification en passant par l'ingénierie de formation et le suivi dans l'emploi témoignent du recentrage opéré sur le référentiel métier des missions locales. Une fois encore, l'organisation du travail va s'en trouver affectée par le rôle de plus en plus structurant que vont tenir les équipes emploi au sein des missions locales aux dépens des activités traditionnelles des missions locales. Le dispositif des emplois d'avenir va ainsi exercer une emprise forte sur les collectifs de travail et organiser une nouvelle forme de division du travail entre les conseillers d'insertion en charge du traitement des problématiques sociales des jeunes et les équipes « emplois » ou « relation entreprises » en charge des relations avec les employeurs pour assurer l'embauche des jeunes. L'importance politique accordée à ce dispositif, la pression exercée par les acteurs locaux et les directions sur les missions locales pour accélérer le placement des jeunes, et la dimension symbolique attachée aux emplois d'avenir pour signifier le changement à l''œuvre à travers la priorité accordée à l'insertion professionnelle vont profondément déstabiliser les conseillers d'insertion spécialisés sur le volet social de l'accompagnement des jeunes. Le sentiment de perte de sens et de légitimité de ce groupe de conseillers et la montée en puissance des équipes « emplois » auront pour conséquence de rejaillir sur l'ensemble de la dynamique de travail des missions locales. C'est dans ce climat difficile que la Garantie jeunes va voir le jour.

II. La Garantie jeunes, vers une recomposition progressive d'un collectif de travail ?

1. Du projet…

La Garantie jeunes repose sur l'idée qu'il convient d'accompagner les jeunes dans leur recherche d'emploi et que cet accompagnement doit être particulièrement intensif. Toutefois, la Garantie jeunes introduit une rupture. La méthode de l'accompagnement global mise en œuvre habituellement dans les missions locales suppose un ajustement aux problèmes rencontrés par les jeunes. En pratique, cet accompagnement passe par des rencontres individuelles. Un professionnel, le conseiller en insertion professionnelle, échange en face à face avec un jeune sur ses difficultés. Le réseau des missions locales présente les structures comme des « intégrateurs de services ». En ce sens, le travail des conseillers est pensé comme un « guichet unique » (Mazouz, 2014). Ils accueillent les jeunes et les orientent selon leurs besoins vers des professionnels du logement, de la santé, de la formation, etc. Cet accompagnement global est majoritairement réalisé de manière individuelle dans les missions locales.

Les conseillers en missions locales construisent une relation d'aide à caractère psychologique (Meyer, 1998). « C'est à partir d'une approche globale de l'individu, de sa situation, de ses attitudes […] que vont se structurer les actions » (id.). Le paradigme social des missions locales est mis en œuvre à travers l'établissement de relations de confiance avec les jeunes, qui suppose un engagement personnel des deux interlocuteurs. Dès leur origine, les missions locales mobilisent alors des techniques de « relations d'aide » centrées sur l'individu.

L'arrivée de la Garantie jeunes vient modifier cette pratique, en obligeant les missions locales à une prise en charge collective. Cette dernière souscrit tout à la fois à des contraintes de rationalisation gestionnaire et financière,

comme dans l'ensemble des politiques publiques, mais aussi à une dépsychologisation (Divay, 2008 ; Gonnet et Sarfati, 2016). L'impulsion donnée par l'État aux missions locales vers une forme collective d'accompagnement mobilise trois registres de justifications.

> « La dimension groupe et codes sociaux dans un groupe, est très aidant pour la vie en société…
> -Puis la reconnaissance individuelle, elle passe souvent par une reconnaissance collective d'abord…
> -On est sur l'estime de soi évidemment, c'est aussi pour le coup, ce que comprennent les conseillers quand ils sont en formation » les concepteurs du dispositif ».

La dimension collective de l'accompagnement a des vertus socialisatrices. Le travail en groupe permet d'énoncer des règles relatives à la vie en société et d'inculquer un hexis corporel (Bourdieu, 1980) de jeunes chercheurs d'emploi et plus largement de jeunes travailleurs. L'accompagnement collectif est pensé comme complémentaire de l'accompagnement individuel. Les difficultés pouvant faire l'objet d'un traitement collectif le font, les autres plus personnelles, plus intimes parfois, sont renvoyées à un travail en face à face.

> « On ne pourrait pas s'amuser à sortir les jeunes du groupe si on était dans une démarche descendante de savoirs, parce qu'il reviendrait, il ne capterait plus rien… alors que là, on est plus sur… on fait monter une mayonnaise avec un projet commun, qui est partagé par l'ensemble du groupe, c'est l'accès à l'emploi » les concepteurs de la Garantie jeunes ».

En outre, la dimension collective repose sur une conception de l'accompagnement qui se distingue d'une démarche scolaire. On retrouve en cela l'esprit du rapport Schwartz.

> « Mais par contre, il y a une chose qui est certaine, c'est qu'entre quatre et huit semaines, il se passe quelque chose. Et ces choses qui se produisent là, les conseillers le disent, ça met six mois à un an, d'habitude… » les concepteurs de la Garantie jeunes ».

Enfin, l'accompagnement collectif serait plus efficace que l'accompagnement individuel, parce qu'il produit une évolution plus rapide des jeunes. Ce qui peut également se lire d'un point de vue économique. L'accompagnement collectif est pensé comme de plus courte durée et suppose de mobiliser moins de ressources humaines que l'accompagnement individuel.

2. … à la mise en pratique

Montée du travail prescrit et intensification productive

Si l'accompagnement des « jeunes Garantie jeunes » est pensé comme collectif, il est aussi de nature à introduire un travail collectif du côté des conseillers des missions locales. Les concepteurs du dispositif ont cherché à cadrer l'organisation des missions locales en termes de ressources humaines. Ainsi, les directives ont insisté pour que deux conseillers à temps plein soient affectés à ce dispositif.

La Garantie jeunes a alors été une occasion de modifier substantiellement la manière de travailler des conseillers. De nombreux travaux ont été consacrés à l'administration de l'État social. Que l'on se tourne vers l'activité des agents de Pôle emploi (Lavitry, 2009 ; Pillon, 2013) ou vers celle des agents de l'Assurance maladie (Leduc et Muñoz, 2015), un même constat s'impose. On assiste à une rationalisation de l'activité productive des services publics. On peut appréhender cette « modernisation du service public » (Linhart, 2007) comme une des conséquences du tournant néolibéral en Europe (Jobert, 1994). Dans le cas de la Garantie jeunes, il ne s'agit pas de « moderniser » une activité qui

existe déjà. Il s'agit pour les concepteurs de construire un nouveau modèle. La stratégie de gestion du changement est explicite. Au lieu de demander à des agents de changer leur manière de faire le même travail, on leur propose de mettre en œuvre un nouveau dispositif. Un dispositif que l'on présente comme innovant, qui *de facto* suppose de changer de manière drastique sa manière de travailler.

Au lieu d'avoir à recevoir un certain nombre de jeunes en fonction des besoins exprimés, la Garantie jeunes demande aux conseillers d'accueillir tous les mois une nouvelle cohorte composée d'une quinzaine de jeunes. En pratique, ce chiffre a rarement été atteint et les effectifs sont plutôt de l'ordre de la dizaine. Concrètement, cela signifie que tous les mois, les conseillers des missions locales doivent réaliser des entretiens individuels avec des jeunes qui correspondent au public ciblé. Au cours de ces entretiens individuels, ils doivent non seulement vérifier que l'ensemble des critères administratifs sont bien remplis. Au-delà de la réalité des faits, ils doivent participer à un travail de production de traces administratives permettant d'attester que la situation effective des jeunes correspond aux attendus du dispositif.

Ces entretiens individuels ne visent pas seulement à vérifier des faits et à construire des dossiers. Ces sont également des moments de mise à l'épreuve des aspirants Garantie jeunes. En effet, pour faire face à l'injonction d'activation, les jeunes vulnérables doivent affirmer qu'ils sont à la recherche d'un emploi ou d'une expérience en entreprise et/ou qu'ils se sentent prêt à aller chercher cet emploi ou cette expérience en entreprise. Dans le secret de l'entretien individuel[5], les conseillers présentent les attentes du dispositif. Ce faisant, ils convainquent aussi les jeunes de l'intérêt de se montrer conformes à ces attentes. Après deux

---

5 Dans la mesure où ce volet ne faisait pas partie de nos préoccupations initiales de recherche, nous n'avons pas assisté à ce genre d'entretien. Ce qui ouvre des perspectives empiriques.

ou trois entretiens individuels, les dossiers sont prêts à être présentés devant les commissions d'attribution, qui, comme nous l'avons vu ne sont pas des instances sélectives.

A l'issue de chaque commission une cohorte d'une dizaine de jeunes est donc formée. Ils sont alors accueillis et l'accompagnement collectif débute. Les conseillers doivent ensuite organiser entre quatre et six semaines d'ateliers qui se déroulent majoritairement dans les locaux. Ces ateliers peuvent également se tenir hors les murs dans le cadre de visites de salons de l'emploi ou de visites d'entreprises. L'accompagnement collectif suppose de construire une maquette permettant d'articuler quatre éléments : contenu des ateliers, intervenants, calendriers, lieu de déroulement. Cette activité de planification est en général confiée à l'un des deux conseillers. Si certains éléments se sont rapidement routinisés, un travail régulier d'ajustement est nécessaire. Il faut en effet faire face à la variabilité des disponibilités des intervenants extérieurs, à l'existence ou non de salons de l'emploi dans la période couverte par les six semaines intensives. Il faut en outre faire avec les congés des conseillers. En un mot, un important travail d'organisation (Terssac, 1998 ; 2003) s'ajoute au travail d'accompagnement. D'autant plus que les conseillers eux-mêmes animent bon nombre de ces ateliers.

Dès la fin du premier mois, des jeunes de la cohorte précédente fréquentent la mission locale et sollicitent les conseillers pour échanger avec eux sur leurs expériences en entreprise, sur leur recherche d'emploi ou pour les aider à résoudre différents problèmes liés au logement, à leur santé, aux difficultés qu'ils rencontrent avec leurs proches etc. Techniquement, à un instant t, les conseillers doivent donc faire face simultanément à la présence de jeunes issus de treize cohortes. La cohorte en cours de recrutement, la cohorte en période intensive ainsi que les onze cohortes de jeunes percevant l'allocation et en attente d'un accompagnement individualisé.

> Je suis dans la salle d'accueil de la mission locale où se déroulent simultanément plusieurs scènes. Sur le côté devant des postes informatiques, cinq jeunes recherchent des vidéos sur YouTube présentant des films institutionnels comme ceux réalisés par Pôle emploi. Ces vidéos servent à présenter différents métiers à des candidats éventuels (cariste, conductrice de bus, magasinier, etc.). Une ambiance bon enfant se fait jour devant les écrans. Les jeunes rient, se moquent gentiment des vidéos, s'imaginent dans tel ou tel métier, se chambrent les uns les autres. De temps en temps, profitant de l'absence de Camille, la conseillère, qui fait des allers-retours dans son bureau, les jeunes regardent des pages internet personnelles (Facebook, site de football, etc.). Détendue, l'ambiance est globalement studieuse.
>
> À l'autre bout de la pièce autour de la table centrale, d'autres jeunes relisent leurs lettres de motivation et leurs *curriculum vitae*. Camille échange avec eux à tour de rôle et on assiste à des discussions entre jeunes autour de la table et jeunes devant les écrans. Concrètement, Camille est en train d'animer un groupe de jeunes qui s'interrogent sur les métiers qu'ils pourraient faire, relit, corrige des CV et explique aux jeunes comment mieux présenter leurs parcours et s'interrompt pour s'isoler avec un jeune ayant manifestement une question trop personnelle pour être évoquée en public. (Extrait des notes ethnographiques).

Le passage de l'accompagnement individuel en face à face à un accompagnement collectif avec des périodes intensives a un effet d'intensification de l'activité productive des conseillers des missions locales. En outre, ils doivent faire face à une mutation dans le déroulement de cette activité. Il ne s'agit plus d'organiser leur temps de travail au rythme des rendez-vous individuels, c'est-à-dire selon un rythme organisé par des séquences qui se succèdent au cours de la journée et au cours du mois. Il s'agit dorénavant de faire face à une activité qui combine simultanément travail d'organisation, de planification, animation d'ateliers collectifs et nécessité d'apporter des réponses individualisées. Les nouvelles pratiques supposent

un important travail d'organisation, comme dans d'autres espaces participant à la production d'un service public, (Boussard, 2013). Comme dans d'autres secteurs ce passage d'une activité séquentielle à une activité simultanée s'accompagne d'un accroissement du rythme et de la charge de travail (Bernard, 2012). En outre, les conseillers doivent faire face à une dispersion au travail, tantôt source de satisfaction pour les conseillers ayant le sentiment de bien maitriser leur activité, tantôt source de fatigue physique, psychique et cognitive (Datchary, 2011).

Le collectif de travail face à l'intensification

La nouvelle forme d'organisation du travail introduite par la Garantie jeunes a des conséquences différentes dans les missions locales enquêtées. Dans la mission locale violette[6], l'intensification du travail s'est traduite par de l'isolement des conseillers, tandis qu'à orange, on a pu observer des formes de démobilisation. Enfin l'intensification du travail a eu pour effet de renforcer la cohésion du collectif de travail dans la mission locale verte. Il convient de rechercher du côté des caractéristiques des conseillers l'explication de ces différences. Habituellement, on observe au sein des missions locales des conseillers plus portés par une orientation sociale de leur activité et d'autres plus animés par le souci de l'insertion professionnelle des jeunes accompagnés. Si cette partition se retrouve dans la mise en œuvre de la Garantie jeunes, il convient de l'articuler à d'autres dimensions, comme l'ancienneté dans la mission locale et le statut d'emploi des conseillers.

À orange, aucun conseiller de la mission locale ne s'est montré intéressé par le dispositif et la directrice a dû embaucher deux nouveaux agents. Les deux conseillers, Sylvie (ML14) et Jacques (ML15), recrutés spécialement pour le déploiement de la Garantie jeunes, ont signé des

6 Orange, vert et violet sont des pseudonymes.

contrats à durée déterminée. Ces contrats ont été réalisés sous la forme d'emplois aidés, ce que n'avaient pas compris les deux conseillers au moment de leur entretien d'embauche. Ils perçoivent un salaire inférieur à celui qu'ils avaient dans leur précédent emploi et considèrent que leur situation d'emploi les fragilise socialement, symboliquement et personnellement. Ils connaissent mal les autres conseillers de la mission locale et subissent une forme de méfiance de la part de leurs collègues. Enfin, ils n'ont guère de lien avec des entreprises locales ; ce qui complique leurs tâches pour favoriser la mise en emploi des « jeunes Garantie jeunes ». Le travail de Sylvie et Jacques à la mission locale orange est également vécu comme intenable. Alors qu'on leur propose de renouveler leur CDD, ils décident l'un après l'autre de ne pas continuer à prendre en charge ce dispositif.

À violet, la directrice a fait un appel au volontariat. Deux conseillers, Sofia (ML12) et Mohand (ML11), se sont proposés sans grand enthousiasme. A violet, la situation d'emploi des conseillers ne fait pas problème, ils sont en CDI. Toutefois, comme de nombreux autres travailleurs sociaux, ils ont tous les deux une formation de psychologue et en tirent une source de fierté (Serre, 2009). Ils ont une expérience de quelques années dans l'accompagnement individuel et réalisent ponctuellement des « infocoll' ». En jargon mission locale, ces réunions d'information collective sont des temps relativement bref (deux heures maximum) de diffusion d'informations descendantes et non pas des moments d'échanges et de formation collectifs. L'enquête montre qu'au cours du temps, Sofia rencontre d'importantes difficultés dans l'exercice quotidien de son activité de travail. Elle cumule des congés maladies pour fuir la Garantie jeunes. Le passage de l'accompagnement individuel au travail collectif la confronte à son manque de savoir-faire en la matière et à son refus de rompre avec une pratique qui la construit comme une psychologue de profession. Son collègue, Mohand, ne s'absente pas et doit gérer

seul les « jeunes Garantie jeunes ». Ce qui durera une bonne année, avant qu'il ne présente sa démission à la directrice de la mission locale.

Vert a pu mobiliser trois conseillers tout à fait volontaires. Au-delà du caractère volontaire de ces conseillers, leurs parcours professionnels variés et complémentaires jouent un rôle décisif dans la manière d'appréhender le dispositif. Les trois agents de vert travaillent depuis plusieurs années dans la mission locale. Ils connaissent bien les autres conseillers et sont bien implantés localement. En outre, parmi eux, on distingue une chargée de relations entreprises (Camille, ML8), un conseiller ayant une expérience dans l'animation socio-culturelle (Jean, ML9) et un conseiller expérimenté volontaire pour coordonner le dispositif (Benjamin, ML7). Tous les trois ont donc une expérience de l'insertion, une ancienneté dans la structure et des savoir-faire complémentaires. Ils sont en outre titulaires d'un contrat à durée indéterminée.

Ainsi, dans les trois missions locales, on peut mettre en avant l'idée que le collectif de travail ne parvient à exister et à jouer son rôle intégrateur que quand il réunit des expériences et pratiques professionnelles complémentaires et adaptées au nouveau dispositif. La mission locale verte combine stabilité de l'emploi, ancienneté professionnelle et compétences complémentaires. La division du travail entre une conseillère relation entreprise au carnet d'adresses utile, un ancien animateur socioculturel habitué à la gestion de groupe et un coordinateur de projet attaché autant au suivi administratif qu'au travail collectif permet de mener à bien la mise en œuvre du dispositif. Aussi, en ménageant objectif d'insertion dans l'emploi et attention aux situations sociales difficiles des destinataires de la Garantie jeunes, cette division du travail permet de ne pas sacrifier le projet social des missions locales au nom de l'injonction récente à l'insertion dans l'emploi.

La mise en œuvre de politiques de « rationalisation de l'action publique » est régulièrement dénoncée parce que ces dernières mettraient à mal les collectifs, laisseraient place à un traitement individualisé et donc inégalitaire des agents publics et *in fine* construiraient un service public moins juste et moins performant pour ses usagers. Fondé sur une observation sur le temps long des missions locales et sur un *focus* sur les dernières années, ce chapitre permet de discuter la thèse d'un éclatement mécanique des collectifs de travail sous l'effet des « réformes ». Il convient d'abord d'insister sur la position des missions locales. Structures majoritairement associatives, elles rendent un service public et sont, à ce titre, financées par l'État. Le pilotage des missions locales se fait par l'intermédiaire des dispositifs d'action publique qu'elles ont à mettre en œuvre. L'État conçoit un dispositif et un système contraignant de *reporting* vient vérifier qu'elles font bien ce qui est attendu d'elles.

Sur un autre plan, l'exemple de la Garantie jeunes montre que le passage d'un accompagnement individuel à un accompagnement collectif des jeunes en difficulté peut dans certains cas être de nature à favoriser la constitution de collectifs de travail cohésifs. Réunir des professionnels aux compétences complémentaires dans un projet commun permet alors une division du travail introduisant une forme de solidarité organique au sein du collectif. A l'inverse, nous avons pu constater que certaines missions locales n'ont pas été en mesure de réunir un personnel aux savoirs et savoir-faire ajustés aux besoins du dispositif. Ne pas être en mesure d'animer un groupe de jeunes, être plus intéressé par l'insertion sociale que par l'insertion dans l'emploi, ne pas avoir les moyens de faire son travail convenablement a conduit les conseillers à se démobiliser et dans certains cas à la démission. Ces collectifs ont d'autant plus été mis en échec que les directions des missions locales concernées ont pu laisser se développer des situations anomiques dans la mise en œuvre de la Garantie jeunes.

Bibliographie

Bernard S., 2012, *Travail et automatisation des services. La fin des caissières ?*, Toulouse, Octarès

Boussard V., 2013, « Travail d'organisation gestionnaire des cadres et mutation des entreprises publiques », *La nouvelle revue du travail*, n°2, https://nrt.revues.org/845

Brégeon P., 2008, « Histoire du réseau des missions locales », in « A quoi servent les professionnels de l'insertion », l'Harmattan, Paris.

Couronné J., Loison-Leruste M. et Sarfati F., 2016 , « La Garantie jeunes en action : usages du dispositif et parcours de jeunes », Rapport de Recherche CEET/Cnam/Paris 13, n°101

Couronné J., 2017, « 'Peu importe, pourvu que je travaille' L'usine ou le goût de nécessité », *La nouvelle revue du travail*, n°10

Datchary C., 2011, *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès.

Divay S., 2008, « Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs », *Sociologies pratiques*, n° 17, pp. 55-66.

Farvaque N., Kramme C., Tuchszirer C., « La garantie jeune du point de vue des missions locales : un modèle d'accompagnement innovant mais source de bouleversements organisationnels », Rapport de Recherche CEET/Cnam/Orseu, n°102

Farvaque N, Tuchszirer C., 2016, « De l'accès à la citoyenneté à l'accès à l'emploi : ce que les dispositifs font au travail des conseillers en mission locale », communication au Congrès organisé par le RT 25 (Travail, Emploi, Organisations) et le RT 06 (protection sociale, politiques sociales et solidarités), de l'Association Française de Sociologie, Université de Reims Champagne Ardenne.

Fretel A., 2012, « Typologie des figures de l'intermédiation, quelles relation à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE ?; document de travail de l'Ires, n°2.

Gonnet A. et Sarfati F., 2016, « A l'abri du marché. Conseillers à l'emploi aux prises avec l'information économique », *Communication à la journée 'Les dynamiques du marché du travail non qualifié'*, CSO-Sciences Po, 9 juin.

Jobert B., 1994, *Le tournant néo-libéral en Europe*, L'Harmattan, Paris

Lavitry L., 2009, « De l'aide au contrôle ? Les conseillers à l'emploi à l'épreuve de la personnalisation », *Travail et Emploi*, n°119, juillet-septembre, pp. 63-75.

Leduc S., Muñoz J., 2015, « Que nous apprend l'analyse du travail sur l'évolution de l'Assurance maladie ? », *Informations sociales*, n° 189, pp. 53-59.

Linhart D., 2007, *Les différents visages de la modernisation du service public*, Paris, La documentation française.

Mazouz S., 2014, « Le cadre de l'émancipation. Se conformer à l'offre d'emploi dans une mission locale », *Politix*, n° 108, pp. 31-52.

Meyer J-L., 1998, « Intermédiaires de l'emploi et marché du travail », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 345-364.

Pillon J.-M., 2013, « Réformes de l'administration et contrôle des administrés : le cas du chômage », *Informations sociales*, n° 178, pp. 116-123.

Terssac de, G., 1998, *Le Travail d'Organisation comme facteur de performance*, Les cahiers du changement, 3, pp. 5-14.

Zunigo X., 2013, *La prise en charge du chômage des jeunes*, Ed du Croquant, Paris.

Le(s) collectif(s) de travail comme ressource

Capacitation et management

Christine Audoux et Anne Gillet[1]

Le collectif de travail : une voie dans les transformations organisationnelles ?

Le constat d'un affaiblissement voire d'une disparition des collectifs de travail sous les effets du néomanagérialisme et des modernisations gestionnaires a été réalisé sous de nombreux angles, montrant notamment la subjectivation[2] des salariés et la disqualification des métiers (Linhart, 2015), la mise à distance du travail réel dans les processus de coordination et de management (Dujarier, 2015), l'affaiblissement des mobilisations collectives ou bien encore le renouvellement incessant de dispositifs de gestion qui soumettent les collectifs à des incertitudes radicales (Uhalde, 2016). Sans se départir de ces tendances de fond à l'œuvre dans les organisations, il s'agit plutôt ici de s'interroger sur la manière et les conditions à partir desquelles les collectifs étudiés dans

1 Christine Audoux est sociologue consultante, Lise-Cnam-CNRS. Anne Gillet est sociologue, chercheuse au Lise-Cnam-CNRS.

2 La subjectivation désigne la convocation dans la sphère professionnelle et la réalisation de l'activité de travail de ressources plus intimes et personnelles du salarié, alors sollicité en tant que personne. Il ne s'agit plus pour lui d'être seulement compétent mais d'engager des ressorts plus subjectifs comme la passion, le désir d'entreprendre, etc.

nos recherches et interventions peuvent faire de nouveau ressource pour les acteurs dans des contextes organisationnels qui les affectent.

Partant, il s'agit moins de penser les mouvements qui contribuent à l'affaiblissement du collectif que de saisir les épreuves vécues par les collectifs ainsi que les conditions de maintien ou de recomposition de leur capacité d'agir.

Les transformations socioprofessionnelles et organisationnelles observées sur nos terrains d'analyses, parfois avec des conflits, des crises ou sous injonction managériale, interrogent certes la formation des collectifs de travail mais aussi leur possible délitement.

Nous considérons ici le collectif de travail comme un construit social qui se développe en lien avec les formes structurelles et culturelles de l'organisation, à partir d'une activité organisée qui relie plusieurs collaborateurs dans des relations de travail. Reliée aux régulations hiérarchiques, aux modes de coordination et de coopération, l'existence d'un collectif n'est donc pas prédéterminée, elle est incertaine, tout comme la qualité des liens entre ses membres, ainsi que son opérationnalité. Un collectif peut ne pas exister, être en phase de construction, il peut être en période de crise, en phase de reconstruction, etc.

Le collectif dans le travail (dont les frontières ne sont pas rigides) peut constituer une « ressource » profonde à réhabiliter, à remobiliser, constitutive de lien social et professionnel malgré des dynamiques actuelles fortes d'individualisation du travail. Face à la fragilisation des individus au travail, nous faisons l'hypothèse que le collectif de travail permet de développer des « capacités », d'ordres individuel et collectif, notamment pour les professionnels étudiés ici et qui présentent une expertise et développent une activité d'expert, voire prudentielle (Champy, 2012) ou bien encore une identité de métier et professionnelle forte.

Plus que de collectifs de travail, nous parlerons donc ici de collectifs de métier [3] pour des personnes partageant un « métier » commun, autonomes dans leur travail (de par leurs relations sociales, leurs activités, leurs compétences…), et marqués d'une forte identité de métier (Zarca, 1988) et professionnelle (Sainsaulieu 1977 ; Sainsaulieu et alii, 1995 ; Dubar 1991, 1994, 2000 ; Alter, 2000). Nous préciserons comment le collectif de métier peut être « capacitant » (Ricoeur, 2004 ; Thévenot, 2007 ; Audoux, 2015) pour les individus, et comment ce mouvement de capacitation[4] permet la résolution de tensions. L'encadrement de proximité a une importante fonction de régulation sociale et organisationnelle (Gillet, 2005, 2010), qui s'avère essentielle aux fonctionnements des collectifs de travail. Nous faisons ici l'hypothèse que l'encadrement de proximité participe, à certaines conditions, à la construction de la capacitation des collectifs de travail. Nous examinerons donc les rôles de l'encadrement de proximité dans ces collectifs de travail et de métier, en lien avec des régulations organisationnelles, et plus particulièrement dans quelle mesure ils peuvent être garant d'une régulation facilitatrice de l'autonomie au travail, nécessaire en particulier à l'expert.

I. Des collectifs de métier

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons confronté notre problématique à cinq de nos terrains de recherche ou d'intervention au sein de l'administration publique dans des secteurs professionnels divers comme l'inspection du

---

3 Nous choisissons ici ce terme. Nous ne pouvons pas débattre ici des différences et spécificités des termes et des notions d'expert, de métier, profession, groupe professionnel, ethos professionnel, pratique prudentielle et de leurs usages.

4 Une traduction possible est celle de la notion d'*empowerment* en sciences sociales, qui signifie « développer des capacités », par extension du sens de *capacitación* en espagnol et de *capacitação* en portugais.

travail, la recherche publique, la surveillance aérienne et au sein d'entreprises publiques et privées, dont plusieurs compagnies aériennes de l'aviation civile et un centre nucléaire de production d'électricité. Nous y avons recueilli et analysé des données à partir de différentes méthodes : entretiens semi-directifs, observations directes, questionnaire, documents.

- Les inspecteurs du travail d'une unité départementale, auparavant regroupés en sections, en petites unités professionnelles, sont depuis la réforme de l'organisation de 2010 regroupés en pôles sous la responsabilité d'un manager, mais dont le poste est vacant depuis quelques années. Les inspecteurs, en déficit de travail collectif organisé, ont à instruire des situations de protection des travailleurs dans les entreprises dans un contexte de foisonnement règlementaire.
    - Dans le secteur de la recherche publique, un collectif de chercheurs et d'ingénieurs est en charge de diriger une unité de recherche en cours de fusion. Issus de groupes d'appartenance différents, leur objectif est de mettre en place une gouvernance collégiale.
    - Quant aux inspecteurs de la surveillance aérienne, leur activité d'autorisation de vol au sein d'un département de la sécurité aérienne est fortement contrainte par l'organisation en toutes petites équipes, l'individualisation de l'activité par compagnies aériennes, le poids de la normalisation européenne, et les forts enjeux socio-économiques liés au transport aérien.
    - Dans les compagnies aériennes, les collectifs dont il est ici question sont les équipages composés par le PNC-personnel navigant commercial (les agents de bord : hôtesses de l'air, stewards, chefs de cabine). Le PNC a des

tâches commerciales (services, produits) et de sûreté-sécurité (avion et passagers) d'une complexité certaine. Le chef de cabine effectue, en plus du travail d'agent de bord, des tâches spécifiques d'encadrement de proximité. La composition de l'équipage est différente à chaque vol et sa taille évolue selon le type d'appareil (avion) affrété. Ce collectif est éphémère, il se caractérise par l'existence de nombreuses règles cadrant ses activités, par des liens forts de coopération et de solidarité et par une capacité à s'adapter à l'imprévu.

- En Centre Nucléaire de Production d'Electricité, les collectifs analysés se composent de petites équipes stables d'ingénieurs et de techniciens supérieurs de maintenance, spécialisées et intervenant par domaine et matériel techniques. De fortes connaissances techniques et d'importantes règles professionnelles structurent leurs activités.

Dans ces collectifs de métier, les dimensions de socialisation et identitaires sont fortes, liées à des mécanismes de transmission, de reconnaissance, de coopération mais aussi des normes et de valeurs symboliques. Ces collectifs – d'inspecteurs de la sécurité aérienne, de personnel navigant, d'inspecteurs du travail, ou de chercheurs ayant des fonctions de dirigeants, de techniciens ou ingénieurs techniques du nucléaire – répondent tous aux trois paramètres qui caractérisent la logique collective de métier et que sont la complexité du métier à réaliser, la collégialité entre pairs et l'autonomie organisationnelle.

Ces collectifs de métier sont pour la plupart également des collectifs « d'experts » définis par l'exercice d'activités prudentielles. C'est plus particulièrement le cas des inspecteurs de la sécurité aérienne et des inspecteurs du travail qui mobilisent « un mode de connaissance et d'action consis-

tant à prendre en compte la singularité de problèmes ou de situations, leur irréductibilité à des catégories générales et la part d'incertitude qu'ils recèlent » (Champy, 2012).

Dans le rapport au management de ces collectifs prédomine la légitimité d'expertise accordée à l'encadrement de proximité. Aussi, l'encadrement proche de ses équipes par ses compétences d'expert (technique et aussi parfois organisationnel) et qui développe un management participatif est reconnu par le collectif. A contrario, un encadrement de type gestionnaire et directif est peu légitime. Pour ces collectifs de métier, un certain type de management serait « capacitant » : celui qui connaît bien « le métier » et qui se positionne dans l'accompagnement et le soutien, celui qui dynamise, régule et fluidifie l'activité, qui permet l'autonomie professionnelle.

Qu'en est-il des possibles agencements capacitaires dans les collectifs étudiés et comment s'agencent ces différentes capacités ? Quel rôle y joue l'encadrement de proximité ?

II. La capacitation comme dynamique du collectif

Il s'agit moins ici de penser le collectif ou sa fin avec l'individualisation du travail que la *dynamique de capacitation* qui peut faire émerger ou maintenir le collectif. La capacitation réfère ici à un *agencement de capacités* entre les différents individus qui donne pouvoir d'agir (Ricoeur, 2004 ; Thévenot, 2007; Audoux, 2015) et que nous transférons au sein de l'univers organisationnel et institutionnel.

Trois registres de capacités sont ainsi appelés à s'articuler :

- Les *capacités d'action propres au métier,* dont relève l'autonomie professionnelle, qui sont issues d'une socialisation professionnelle et qui sont mises à l'œuvre dans l'organisation ;

- La *capacité délibérative* qui désigne la possibilité organisée de construire des accords par la confrontation des pratiques et des points de vue ;
- Et enfin, la *capacité d'imputabilité* qui désigne la capacité d'un individu ou un acteur d'imputer la réalisation d'une action à un autre et donc de lui reconnaitre une capacité d'agir.

L'articulation de ces capacités débouche sur un *agencement capacitaire* qui permettrait le passage d'un vécu subjectif dans l'expérience du travail et du métier à la composition et à l'expérience du collectif.

En effet, les capacités d'action propres au métier sont mises à l'épreuve dans les différentes situations de travail, sous les pressions de l'organisation et de l'environnement, qui somment les collectifs de se plier à des normes d'efficacité et de performance, de s'adapter à de nouvelles exigences de temporalité et les menacent parfois dans leur autonomie et leur logique professionnelle (Boussard, 2008 ; Champy, 2012). Faire l'expérience de scènes délibératives, où peuvent être confrontées les pratiques professionnelles et exprimées les tensions dans lesquelles les individus sont pris, fait entrer l'individu dans une expérience intersubjective de l'expression voire de la résolution de ces tensions. La composition d'un *monde commun* qui intègre les désaccords (Habermas, 1992 ; Sennett, 2014) devient possible. La capacité d'imputabilité est quant à elle sommative de toutes les autres capacités et donne toute sa force à la capacité d'agir (Ricoeur, 2004) et à la possibilité du collectif. Cette capacité collective de reconnaître à l'autre ses capacités, par toutes formes d'attestation, constitue le point de passage entre l'engagement subjectif et sa réalisation avec d'autres, entre l'actualisation d'une capacité individuelle et le bénéfice de cette capacité reconnu comme bien collectif (Thévenot, 2007). Une telle liaison constitue un fondement du collectif.

Développer des capacités délibératives et d'imputabilité pour soutenir la capacité d'interprétation et l'autonomie professionnelle

Les inspecteurs du travail ont une mission de protection des salariés dans les entreprises, ils mènent certes des activités de contrôle mais qui oscillent entre prévention et sanction. Dans la plupart des situations de contrôle en effet, ces acteurs n'exercent pas une simple évaluation mécanique des écarts avec la règlementation mais énoncent également un jugement interprétatif qui tient compte du contexte et des situations rencontrées dans l'entreprise au-delà des normes et formalismes règlementaires qui s'imposent à eux. Ces pratiques prudentielles et les dynamiques identitaires qui en résultent (Kaddouri, 2012) sont fortement mises à l'épreuve dans le collectif étudié quelques années après la réforme territoriale de l'organisation (2010) qui a notamment fait disparaître les « sections » en tant qu'unités opérationnelles et managériales. Quelques années plus tard, le collectif ne s'est pas recomposé et ne fait plus ressource pour les inspecteurs, qui se trouvent isolés dans l'exercice d'un jugement interprétatif pourtant à la base de leur activité et sont alors fragilisés dans leur pratique de la justice en entreprise.

Au travers de la constitution d'une instance de cadres associant les inspecteurs à la direction, et de groupes sur des sujets transversaux, a pu s'initier entre eux le réapprentissage de capacités d'échanges et de débat. Ont également commencé d'y émerger des formes d'attestation des capacités des uns et des autres à évaluer les situations et à produire des interprétations qui mobilisent autant l'éthique, la réglementation que le contexte de l'entreprise. L'articulation ré-initiée de ces capacités de métier, de délibération et d'imputation collective a constitué un basculement de la crise vers un état pacifié et a participé de la recomposition du collectif constatée un an plus tard.

Les inspecteurs de la sécurité aérienne élaborent quant à eux des actes qui concernent la sécurité collective des passagers, des personnels navigants ou des aéroports, face à des risques techniques, d'infrastructures, des enjeux de formation ou bien encore de sûreté. Comme pour les inspecteurs du travail, traiter la complexité des situations et les différentes données pour apprécier la conformité, évaluer le risque, faire face aux multiples pressions économiques et politiques et, *in fine,* accorder l'agrément ou l'autorisation de vol, nécessitent un travail complexe d'interprétation de la part des inspecteurs. Or, dans cette unité où les responsabilités et l'activité de contrôle ont été individualisées, le collectif n'existe plus, et les signes de crise s'accumulent provoquant épuisement professionnel, turn-over et clivages (Uhalde, 2016 ; Audoux, Robert-Tanguy, 2018).

Capaciter le collectif pour soutenir les inspecteurs dans leurs responsabilités devenait central dans cette organisation. Une action sur l'organisation a permis de rendre plus collectifs les portefeuilles d'opérateurs aériens afin de partager davantage la responsabilité sur les opérations d'autorisation de vol. Le but explicite de cette action était bel et bien de reformer des espaces d'échanges et de confrontation pour viser le développement d'une capacité collective d'interprétation et soutenir les capacités de métier, elle visait également à redonner une capacité d'imputabilité entre les inspecteurs et l'encadrement leur permettant de conforter leur identité et leur capacité d'interprétation et de décision.

Quant au personnel navigant commercial, il effectue un travail collectif avec une organisation encadrée par de nombreuses règles de travail, une forte professionnalité, des sociabilités importantes entre les membres d'équipage, l'ensemble étant orchestré par une fonction d'encadrement de proximité (chef de cabine) fédératrice du collectif de travail. Les solidarités et coopérations professionnelles entre les membres de l'équipage, certaines prises de décision

collégiales, par exemple en cas d'imprévu ou en cas de risque (social, technique), sont les conditions mêmes de la réalisation du travail en toute sûreté et sécurité.

Développer des capacités délibératives et d'imputabilité pour soutenir la capacité d'apprentissage d'une gouvernance collégiale

Le cas des directeurs d'une unité de recherche fusionnée montre une toute autre tension qui traverse le collectif de chercheurs et d'ingénieurs, chargé de diriger l'unité en cours de fusion et de piloter sa transformation de manière collégiale. Le développement d'une capacité collective de direction relève alors de l'apprentissage de capacités de décision et de capacités délibératives. Or, si l'on sait discuter et faire valoir son point de vue, on ne sait pas nécessairement délibérer collectivement, c'est-à-dire mettre en scène la confrontation des arguments et construire un accord fondé sur cette confrontation. De plus, quand une décision est en discussion ou en cours d'élaboration au sein du collectif, la question qui traverse les responsables est notamment de savoir quel est le collectif qu'il représente et dont il tire identité. Au soupçon qui peut peser entre eux d'agir pour et au nom de leur groupe d'origine, commence à se substituer la reconnaissance d'une capacité à décider et la capacité collective à l'imputer à l'un d'entre eux à l'occasion d'actions réussies. Deux ans plus tard, le collectif a fait l'expérience de la construction collégiale de la décision et devient capable d'élargir ce fonctionnement à d'autres acteurs de l'unité.

L'émergence de capacités d'imputabilité qui mettent les acteurs du collectif en capacité de reconnaître les actions en responsabilité des uns les autres est un support indispensable aux capacités de délibération et d'exercice de la gouvernance. Et c'est de l'agencement de cette triple capacité de décision, de délibération et d'imputation dont dépend un collectif dirigeant capable de collégialité.

On relève également l'existence de capacités délibératives dans les équipes en centrale nucléaire pour soutenir la décision. Au cœur de chaque équipe de techniciens et d'ingénieurs nouvellement constituée du fait d'une nouvelle organisation du travail avec des effectifs réduits, un nouveau binôme chargé de l'encadrement de proximité d'équipes dites « à taille humaine » fait face à une tension – et à un apprentissage collectif – entre le fait de gérer de fortes contraintes de travail (respect des délais de production, des règles), d'anciens fonctionnements hiérarchiques plus directifs, et la nécessité de créer une véritable dynamique de travail collectif menée par des principes de participation et de collégialité, encadrée par un management 'de proximité'.

La constitution de ces collectifs relève donc de la possibilité de devenir une ressource identitaire pour ses membres et un lieu où faire l'expérience à la fois d'une possibilité délibérative et d'une responsabilité collective attestée.

Les capacités du collectif : ce qu'il rend possible

La dynamique de capacitation pour reconstituer le collectif au travers de l'articulation des trois capacités d'action identifiées plus haut, de métier, de délibération et d'imputabilité, produit des effets de préservation mais aussi d'engagement des individus de ces collectifs.

La juxtaposition dans la même direction de la sécurité aéronautique d'une équipe en crise et d'autres équipes dans lesquelles la responsabilité de l'appréciation des situations de contrôle est assumée collectivement montre la force des ressources apportées par le collectif dans l'épreuve du jugement et de la responsabilité. Dans le transport aérien, la résolution d'une tension entre un agent de bord et un passager peut nécessiter l'avis et l'intervention d'autres membres de l'équipage, y compris le chef de cabine.

En effet, l'exercice du jugement conforté par une interprétation collective de la situation offre une résolution à la tension individuelle vécue par les acteurs et conforte leurs identités individuelles, en préservant leur autonomie professionnelle.

La possibilité de la *dispute professionnelle* (Clot, 2008, 2010) à propos de normes de jugement en situation ou d'un *professionnalisme délibéré* (Clot, Gollac, 2017) est bel et bien au cœur de la constitution d'un collectif qui fait ressource pour ses acteurs individuels. Elle préserve des risques provoqués par l'individualisation de la responsabilité ou de l'exercice d'un jugement à fort enjeu social et de forte intensité cognitive et subjective, fragilité qui caractérise particulièrement les activités prudentielles dont relèvent assez largement les collectifs étudiés (Champy, 2012).

En offrant un cadre d'action qui légitime l'action et atteste de la capacité de son auteur, le collectif produit également de l'engagement qui se traduit par une forte implication individuelle et une possible solidarité. Le collectif agit ici comme une source et une ressource identitaires qui permettent de résister aux possibles dérives organisationnelles et à ses déficits ressentis de sens ou de reconnaissance. « *Même si la structure manque de reconnaissance à leur égard, l'engagement des collaborateurs ne faiblit pas, c'est remarquable* », note le responsable d'une équipe de la sécurité aérienne. La ressource du collectif protège aussi d'une subjectivation excessive de l'individu face à la complexification de l'activité tout en permettant un engagement intense, ainsi qu'en témoigne aussi un personnel navigant : « *entre nous on discute beaucoup de nos vies personnelles (...) et on est solidaire quand on travaille* ».

Dans ces secteurs où la responsabilité correspond à une épreuve sociale et identitaire en convoquant des ressources subjectives puissantes, faire collectif peut faire rempart à la fragilisation induite par les transformations organisationnelles et constituer une ressource de santé et de sens au travail.

III. Quelle contribution de l'encadrement de proximité à la capacitation du collectif de travail ?

De manière concomitante à ce qui se crée au cœur des interactions entre les membres des collectifs, l'encadrement ou manager de proximité joue un rôle dans le développement capacitaire des collectifs de travail.

Les transformations de l'encadrement de proximité

La mise en place de plus en plus fréquente d'organisations plus intégrées plus proches du terrain, plus près du client ou du produit, a un effet sur l'organisation et le contenu du travail de cette fonction d'encadrement et sur ses rôles au sein des collectifs de travail. De nombreuses organisations ont, par exemple, allégé les structures verticales et renforcé la coordination transversale. Dans ce contexte, l'encadrement de proximité est positionné d'une part encore plus près des collectifs de travail et d'autre part dans une position sociale et stratégique encore plus forte de relais et de démultiplicateur de la stratégie de l'entreprise, voire de la mise en place des changements.

Aux activités plus anciennes de l'encadrement qui sont d'organiser, de planifier, de diriger, se sont ajoutées depuis les années quatre-vingt des activités issues d'un management moderne. De plus, les encadrants de proximité font face à la multiplication et à l'augmentation de leurs activités, avec des activités d'encadrement complexes s'organisant autour de nombreux registres. Par exemple, l'encadrement a une fonction d'accompagnement des membres de l'équipe dans leur développement de compétences et dans leur carrière (évaluation, suivi voire transfert de connaissances ou de compétences). Il participerait ainsi au développement professionnel individuel et du collectif de travail et à la préservation de l'autonomie professionnelle.

Agissant au cœur de la réalisation du travail dans des organisations marquées à la fois par des directives et des hiérarchies, des régulations professionnelles, les managers de proximité[5] tiennent une position d'intermédiaire dans leurs activités quotidiennes, au sein de l'équipe qu'ils encadrent directement et entre plusieurs catégories de personnel, où ils portent des régulations du travail (d'ordre social, organisationnel, technique) voire des rôles de « traduction », ainsi que des rôles importants d'interface (Gillet, 2005, 2010, 2017).

La recherche dans les usines Renault de Durand et al. (1966) avait montré le « rôle compensateur » ou accentuateur des agents de maîtrise, et donc de rééquilibrage des éléments entre lesquels il est placé : la hiérarchie supérieure et le personnel.

Dans cette même logique d'analyse qui tient compte de la contingence des situations de travail, nous avions identifié dans nos précédentes recherches plusieurs figures types socioprofessionnelles et identitaires[6] caractérisant le travail de l'encadrement de proximité (Gillet, 2005, 2010, 2017). Selon les situations rencontrées, ce niveau d'encadrement va compenser diversement les dysfonctionnements sociaux, organisationnels et techniques.

Les situations de travail sont multiformes, complexes ; les liens professionnels et les relations préservées entre l'encadrement et l'équipe de travail sont souvent cruciaux pour la réalisation de l'activité et la capacitation des individus et du collectif professionnel. Les caractéristiques de certaines de ces figures d'encadrement (construites en lien avec l'analyse des organisations du travail et des différentes catégories du personnel – équipes encadrées, encadrement

---

5 Selon les organisations, il peut être de statut/catégorie cadre ou agent de maîtrise, pour exercer cette fonction hiérarchique.

6 Figures construites en particulier à partir des théories sur les identités au travail et les identités professionnelles (Sainsaulieu, Dubar, Alter) et de l'interactionnisme social (Becker, Hughes).

supérieur), sont identifiées comme sources de capacitation pour les collectifs de métier dont on retrouve ici les caractéristiques.

Analyses aujourd'hui

L'encadrement de proximité est essentiel au dynamisme des collectifs de travail, notamment par ses rôles de régulation sociale et d'interface, y compris auprès d'autres collectifs que ces équipes. En contribuant à la résolution des problèmes avec les membres de l'équipe, il participe de l'apprentissage de capacités collectives de délibération, au-delà de « mettre de l'huile dans les rouages » à l'activité quotidienne et de pallier aux dysfonctionnements.

Dans les univers de métier caractérisés par des régulations professionnelles en termes d'activité et de reconnaissance, la légitimité de l'encadrement de proximité tient certes à son expertise mais aussi à sa capacité à assurer une régulation sociale au plus proche du collectif et de l'activité. La délibération et l'imputation constituent des voies importantes d'exercice de cette régulation qui peuvent permettre à l'encadrement d'animer (de « faire vivre ») le collectif, de coordonner et de faire coopérer, de développer compétences et activités mais aussi de motiver, et de préserver la santé. Ces rôles, ou des effets de leur absence, sont observés dans nos terrains d'analyses.

Dans le cas de l'inspection du travail comme de l'inspection aéronautique, le management de proximité s'est comme absenté du collectif qui s'est décomposé. La clôture de ces mondes professionnels sur des expertises non régulées et non délibérées au sein d'un collectif dont un manager pourrait être le garant a constitué un des ingrédients de la crise et d'une individualisation dommageable. Redonner une place à l'encadrement est apparu indispensable pour assurer une régulation sociale qui crée les conditions d'un échange entre experts, protège les personnes dans leur activité prudentielle et soit producteur de collectif.

Le chef de cabine pourra impulser une dynamique positive au collectif au moment de sa création, lors du briefing qui permet de constituer la composition de l'équipage navigant commercial – une équipe éphémère constituée moins d'une heure avant le vol et pour le temps d'un vol. Le chef de cabine devra développer rapidement une capacité à être fédérateur du travail collectif des PNC. Membre lui-même du collectif de travail, ses rôles et activités participent au fonctionnement du collectif de travail, à la régulation des tensions et des dysfonctionnements éventuels, grâce à la coopération et à la solidarité de l'équipage, attitudes nécessaires au travail collectif[7].

Certaines formes d'exercice de l'activité de l'encadrement, observées ici, sont ainsi particulièrement favorables au développement de la capacitation des collectifs de travail caractérisés. Elles relèvent de managers qui développent des rôles forts de régulation sociale et mobilisent leurs qualités humaines et relationnelles (et leur pratique judicieuse de connaissances psychologiques) à travers la disponibilité, l'écoute, qui les rend facilitateurs et motivateurs du travail de l'équipe. Acteurs de la résolution des problèmes, ils privilégient un management participatif qui ouvre la voie à la délibération et à l'imputation. Certains développent moindrement ces capacités relationnelles et de gestion des conflits mais restent cependant, de par leurs activités de gestion et managériales, des acteurs forts (et des référents) de la coordination et de la régulation du travail, du développement des compétences et de l'autonomie, de la mobilisation et de la motivation des personnes, de la dynamique de coopération et de l'ambiance générale au sein de l'équipe.

L'encadrement est ainsi un élément clé, en lien avec les régulations socio-organisationnelles, de la « fabrication » et du maintien des collectifs de travail et des collectifs de

---

7 Le tout étant indispensable, notamment, à la sûreté et à la sécurité du transport.

métier, participant de par ses actions, à leur capacitation, à leur équilibre voire à leur pérennisation. De par ses activités et à certaines conditions (sociales, organisationnelles…), l'encadrement de proximité est donc une des conditions de création et de développement de capacitation des collectifs de travail.

Conclusion

La capacitation des collectifs de travail constitue une dynamique permettant au collectif de devenir une ressource pour faire face aux multiples tensions qui le traversent. En permettant l'acquisition de capacités individuelles et collectives d'exercice du métier, de délibération et d'imputation, un collectif de travail « *capacité* » peut devenir une ressource pour ses membres en permettant le partage des connaissances, les régulations de l'activité, la construction d'un sens du travail, la protection de l'autonomie professionnelle, la prise de risque face à l'aléa et l'incertitude. Un tel collectif, et dans ces conditions, permet aux individus de ne pas être isolés, de pouvoir créer des zones d'action dans et en dehors des marges de manœuvre disponibles, d'apporter des références et des moyens de réélaborer les règles en fonction des conflits de but rencontrés (Caroly, Clot, 2004). Le collectif de travail, en tant que « garant du métier » devient aussi une ressource essentielle pour la santé au travail (Quillerou-Grivot, 2011).

C'est par sa participation à la régulation et à la dynamique des collectifs que l'encadrement de proximité contribue à la capacitation des collectifs. L'encadrement de proximité, qui manage des experts et/ou des professionnels autonomes, pour jouer un rôle dans la « capacitation » du collectif métier doit permettre à ces experts de préserver leur

autonomie et leur identité professionnelle au travail, tout en préservant les apprentissages collectifs face aux multiples pressions individualisantes ou normalisantes.

Mais « faire » collectif semble coûteux en temps. Le « temps du collectif » est souvent non prévu dans l'activité prescrite (règles et procédures, fiches de poste, formalisation) sauf éventuellement du côté de l'encadrement en termes de coordination ou de management d'équipe. Or, le travail collectif revêt de l'importance au regard d'importants enjeux sociétaux en lien avec des questions de santé, de sûreté et de sécurité. Dans certains secteurs professionnels (secteur médical et soins palliatifs, secteur aérien, secteur nucléaire, etc.), le bon fonctionnement du collectif en lien avec son encadrement est d'autant plus crucial que certaines décisions comportant des enjeux vitaux découlent d'éléments issus du travail en collectif et de co-construction.

La reconnaissance de cet enjeu du collectif comme ressource tant subjective qu'organisationnelle est d'autant plus importante que les conditions de travail laissent de moins en moins d'interstices temporels qui pourraient être dédiés à un « temps pour le collectif » cependant fortement nécessaire aux coordinations et régulations mais aussi au développement des coopérations et des capacités collectives.

Bibliographie

Alter N., 2009, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, Ed. La Découverte.

Audoux C., 2015. *Un possible, impossible, la co-production des connaissances entre science et société*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris, Lise-CNRS, Conservatoire national des arts et métiers.

Audoux C., Robert-Tanguy P., 2018. « Le management dans les organisations publiques : l'apprentissage d'une fonction de régulation », in *La Revue des Conditions du Travail*, Les transformations du travail dans la fonction publique : expérimentations et perspectives de développement, ANACT, n°8.

Boussard V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance,* Paris, Belin

Caroly S., Clot Y., 2004. « Du travail collectif au collectif de travail : développer des stratégies d'expérience », *Formation Emploi*, 88, p. 43-55.

Champy F., 2012, *La sociologie des professions.* Presses Universitaires de France

Clot Y., 2014. Réhabiliter la dispute professionnelle, in *Le Journal de l'Ecole de Paris du management,* 2014/1 (n° 105), p. 9-16.

Clot Y., 2010. *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Clot Y., 2008. *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

Clot Y., Gollac M., 2017. *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin.

Dubar C., 2000. *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation,* Paris, PUF, 2000.

Dubar C., 1991. La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles, Paris, A. Colin.

Durand C., Touraine A. (dir.), Barbou J.-P., Bonis J., Tripier P., 1966, *La maîtrise de la régie nationale des usines Renault*, laboratoire de sociologie industrielle.

Dujarier M., 2015. *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.

Gillet A., 2017, « L'encadrement de proximité (chefs d'équipe, agents de maîtrise) au cœur des nouvelles tensions du travail », Actes du séminaire "Ages et travail" : Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?*, Rapport de recherche du CEET*, n°103, janvier, p. 65-79.

Gillet A., 2010, « L'encadrement de premier niveau et ses transformations professionnelles. Une comparaison France-Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, volume 65-1, p. 52-73.

Gillet A., 2005, *Les transformations socioprofessionnelles de la maîtrise. L'exemple de la RATP*, thèse de doctorat de sociologie, Paris, Lise-CNRS, Conservatoire national des arts et métiers.

Habermas J., 2013 (1992), *De l'éthique de la discussion*, Flammarion,

Kaddouri M., 2012, « Inspection du travail », in Bevort A., Jobert V, Lallement M. et Mias A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF.

Linhart D., 2015, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation du travail à la sur-humanisation managériale*, Paris, Erès.

Osty F., Uhalde Marc, 2007, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations,* Paris, La Découverte.

Quillerou-Grivot E., 2011, *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile*, thèse de doctorat de psychologie, Paris, Conservatoire national des arts et métiers – CNAM.

Ricoeur P., 2004, *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Gallimard.

Salmon A., 2010, « Fragilisation des collectifs de travail : un enjeu syndical », in Crise du collectif et interventions, *Connexions*, Eres, 2010/2, n° 94, p.85-94.

Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation,* Paris, PFNSP.

Sainsaulieu R. et alii., 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

Senett R., 2014, Ensemble. *Pour une éthique de la coopération,* Paris, Albin Michel.

Thévenot L., 2007, « Reconnaissances : avec Paul Ricoeur et Axel Honneth », in Alain Caillé (dir.), *La quête de reconnaissance*, Paris, La Découverte.
Uhalde M., 2016, *Crise sociale et transformation des entreprises,* Paris, L'Harmattan.

Quand les identités professionnelles ne sont plus médiées : un collectif de travail en voie d'éclatement

Le cas des assistantes de service social en entreprise

Olivia Foli[1]

Pourquoi malgré une politique de gestion des ressources humaines légitimant apparemment son domaine d'action, un collectif de travail peine-t-il à trouver son positionnement professionnel et exprime-t-il un déficit de reconnaissance ? L'étude concerne une équipe d'assistantes de service social du travail (ASS), composée de vingt femmes cadres chargées de l'accompagnement des salariés dans le domaine de l'action sociale de l'entreprise. Elle a été réalisée en 2015 dans une grande organisation privée employant 64 000 personnes en France et à l'étranger. Elle a été demandée par la coordinatrice de l'équipe, souhaitant comprendre les causes du sentiment de manque de reconnaissance exprimé par ses collègues. Le sujet a plus ou moins été validé par le collectif des professionnelles lors d'une réunion de lancement de l'étude. Le problème de reconnaissance advient alors que le contexte est propice à l'action sociale : les dirigeants de l'organisation ont affirmé leurs ambitions en matière de santé au travail et les ASS ont une expérience de terrain qui pourrait être valorisée à grande échelle. L'impression géné-

1 Olivia Foli est maîtresse de conférences en sociologie, université Paris Sorbonne, Gripic & Lise-CNRS.

rale des professionnelles est néanmoins que leur domaine d'expertise est à la fois peu visible et méconnu de leurs interlocuteurs, responsables de la gestion des ressources humaines, managers et autres acteurs de l'action sociale. Des chantiers pour améliorer la visibilité de leur activité et améliorer la coopération transversale sont déjà proposés par leur coordinatrice. Mais cette orientation est controversée au sein de l'équipe. Elle soulève même des réactions passionnées, relatives au métier, à son utilité et à sa finalité, ainsi qu'aux pratiques professionnelles légitimes.

Au moment où l'enquête est réalisée, le collectif de travail est au bord de l'éclatement. Derrière la question de la reconnaissance formulée dans la commande initiale se révèlent en fait des situations de travail nouvelles auxquelles les ASS doivent faire face, bousculées à la fois par l'évolution de la politique sociale de l'entreprise, des vagues de restructuration successives et de nouvelles contraintes gestionnaires. Ces évolutions introduisent le trouble dans le rapport au travail des assistantes de service social, expertes autonomes pourtant réputées solides de par leur appartenance à une profession instituée. L'évolution des positions d'acteurs, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur groupe, met fortement en branle la cohésion des ASS. L'émergence d'un nouveau groupe professionnel dans l'action sociale, les « référents Qualité de vie au travail », fonction créée et sponsorisée par les DRH, l'explique en partie. Ces dynamiques éclairent à nouveau frais la problématique de la reconnaissance professionnelle, qui se joue dans des termes bien plus subtils que ce qu'il semblerait au premier abord. Le collectif des assistantes de service social est confronté à un travail de renouvellement de son expertise et de légitimation de son utilité face à des professionnalités concurrentes et des besoins d'accompagnement en évolution.

Pour le montrer, j'évoquerai d'abord l'action sociale, ses ambivalences et ses acteurs composites. Cela amènera à considérer les rôles formels traditionnels investis par les uns et les autres ainsi que leurs évolutions récentes. Puis il

s'agira d'analyser dans quelle mesure le collectif de travail des assistantes de service social, tout en tentant de trouver un positionnement collectif et un consensus sur les pratiques professionnelles légitimes, s'enfonce paradoxalement dans un cercle vicieux conduisant à son atomisation[2].

I. L'activité des assistantes de service social

Dans cette organisation, les assistantes de service social sont un collectif de travail de 20 personnes animé par une coordinatrice, elle-même assistante de service social mais sans responsabilité hiérarchique à leur égard. Elles comptent parmi les salariés de la filière « médical et social » de la Direction des ressources humaines, avec les personnels médicaux et les référents « qualité de vie au travail » (QVT). L'organisation est composée de multiples sites et établissements, et les ASS sont hiérarchiquement rattachées au site où elles œuvrent : au directeur « local » des ressources humaines, au responsable des relations sociales du site, ou au directeur du site. La coordinatrice travaille à la Direction Générale des Ressources Humaines sous la responsabilité hiérarchique du directeur adjoint.

Leur positionnement traditionnel d'intervention sur les cas individuels est clairement défini dans leur fiche de poste et les documents formels. Il fait l'objet d'un consensus dans leur collectif de travail tout comme auprès de leurs collègues. Les ASS sont en charge de prestations pour les salariés en difficulté professionnelle ou personnelle (surendettement, problèmes de logement, difficultés familiales, alcoolisme, souci de santé avec répercussions sur l'emploi, etc.). Elles assurent l'accueil et l'écoute relative aux demandes. Elles informent et orientent vers les

---

2 Cet article est l'approfondissement d'un article publié dans l'ouvrage coordonné par Véronique Bayer (2017).

interlocuteurs adéquats. Elles interviennent si nécessaire auprès des familles. Elles contribuent à trouver des solutions en interne à l'entreprise ou en externe, instruisant les dossiers et les présentant à des interlocuteurs *ad hoc*.

Pour situer le contexte, donnons quelques caractéristiques générales du groupe professionnel des assistantes de service social telles que montrées par les chercheurs (Aballéa et Simon, 2004 ; Bayer, 2017). Le groupe des ASS est très majoritairement féminin. Il mêle des assistantes sociales et des conseillères du travail. Ces dernières sont des assistantes sociales ayant suivi une formation complémentaire spécifique pour exercer dans un service social d'entreprise. Leur groupe s'est constitué au début du vingtième siècle – on les appelait alors les surintendantes d'usine – avec l'ambition de « participer à ce que l'on n'appelait pas encore la gestion des ressources humaines » (Aballéa et Simon, 2004), contribuant notamment aux réflexions et décisions sur les conditions de travail, l'affectation aux postes et les recrutements. Mais le faible nombre de personnes formées combiné à une difficulté de légitimité de la fonction a induit une mixité entre les conseillères du travail et les « simples » assistantes sociales, occupant de fait la quasi majorité des postes d'assistantes de service social du travail, sans que la pratique professionnelle ne s'en différencie entre elles pour autant. Dans les faits, les activités des ASS sont contenues dans les fonctions traditionnelles de l'assistante sociale, éloignée de la gestion des hommes et de l'organisation du travail, essentiellement consacrées aux actions « purement sociales d'aide et d'assistance aux salariés confrontés à des problèmes de santé ou à des problèmes familiaux » (Aballéa, 2004, p. 216). Cela peut être source de difficulté quand, dans une entreprise en transformation, les besoins d'accompagnement ont une dimension collective et nécessitent une approche organisationnelle.

Méthode – La démarche déployée est qualitative, menée essentiellement par entretiens semi-directifs. La quasi-totalité de la population concernée a été interviewée

(19 personnes sur 20), ainsi que la coordinatrice, des responsables de plusieurs directions des ressources humaines, des responsables QVT, des médecins du travail, des délégués du personnel et des bénéficiaires de l'action sociale – deux managers, un salarié. Au total, 36 personnes sur 5 sites ont été rencontrées. L'étude s'inscrit dans une démarche compréhensive, s'attachant au sens que les individus accordent à leur travail. Elle analyse l'activité des ASS en contexte, c'est-à-dire au sein d'une organisation singulière, dans un système composé de contraintes et d'opportunités (conditions de travail, dépendances et relations avec d'autres acteurs), de relations de pouvoir et d'identités au travail différenciées[3]. Elle a été menée dans le cadre d'une étude de cas à visée formative[4].

1. Des recompositions organisationnelles

Positionnée sur un marché international très concurrentiel menaçant, l'entreprise se transforme régulièrement. Au moment de l'enquête, en 2015, plusieurs plans de réduction des effectifs par départs volontaires ont été déployés. Ces mesures ont réduit la masse salariale et généré des réorganisations internes, portant à conséquence sur l'activité des femmes et des hommes de l'entreprise. L'organisation du travail est en évolution permanente, en termes d'effectifs, de recomposition des métiers, de conditions de travail, de processus de coordination internes et d'allocation des moyens. Les assistantes de service social sont elles aussi concernées, leur effectif baissant en 10 ans de 30 à 20 personnes. De la période « faste » subsistent 12 ASS toujours en poste, ayant été recrutées entre 2000 et 2006. Les 8 autres sont

---

3 Je me réfère ici au cadre d'analyse de la sociologie des organisations et de l'entreprise tel que théorisé par Renaud Sainsaulieu (1987).

4 L'enquête a été co-construite et co-réalisée avec un groupe d'étudiants suivant un master en sociologie de l'entreprise (J. Essarsari, M. Grosseuvres, C. Liault, F. Rechou, P. Ygouf), sous ma supervision. Je mobilise ici des résultats élaborés collectivement et en propose un approfondissement théorique.

plus jeunes et arrivées plus tardivement, suite à des départs d'ASS (7 au cours des deux plans sociaux précédents en 2010 et 2012, 2 départs en retraite et 1 bifurcation vers la filière RH de l'entreprise). Au moment des interviews, l'âge moyen est de 46 ans, 13 personnes ont plus de 50 ans et aucune des assistantes du service social n'est diplômée du titre de conseillère du travail.

À chaque plan social le service social du travail est amené à se réorganiser. Ces évolutions ont augmenté le périmètre de chaque professionnelle : l'effectif moyen géré est de 2 800 personnes, au lieu de 2 000 autrefois, avec de fortes disparités selon le secteur de rattachement de l'ASS (de 2 000 à 3 800 salariés gérés). Les transformations organisationnelles ont également eu des effets sur les dépendances hiérarchiques et fonctionnelles. Par exemple, sur un des sites, deux ASS sont rattachées à une direction opérationnelle mais travaillent aussi pour une autre direction, à laquelle elles ne sont pas hiérarchiquement liées. Cela crée des contraintes en termes de prescription et de suivi de l'activité : les ASS sont peu associées aux réunions de la direction à laquelle elles ne sont pas rattachées, elles en connaissent mal les activités des salariés. Certaines (7 sur 20) interviennent sur plusieurs sites, du fait de la reconfiguration des périmètres d'intervention. Il en découle des contraintes particulières : des déplacements plus importants, des difficultés liées à la dispersion des lieux, une surcharge de travail, et parfois une relative méconnaissance des métiers des bénéficiaires potentiels. C'est à l'occasion du dernier plan social, en 2012, et d'une réorganisation « dans la douleur » (selon la coordinatrice) qu'un net clivage est apparu au sein du collectif, perdurant encore trois ans plus tard et motivant la demande d'enquête exposée ici.

2. Une politique sociale supposant la coopération d'une constellation d'acteurs

L'organisation étudiée a un héritage particulier : celui d'entreprise « sociale », avec des dirigeants affirmant chercher à concilier « culture sociale et rentabilité »[5], y compris en période de concurrence exacerbée sur tous ses marchés. Dans un contexte de « mouvement organisationnel » (Alter, 2000), la plupart des salariés sont concernés par les réorganisations, les reclassements, le risque de dégradation des conditions de travail. Les dirigeants promeuvent en conséquence des engagements pour l'amélioration des conditions de travail, la prévention des risques en santé au travail, ainsi que la « qualité de vie au travail ». Cette volonté se traduit en particulier à travers deux dispositifs ainsi présentés dans les supports managériaux :

- « une charte éthique et sociale prônant un climat de confiance et de respect mutuel, avec la proscription de toute forme de discrimination et de harcèlement, ainsi que la promotion de l'employabilité et de la diversité »,
- « un accord triennal d'amélioration des conditions de travail, de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques en santé et sécurité au travail, prévoyant de multiples actions et chantiers de prévention ou d'amélioration, et dont les effets sont suivis dans le temps ».

Par exemple, les établissements sont incités par la DGRH (Direction générale des ressources humaines) à mettre en place des groupes « pluridisciplinaires » de développement de la « qualité de vie au travail » et de prévention des « risques psychosociaux ». Outre les assistantes sociales, plusieurs acteurs d'expertises diverses sont mobilisés : médecins du travail, infirmières, psychiatres,

5 Selon la formule employée par le DRH dans les média.

ergonomes, « référents QVT », représentants de la commission « santé et sécurité au travail » au Comité central d'entreprise, DRH d'établissement, directeur « qualité-sécurité-environnement ».

Ce panorama pose de fait la question de la coordination des ASS avec les autres acteurs des dispositifs. La coopération traditionnelle autour de l'aide sociale individuelle semble rodée. Les actions collectives de prévention et d'amélioration pour la santé et les conditions de travail posent en revanche d'autres questions et enjeux. Les dispositifs inscrivent les professionnelles – expertes et autonomes – que sont les ASS dans un champ d'action où des expertises diverses, médicales, sociales et gestionnaires, entrent en discussion et se confrontent. Ce faisant, ce sont aussi des représentations diversifiées de l'action sociale, de son utilité, et de l'expertise légitime qui se discutent, au gré des sujets et dossiers traités. Ce régime d'action a indéniablement des effets sur la coopération des ASS avec les autres acteurs, mais aussi des répercussions sur leur capacité à coopérer entre elles. Affirmer une position commune, une posture et une pratique à peu près unifiée, est en effet un enjeu de cohésion pour tout groupe professionnel. Quand la « rhétorique professionnelle » (Paradeise, 1985) peine à s'affirmer, cela grève autant la cohésion interne du groupe que sa légitimité vis-à-vis de ses différents auditoires.

II. La reconnaissance professionnelle en tension

1. Un ancrage fort : l'intervention au bénéfice des demandeurs d'aide

Ce volet de l'activité est une source de satisfaction pour l'ensemble des professionnelles. Elles possèdent en effet de solides compétences pour le traitement des dossiers d'aide et elles se sentent à l'aise dans ce type de tâches et de missions : « Voilà, c'est effectivement le travail qui m'intéresse,

un accompagnement soutien, formation, conseils, voilà » (une assistante de service social en entretien individuel). Les interactions avec les personnes en demande d'aide sont de surcroît souvent gratifiantes car leurs témoignages donnent du sens à l'activité de l'ASS et revivifient le sentiment d'utilité et de finalité du travail réalisé : « La communication avec les salariés, c'est ça le bonheur » (une assistante de service social en entretien individuel). Quand les assistantes de service social travaillent entre elles, ces aspects de l'activité sont volontiers partagés : elles prennent plaisir à échanger sur les difficultés rencontrées, les savoirs et les « ficelles » déployés pour les surmonter. C'est manifestement à cet endroit que résident les sources de plaisir au travail : dans les échanges collectifs relatifs au traitement des dossiers s'actualisent les « jugements de beauté » (Dejours, 1993), proférés entre paires, manifestant que le travail tel qu'il a été réalisé correspond bien aux canons professionnels et que la personne a déployé habiletés et talents pour surmonter les épreuves du travail réel.

La communication au travail souligne également cet aspect du métier dans les terminologies d'usage. Les professionnelles se désignent entre elles et sont désignées par leurs collègues « assistantes sociales du travail ». Ce nom ne correspond pourtant pas au titre formel prévu par le code du travail, à savoir : « assistante de service social du travail ». Or, à l'instar de ce qu'établit la sociologie des groupes professionnels, la manière de se désigner est le signe de l'identification à une certaine manière d'exercer et de se positionner dans l'organisation. En effet, comme le montrent C. Gadéa et S. Olivesi (2016) en reprenant les travaux d'Everett Hughes (1996), le nom d'un métier ne va pas de soi et s'adosse à un double processus d'identification. A l'intérieur du groupe, il s'agit de construire un consensus, fédérant et faisant reconnaissance mutuelle, sur la façon de se présenter à autrui. A l'extérieur du groupe, il s'agit de se rendre à la fois reconnaissable, différenciable, et doté d'une légitimité, avec autant de prestige que possible. La dénomi-

nation est appelée à fonctionner comme un emblème. Le rassemblement autour du nom est le fruit d'un travail : les contours ne sont jamais tracés de manière stable et ils font l'objet de renégociations permanentes, à l'intérieur comme à l'extérieur du groupe.

En l'occurrence, les professionnelles nommées « assistantes sociales du travail » (au lieu d'« assistantes du service social ») sont des assistantes sociales diplômées d'Etat qui sont montées en expertise au sein de l'entreprise étudiée, sur des cas d'aide aux salariés de l'organisation-employeur. Aucune n'est diplômée de l'ETSUP (Ecole Supérieur du travail social)[6] pour le titre de conseillère du travail. On peut alors faire l'hypothèse que la banalisation du nom « assistantes sociales du travail », utilisé par elles-mêmes comme par leurs interlocuteurs, est l'indice de la reconnaissance d'un certain positionnement. Les termes « assistante sociale », en premier lieu, renvoient à une profession instituée telle que définie par Dubet (2002) avec des racines vocationnelles fortes. On peut également souligner le profil genré des termes, corroborant une réalité statistique, ainsi qu'une connotation de bastion adossé au segment des assistantes sociales au sein du groupe professionnel des travailleurs sociaux. En deuxième lieu, le qualificatif « du travail » montre un champ d'intervention et une expertise développée en lien avec le travail dans l'entreprise d'exercice. Mais la dénomination demeure néanmoins ambigüe : l'« assistante sociale du travail » s'occupe-t-elle du travail en lui-même ? Ici, les ASS s'occupent de personnes pour lesquelles la problématique du « travail » (l'emploi, la carrière, l'activité réalisée, la conciliation vie professionnelle – vie privée) est

6 A ce jour, l'ETSUP est le seul organisme dispensant la formation de conseillère du travail, « l'université ayant suspendu la formation en 1986 » (Crespo et Bayer, 2017, p. 83). Mais dans les faits peu de personnes exerçant dans un service social du travail sont diplômées de l'ETSUP, y compris dans les branches où le service social du travail est obligatoire, où les assistantes sociales sont majoritaires (Aballéa, 2004).

soulevée, mais l'intervention sur le travail ne représente pas un domaine d'expertise central ni revendiqué en tant que tel. En conséquence, le titre profane « assistante sociale du travail », adopté par toutes et tous dans cette organisation, serait le reflet d'un territoire professionnel assez proche de celui de l'assistante sociale, reconnue pour prendre en charge les personnes, et ayant à ce titre une prérogative exclusive d'accès aux informations sur la situation globale de la personne, se distinguant ainsi des autres acteurs de l'action sociale.

Ces subtilités comportent un enjeu sémantique mais recoupent aussi un enjeu pratique : dans l'ambiguïté se nichent des conflits de représentations, des concurrences et des luttes entre groupes professionnels, afin de légitimer et obtenir la reconnaissance de leur expertise.

2. Un territoire professionnel difficile à affirmer

Les dispositifs formels récents en faveur de l'action sociale positionnent les assistantes de service social sur un champ d'action rassemblant plusieurs acteurs dépendant les uns des autres. Se pose alors la question de la coopération autour de thématiques collectives, telles que les risques psycho-sociaux en particulier. Les ASS font part de difficultés de coopération avec certains responsables RH, ainsi qu'avec les médecins du travail et les référents QVT. Ce ressentiment est surtout relayé par la coordinatrice et il a été déterminant dans le lancement de l'étude présentée ici. L'expertise des ASS serait mal connue et peu visible. Elles seraient appelées quand « le torchon brûle » (selon la coordinatrice), en situation d'urgence, mais peu associées aux travaux et réunions au long cours.

> « On nous appelle quand il y a le feu. Chacun comprend notre fonction mais on est souvent oublié. Par exemple un salarié est absent depuis trois semaines, personne ne fait rien

> et d'un coup on appelle l'AS. On est la bonne conscience des RH, le parapluie, et l'AS se débrouille. » (une ASS en entretien individuel)
>
> « Ma parole d'experte ne compte pas, alors que le médecin du travail est suivi, il est impératif. L'entreprise, ce sont des salariés. On essaye d'éviter l'arrêt de travail par exemple : on écoute, on propose des solutions d'aménagement. Mais quand on revient vers le manager on nous dit : « non, ça ne va pas », on nous présente comme des écervelées. » (une ASS en entretien individuel)
>
> « On a une déontologie, un savoir-faire, un métier, on sait que notre métier est nécessaire aux salariés. Quand on en parle, le partenaire oublie notre déontologie, il nous rabaisse en disant qu'on est dans le social et non au service de l'entreprise. » (une ASS en entretien individuel)
>
> « Ça dépend des secteurs, des RH. Moi quand je fais une démarche c'est suivi. Selon le secteur on ne travaille pas du tout de la même façon avec les médecins. Moi j'ai une personne RH à l'écoute et de l'autre côté un RH qui me dit à chaque fois : c'est pas dans le règlement. » (une ASS en entretien individuel) ».

Les plaintes des ASS amènent la coordinatrice et certaines de ses collègues (les moins anciennes, toutes poursuivant un programme de formation au moment de l'enquête) à militer pour une meilleure visibilité de l'activité du service social ainsi que pour une meilleure reconnaissance de leur rôle et de leur utilité. Mais l'expression collective des plaintes est un symptôme méritant une déconstruction, car les paroles de plainte ne sont jamais « collées » au mal-être ressenti : elles sont une expression construite à l'adresse d'un auditoire (Foli, 2009).

Au sujet de l'action sociale dans cette entreprise, des expertises différenciées et des territoires professionnels s'affrontent. L'affirmation d'un territoire est très éclairante car elle met en exergue la compétence ou la qualification

dont le groupe professionnel a le monopole. Il s'agit en outre d'une question jamais définitivement réglée car en perpétuelle dynamique : les groupes professionnels en lien les uns avec les autres font système, et un changement de position pour l'un modifie la position des autres (Abbott, 1988, mobilisé par Vezinat, 2016).

Ici, les médecins du travail sont en position dominante, au titre du code du travail ainsi que d'une expertise monopolistique fortement légitime, acteurs forts dans les cas de souffrance au travail ou de détresse des salariés. Ils peuvent protéger leur périmètre et défendre leurs enjeux grâce à leur autonomie au travail et au recours possible au secret médical.

Les référents QVT sont dans une position d'acteur plus fragile mais néanmoins symboliquement valorisée. Ils occupent une fonction récente créée en 2014 suite à un accord national interprofessionnel. Leur fiche de poste indique qu'ils ont en charge la mise en œuvre des orientations définies dans la charte éthique de l'entreprise sur des thèmes variés tels que les « risques psychosociaux, les conduites addictives, les personnes en situation de handicap »[7]. Ils sont en particulier mobilisés sur l'accord triennal (2015-2017) d'entreprise sur « les conditions de travail, la QVT et la prévention des risques ». Il s'agit d'un groupe sexuellement mixte (alors que les ASS sont toutes des femmes) composé de personnes bifurquant de leur métier d'origine. Cela a généré des critiques à leur égard car ils ne possèderaient pas de compétence spécifique pour l'accompagnement humain. La nomination de personnes extérieures au service médicosocial a d'ailleurs été vécue comme abusive par des médecins du travail comme par les ASS peu anciennes pour qui la GRH est la voie royale d'évolution interne, brandissant l'argument que d'autres entreprises avaient affecté des ASS à la fonction de respon-

7 Dans ce passage sont utilisés entre guillemets les termes des documents managériaux.

sable QVT. En période de réduction régulière des effectifs, l'exclusion des assistantes de service social de ces postes est lue comme une réduction supplémentaire de leurs perspectives de trajectoire interne.

Les référents QVT bénéficient d'un soutien gestionnaire en tant qu'animateur officiel des dispositifs « de développement de la QVT et de prévention des risques psychosociaux » ainsi que du déploiement des accords d'entreprise. Ils sont localement chargés de la mise en œuvre de l'accord sous la responsabilité du chef d'établissement et de son DRH, œuvrant ainsi comme des organisateurs et animateurs des « groupes pluridisciplinaires d'établissement ». Leur groupe émane d'une stratégie sociale d'entreprise alors que les ASS, comme les médecins du travail, sont prévus au code du travail, préconisant un service social du travail « dans tout établissement employant habituellement 250 salariés et plus, agissant sur les lieux mêmes du travail pour suivre et faciliter la vie personnelle des travailleurs et collaborant étroitement avec le service de santé au travail » (art. L4631-1 et L4631-2)[8]. On peut donc considérer les référents QVT comme des bras droits des DRH et responsables RH locaux au service de la déclinaison RH de la stratégie d'entreprise. S'ils n'ont pas de formation spécifique à l'accompagnement, ils bénéficient de la légitimité professionnelle de leur métier d'origine et ne sont pas pénalisés par la réputation négative de bastion dont héritent parfois les personnels médicosociaux. L'accord d'entreprise précédant la création de leur fonction précise leur rôle d'animation dans les différents dispositifs QVT ou RPS (risques psychosociaux) à mettre en œuvre en lien avec plusieurs acteurs de l'entreprise du réseau RH et médicosocial – dont les ASS. Apparaît ainsi leur fort enjeu de légitimation d'une pratique et d'un

8 Selon notre enquête ces articles sont peu connus des médecins du travail, interrogeant dans les interviews les fondements légaux de la légitimité des assistantes de service social.

territoire professionnels auprès d'acteurs déjà en place et mandatés pour l'accompagnement des salariés. Ils se vivent comme acteurs en émergence, dotés d'une vision large et globale du social en relais de la stratégie des dirigeants. Ils vivent leur fonction comme étant créée en lien avec la montée du mal-être dans l'entreprise et la nécessité de se prémunir du risque de souffrance ou suicide au travail engageant la responsabilité légale de l'employeur. Ils sont mobilisables par tous les acteurs de l'entreprise pour le traitement de situations déclarées de salariés en difficulté et ils se décrivent comme les délégués du DRH auprès des managers, des salariés, des représentants syndicaux ou du personnel médicosocial qui peuvent les solliciter en direct.

Dans les faits l'enquête montre que les référents QVT sont en concurrence avec les assistantes de service social. Possédant une expertise de métier opérationnel (et non pas médicosocial), ils possèdent des ressources stratégiques modérées face aux professionnelles adossées à une formation spécialisée, à une pratique ancienne ainsi qu'à une déontologie et au secret professionnel. Les référents QVT ont une faiblesse en termes d'accès aux informations pertinentes pour l'accompagnement : ils n'ont pas légalement accès aux données personnelles sur le salarié ni à sa sphère privée, contrairement aux ASS. Mais leur alliance avec les DRH et la DGRH de l'entreprise leur assure une suprématie symbolique et une position très favorable pour la médiation dans les cas à problème individuels et collectifs. En vue de consolider leur légitimité et leur position d'acteur d'interface, ils mettent en œuvre une stratégie d'opposition tacite aux ASS. Celle-ci passe notamment par un discours de disqualification de ces professionnelles, qu'ils présentent comme des personnes dont les conditions de travail sont difficiles, développant des pratiques d'accompagnement certes efficaces sur le plan extraprofessionnel mais d'un autre âge du point de vue de la stratégie RH.

On peut supposer qu'un point pivot de la concurrence référents / ASS réside à l'endroit des démarches d'écoute pour le bien-être et la conciliation vie professionnelle – vie privée. Tandis que les deux groupes sont chargés de l'accompagnement du travailleur à partir de cas signalés, les référents QVT, d'une part, sont portés par la vision prévalant actuellement dans le monde du travail, où l'extra-professionnel est plutôt convoqué en négatif en ce qu'il parasite l'engagement et la performance au travail (Lhuilier, 2017, p17). Ils seraient ainsi les alliés des DRH dont les chercheurs montrent par ailleurs, par l'analyse de leurs rhétoriques professionnelles, qu'ils agissent pour tenir à distance les risques psychosociaux, une notion inquiétante qu'ils valorisent faiblement, au profit des enjeux liés à la stratégie d'entreprise valorisables dans leur alliance avec les dirigeants (Servel, 2016). Les DRH délègueraient ainsi les actions les embarrassant à des experts désignés par le vocable rassurant de spécialistes de la « qualité de vie au travail ». D'autre part, les assistantes de service social, profession constituée depuis les années 1930, occuperaient un « poste frontière » d'accompagnement des situations individuelles rejetées par le corps social ou l'organisation. Cela consiste à « tenir au plus loin du travail tout ce qui pourrait venir le perturber » et permet de maintenir le déni de l'interdépendance des domaines de vie, c'est-à-dire « le clivage et la désarticulation entre le professionnel et l'extra-professionnel contribuant à déshumaniser le travail » (Lhuilier, 2017, p22). Cela nécessite que les ASS soient contrôlées et maintenues dans les coulisses, afin que les questions du travail et de l'organisation restent la chasse-gardée des organisateurs et des gestionnaires (Lhuilier, 2017).

Si les référents QVT sont dans une posture favorable à l'égard des acteurs dominants, ils ont néanmoins une faiblesse en termes d'emploi, dépendant de la stratégie sociale de l'entreprise. Un de leurs enjeux est la pérennisation de leur fonction et d'un emploi adossé à cette

entreprise particulière, alors que les assistantes de service social appartiennent à une profession instituée. Ainsi, dans la lutte – traditionnelle – opposant les médecins du travail aux assistantes de service social pour le contrôle d'un territoire dans l'entreprise, s'ajoute un paramètre nouveau : l'émergence du groupe « référent QVT », fortement poussé et légitimé par les DRH. Ce groupe bénéficie d'une représentation favorable du fait de la trajectoire interne de ses membres (ils sont des professionnels des métiers de l'entreprise en bifurcation) et de leur alliance avec les responsables RH autour d'une représentation gestionnaire de l'action de prévention des risques psychosociaux, mesurable, quantifiable et « traçable » telle que posée dans l'accord triennal.

La lutte a une dimension symbolique, les référents QVT bénéficiant d'une image positive aux yeux de managers, alors que les assistantes sociales héritent d'un stéréotype négatif de bastion difficile à gérer, en collusion avec la cause des salariés et se retranchant derrière sa déontologie professionnelle instituée. Mais les enjeux relèvent aussi de l'espace de travail et des conditions d'exercice. Sur le plan de l'aide individuelle aux salariés, les ASS préservent leur monopole avec une ressource-clé : l'accès à la vie personnelle du salarié et le droit au secret professionnel pour protéger ces informations. Pour ce qui relève des dispositifs d'action sociale collective, elles sont en revanche à la fois incitées à la participation et mises en concurrence avec les référents QVT et les médecins du travail, voire avec les responsables syndicaux.

La question de l'affirmation d'un territoire professionnel devient de surcroît brûlante en contexte de changement organisationnel et de menace sur l'emploi. L'entreprise subissant une forte concurrence commerciale et engageant des restructurations successives, une deuxième « zone d'incertitude » (Crozier, Friedberg, 1977) plane sur le système : celle de l'avenir des métiers et de la préservation des conditions de travail. Les assistantes du service social se

sentent potentiellement menacées par l'externalisation des fonctions, malgré les positions officielles actuelles des dirigeants. Il est également probable que le contexte d'emploi exacerbe les concurrences entre groupes professionnels de l'action sociale. En tant que professions instituées, médecins du travail et ASS ont des opportunités d'emploi dans d'autres organisations. La dynamique de carrière des référents QVT est moins favorable car leur titre n'est pas stabilisé sur le marché de l'emploi externe à l'entreprise, quand bien même la mode managériale promeut le « bien-être au travail » et la création de postes de « responsables du bonheur ». Certaines ASS souhaitent néanmoins se stabiliser dans leur emploi actuel, du fait notamment d'avantages sociaux liés à la convention collective de l'entreprise ou, parfois, du fait de la figure repoussoir des services interentreprises ou des institutions de service public.

Dans l'organisation étudiée, le contexte est à la fois favorable et menaçant pour les ASS. Favorable car la médiatisation des enjeux d'accompagnement des salariés valorise les acteurs mobilisés pour la santé et la qualité de vie au travail. Et menaçant car l'affirmation d'une politique sociale pluripartite modifie les attentes à l'égard des ASS. Elles sont enjointes d'agir dans un cadre collectif tout en y subissant de lourdes contraintes de la part d'acteurs concurrents. Leur positionnement professionnel en est fortement perturbé.

III. Un collectif de travail en voie d'éclatement

L'analyse du système socio-organisationnel et des jeux stratégiques autour de l'action sociale fait apparaître un cercle vicieux de la mise à l'écart des assistantes de service social. Derrière la déploration d'un manque de reconnaissance, thème de départ de l'enquête, se révèle un processus de régulation sociale : les ASS n'ont pas vraiment

trouvé leur place et elles ne sont pas attendues sur le volet de l'action sociale collective, pour toutes les raisons évoquées plus haut. Elles investissent alors d'autant plus volontiers le champ de la relation d'aide individuelle, régénérant leur sentiment d'utilité. Cela joue en leur défaveur dans le champ d'action collectif, entre paires comme avec leurs interlocuteurs.

1. Les logiques d'action pour tenir ou lutter

Les assistantes de service social constatent dans les situations de travail collectives que leur position n'est pas dominante et que leur légitimité est à conquérir. Les ajustements ne se passent pas forcément mal. Ils varient d'un périmètre à l'autre, en fonction du profil de leurs interlocuteurs locaux, que sont en particulier : les responsables RH, les managers, le médecin du travail, le référent QVT et les responsables syndicaux.

Selon les secteurs et selon les profils identitaires en présence, certaines ASS disent parvenir à nouer des relations de coopération constructives et durables. En regard de ces opinions, des responsables RH interviewés se disent satisfaits du travail engagé avec « leur » assistante de service social, sur des dossiers ou des cas précis. Le qualificatif possessif traduit la représentation des DRH locaux à l'égard de l'ASS de leur périmètre : elle est une prestataire de service, bien accueillie quand elle répond aux besoins signalés par la DRH, relevant le plus souvent de cas individuels à problèmes extraprofessionnels. Concernant les sujets relatifs à l'organisation du travail, les DRH semblent souhaiter maîtriser les dossiers et la scène d'intervention. Or les ASS ne font pas partie des acteurs ayant le vent en poupe. La coopération locale des ASS avec les acteurs RH est donc parfois « positive » mais relativement fragile car soumise aux fluctuations organisationnelles et aux enjeux stratégiques des DRH, acteurs forts dans le système de la politique sociale.

D'autres ASS sont si insatisfaites de la coopération qu'elles fuient les scènes collectives. Certaines n'ont tout simplement pas perçu le champ à investir, étant portées par leur espace traditionnel d'engagement, celui de la relation d'aide individuelle, qui correspond à leur identité professionnelle héritée d'ASS. Il s'agit plutôt des personnes ayant décroché leur diplôme d'Etat d'assistante sociale dans les années 1970-80 et recrutées dans les années 2000. Elles disent agir par vocation et n'envisagent pas de bifurcation vers un autre métier. D'autres vivent ou ont vécu, dans leur périmètre, la dureté de la coopération et la cruauté des conflits de légitimité, en particulier après le plan social de 2012 ayant eu pour effet une forte dégradation des conditions de travail et l'exacerbation des difficultés de coopération transversale. Toutes les ASS en lutte disposent de la ressource stratégique du secret professionnel et de la déontologie pour se protéger à l'égard des attaques de leurs interlocuteurs. Mais, ce faisant, elles se tirent une balle dans le pied, leurs détracteurs ayant alors des arguments tout trouvés pour entretenir leur réputation négative : « les ASS ne jouent pas le jeu, elles brandissent abusivement la carte de la déontologie pour retenir les informations, alors que les médecins du travail parviennent à travailler en collectif sans trahir leur déontologie professionnelle » (un responsable de la DGRH). Notons que les ajustements et les luttes ne sont pas uniquement régis par des relations de pouvoir : il existe de véritables différences de représentation de l'action légitime concernant la santé au travail et l'aide aux salariés. Outre la différenciation de leurs expertises, les valeurs des protagonistes divergent. Les médecins du travail et les ASS ont une mission ancienne et leur manière d'agir est régulée par leur profession alors que les référents QVT sont mandatés pour porter la logique managériale de prévention et résolution des risques psycho-sociaux. Ces divergences fondamentales se révéleront lors de la présentation des résultats de l'enquête aux interviewés. Tous ces

acteurs ne jouent pas dans la même cour et ils ont plus ou moins le vent en poupe à l'égard de la logique gestionnaire dominante.

En fait, les dispositifs formels ont créé l'obligation de concertation et suscité des dépendances mutuelles là où auparavant les acteurs pouvaient agir en autonomie, voire jouer l'évitement. Ces nouvelles modalités de coopération nécessitent un apprentissage culturel qui, au moment de l'étude, n'était pas amorcé. Elles ont un coût, car elles exigent des capacités d'ajustement et une mise à distance des jugements sur la compétence des uns et des autres. Cet apprentissage nécessite du temps et il est entravé par le mouvement organisationnel, modifiant sans cesse les besoins d'accompagnement tout comme les injonctions formelles.

2. Une intrusion gestionnaire déstabilisante à l'intérieur du collectif de travail

Si les ASS trouvent, pour certaines, des ajustements locaux pour tenir individuellement, leur collectif de travail est indéniablement fragilisé par une intrusion gestionnaire. Le phénomène est perceptible dans les réunions mensuelles de coordination. L'aspect « aide individuelle » de leur activité est en voie de disqualification aux yeux des dirigeants. La DGRH attend en effet des ASS qu'elles répondent aux objectifs de « *reporting* » et de « traçabilité » de leur activité, notamment par la remise d'un rapport d'activité régulier, exigence devenue sujet sensible et objet de crispations. Les ASS sont fortement critiquées pour refuser de le renseigner, ou alors pour le faire en rechignant, alors que les référents QVT et les médecins du travail l'ont mis en place.

> « Tant qu'il n'y aura pas de rapport d'activité, on ne peut rien faire pour que les DRH travaillent avec les AS. Ça me révolte ! Vous vous imaginez que les médecins font chaque année un rapport d'activité mais pas les AS ! » (un responsable de la DGRH)

Face aux attentes managériales, parfois teintées de menaces, la coordinatrice veut promouvoir l'activité des ASS ainsi qu'améliorer le positionnement et la réputation du service social du travail. Elle s'érige ainsi en relais des attentes gestionnaires, proposant en réunion d'équipe des sujets relatifs à la visibilité de l'activité et au développement des chantiers collectifs pour la santé et les conditions de travail. Elle y voit en effet une opportunité tant pour son service que pour les ASS, susceptibles d'améliorer leur professionnalité sur les dossiers relatifs au travail tout comme de renforcer leur légitimité dans l'organisation. Plusieurs chantiers ont d'ailleurs été développés, notamment des « ateliers métier » pour identifier des articulations avec le réseau RH, un groupe « pratiques professionnelles » pour créer des outils communs, ainsi que des formations à la bureautique et à un progiciel RH.

Cette logique d'action a un revers. D'une part, du point de vue des intéressées elles-mêmes, elle n'est pas suffisante pour accéder à la reconnaissance de la DGRH et des DRH. D'autre part elle relègue aux marges le cœur de l'activité des ASS, celui qui leur procure le plus de satisfaction et de reconnaissance à ce jour : l'action d'aide individuelle. Les sujets valorisés en réunions d'équipe agissent tels un cheval de Troie dans le collectif des ASS. Cet espace n'est plus autant protégé qu'autrefois : il devient une instance où les ASS se confrontent directement à des enjeux gestionnaires, dorénavant impossibles à ignorer. L'orientation managériale s'est introduite au cœur de leur collectif de travail, tant parce que les objectifs de mesure quantifiés se sont affirmés en matière de politique sociale générale que parce que certaines professionnelles les valorisent, pensant ainsi servir l'intérêt de toutes, au nom d'une nécessaire mise en visibilité de leurs actions. Ces dernières sont minoritaires dans le groupe et ont une trajectoire professionnelle différente de celle du groupe majoritaire, avec une entrée relativement tardive dans le métier d'assistante sociale. Elles assument l'éventualité d'évoluer vers d'autres fonctions au sein de

l'entreprise ou ailleurs et certaines sont engagées dans un parcours de formation en lien avec les sciences du travail. En conséquence, l'activité d'aide individuelle aux salariés, déjà peu prise en compte par leurs interlocuteurs locaux, est invisibilisée au sein même du collectif qui est censé ressourcer les professionnelles. En réunion, les échanges sur les dossiers individuels occupent de moins en moins de place. Quant aux questions collectives de santé et travail, les débats montrent que les ASS n'ont ni la même compétence ni la même appétence à leur égard, *a fortiori* quand leur professionnalité s'est constituée sur le tas plutôt que par une formation *ad hoc*, de conseillère du travail. Des dissensions fortes se révèlent entre ASS. Il se donne finalement à voir un collectif porteur de doutes et d'atermoiement sur des questions-clés : que partageons-nous dans nos pratiques professionnelles et notre vision du métier ? A qui et à quoi sommes-nous utiles ? Devons-nous publiciser nos actions, et pour quelles raisons ? Un point de tension semble se situer en particulier entre les ASS attirées par une formation de conseillère du travail (1 personne) ou une formation à la GRH (trois l'envisageaient ou l'avaient amorcée).

On comprend alors mieux le problème exprimé à l'origine de l'étude, concernant la reconnaissance. En effet, si on suit Christophe Dejours (2007), deux conditions sont nécessaires pour accéder à la reconnaissance au travail : un adossement à l'expérience du réel ; l'existence de conditions de jugement sur la qualité de la contribution ou sur la qualité du travail, « proféré par ceux qui sont aptes à juger parce qu'ils connaissent, de l'intérieur, les règles de l'art et le réel. » (p.68). En l'occurrence, les ASS agissent de façon plutôt solitaire dans leur périmètre local. Elles sont certes en lien avec des bénéficiaires exprimant leur gratitude, ainsi qu'avec des interlocuteurs locaux plutôt satisfaits de leur prestation. Mais le périmètre local n'est pas vraiment l'espace où leurs habiletés professionnelles peuvent être jaugées par des personnes aptes, connaissant les règles de l'art. Et il est parfois une scène de tensions dans la

coopération avec les référents QVT, les médecins du travail et les responsables RH. Quant à l'espace des réunions entre professionnelles, s'il était celui du ressourcement et de la réassurance, il est devenu une arène tendue, voire conflictuelle, où des différences identitaires s'affirment de plus en plus fermement.

Les dilemmes se jouent aussi à la maille de l'organisation. Les politiques de gestion et d'évaluation des salariés configurent des « contextes de reconnaissance plus ou moins problématiques » (Renault, 2007). Dans cette entreprise, la reconnaissance organisationnelle est clairement en défaveur des ASS car la poussée gestionnaire tend à invisibiliser, voire à disqualifier, leur activité, tandis qu'elle valorise celles des référents QVT.

Les ASS ont alors pour principal refuge les relations *intuitu personae*. Cette manière de faire correspond d'ailleurs plus généralement à leur approche éthique et méthodologique héritée, valorisant la résolution individualisée des problèmes, avec une entrée centrée sur la personne dans un collectif mais rarement sur le collectif en soi (Crespo et Bayer, 2017, p.88). Les ASS sont en conséquence de plus en plus attachées à leur autonomie professionnelle, en guise de stratégie d'action défensive, ou tout simplement pour tenir bon. Ces constats corroborent ceux dressés par Aballéa et Simon (2004) à partir de plusieurs monographies sur le service social du travail. L'action et l'intervention tendent à se replier sur une déontologie défensive, de type « ni contre le patron ni contre l'ouvrier », fondée sur la défense du secret professionnel et « l'affirmation de valeurs catégoriques (neutralité, universalité, non-discrimination…) » n'étant pas véritablement un guide pour l'action. En retour, certaines monographies mettent en évidence que « les salariés confinent l'assistante sociale ou la conseillère du travail dans un rôle et une fonction d'aide et d'assistance pour les problèmes généraux ne relevant pas de la sphère professionnelle, préférant s'adresser aux syndicats pour ce qui est des problèmes du travail » (Aballéa, 2004, p 221).

Ce faisant, les ASS risquent d'être encore plus stigmatisées par leurs interlocuteurs, voyant en elles des cavalières solitaires. Le travail qu'elles réalisent pour se dégager des places assignées et s'adapter aux besoins d'accompagnement, tout en se ménageant une nécessaire marge de manœuvre pour échapper à l'instrumentalisation gestionnaire, devient un piège dans lequel elles se prennent elles-mêmes. Malgré leur activité de repositionnement et leurs propositions de réponse aux attentes formelles de visibilité, ce qu'elles font est méconnu. Cela pourrait être le fruit d'une stratégie gestionnaire de mise à distance de « ces professionnelles de l'ombre chargées de maintenir le cordon sanitaire séparant les [travailleurs] productifs performants et les « vulnérables » trébuchant sur le « toujours plus » attendu aujourd'hui » (Lhuillier, 2017, p 24). Ainsi, leur effort pour répondre aux attentes gestionnaires pourrait être vain, quel qu'il soit, car dans le fond se déploient une intention active de ne pas connaître leur activité, un refus de connaissance révélant une stratégie d'acteur de la part de leurs interlocuteurs.

Là réside un point de tension : le collectif de travail est en proie au clivage entre les professionnelles œuvrant pour la satisfaction des attentes gestionnaires, redorant leur réputation mais ne renforçant pas forcément leur position d'acteur, et celles ne voulant plus (ou n'ayant jamais voulu) œuvrer en lien avec des interlocuteurs peu enclins à connaître la spécificité de leurs pratiques. La capacité de délibération du collectif des ASS étant atteinte, la ligne de clivage à l'égard des interlocuteurs en vient à traverser l'équipe. L'éclatement est le fruit tant d'un environnement hostile à certains égards que d'une incapacité à se renouveler et à établir le « retour sur soi », nécessaire selon Aballéa pour ne pas disparaître : « Pour qu'une profession émerge, se fasse reconnaître et s'impose dans la durée, il faut qu'elle opère un constant travail sur elle-même pour maintenir sa cohésion interne et ses alliances externes », au-delà de l'identification des besoins auxquels répondre et

des stratégies d'alliance et de séduction en vue de la reconnaissance (Aballéa, 2004, p. 228). On peut supposer qu'en nouant des alliances pour se préserver, les ASS mutilent leur spécificité et effritent leur collectif. Celui-ci vit une recomposition dont l'issue est incertaine, d'autant que certaines professionnelles, en bifurcation, quittent l'entreprise ou se forment pour changer de fonction.

Conclusion

Tout se passe comme si le processus d'affirmation identitaire du collectif de travail était en profonde déstabilisation, individuellement et collectivement. Les assistantes de service social sont passées d'une « transaction relationnelle » où « l'identité pour soi » était cohérente avec « l'identité pour autrui » (Dubar, 1992) prodiguée entre professionnelles et par leurs interlocuteurs, à une configuration où les identités professionnelles sont en cours de recomposition, sans véritable assise renouvelée. Le collectif est mis à mal tant par les jugements externes que par l'hétérogénéité des représentations des professionnelles. La manière utile et légitime de mener l'activité est controversée et les stigmatisations personnalisées sont de plus en plus fréquentes au sein du groupe. Les orientations de la stratégie d'entreprise autour de la prévention des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail fragilisent le collectif de travail alors même que certaines ASS pensent améliorer leur position collective dans l'organisation en les suivant. Elles sont prises dans un cercle vicieux : celui de l'assignation à l'aide individuelle du salarié tout en étant enjointes à agir autrement. Les jeux de pouvoir entre acteurs et les concurrences entre groupes neutralisent la possibilité de construire une posture et un territoire professionnel alternatifs. Qu'elles le souhaitent ou non, qu'elles s'y reconnaissent ou non, ce processus entretient leur image de

professionnelles du *care*, consacrées avant tout à des personnes plutôt qu'à l'entreprise, image proche de leur identité héritée d'assistante sociale.

Finalement, paradoxalement, les assistantes du service social vivent « l'activité empêchée » (Clot, 2008) et l'atomisation d'un collectif de travail qui était à l'origine un refuge et une ressource, alors qu'elles bénéficient de la reconnaissance institutionnelle de leur mission et que certaines d'entre elles ont construit des pratiques locales efficaces. Le déploiement effectif de la politique RH montre des dissonances et les concurrences entre acteurs autour d'une stratégie sociale pourtant prioritaire, que personne ne songerait à disqualifier. L'éclatement du collectif de travail des assistantes de service social est provoqué par un processus allant bien au-delà de l'intrusion gestionnaire et de l'exhortation à la traçabilité et à la mesure des activités. Une mise en concurrence active des groupes professionnels, encouragée voire orchestrée par les divers acteurs de la politique RH, entretient des stéréotypes positifs et négatifs bien ancrés ainsi que l'invisibilisation du travail réel des ASS et le déni de connaissance de leur activité. C'est une lutte culturelle et identitaire qui s'opère ainsi qu'une bataille communicationnelle autour de la réputation et la médiation de la pratique professionnelle. Le sujet de la qualité de vie au travail révèle ainsi, à travers cette étude de cas, ses ambivalences et les durs conflits qu'il occasionne, phénomènes pour le moins paradoxaux quand les dispositifs visent à la préservation de liens humanisés au travail.

Bibliographie

Aballéa F., 2004, « Surintendante d'usines-conseiller du travail et conseiller en économie sociale familiale : deux dynamiques professionnelles divergentes », *Revue française des affaires sociales*, n°3, pp. 205-230.

Aballéa F., Simon C., 2004, *Le service social du travail : avatars d'une fonction, vicissitudes d'une profession,* Paris, L'Harmattan.

Abbott A., 1988, *The System of Professions*, Chicago : University of Chicago Press.

Alter N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF.

Bayer V. (coord.), 2017, *Au bal des surintendantes. Histoire(s) du travail social en entreprise 1917-2017,* Paris, L'Harmattan.

Clot Y., 2008, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris : PUF.

Crespo G., Bayer V, 2017, « Entre continuité et changements, le service social du travail », dans BAYER V. (coord.), *Au bal des surintendantes. Histoire(s) du travail social en entreprise 1917-2017*, Paris, L'Harmattan, pp 73-91.

Dejours C., 1993, Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Paris : Bayard.

Dejours C., 2007, « Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance », in Caillé A. (dir.), *La quête de reconnaissance. Nouveau phénomène social total*, Paris, La Découverte, p 58-70.

Dubet F., 2002, *Le déclin des institutions*, Paris : Seuil.

Foli O., 2009, « Une participation impossible ? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation », *Communication & Organisation*, n° 36, Presses Universitaires de Bordeaux, p. 33-43.

Gadea C., Olivesi S. (dir.), 2016, *Professions et professionnels de la communication*, Toulouse : Octarès.

Hughes E., 1996, Le regard sociologique. Recueil de textes traduits et présentés par Jean-Marie Chapoulie, Paris : EHESS.

Huilier D., 2017, « Préface », dans BAYER V. (coord.), *Au bal des surintendantes. Histoire(s) du travail social en entreprise 1917-2017,* Paris, L'Harmattan.

Paradeise C., 1985, « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, vol. 27, n°1, p. 17-31.
Renault E., 2007, « Reconnaissance et travail », *Travailler*, n°18, p. 119-135.
Sainsaulieu R., 1987, *Sociologie de l'entreprise*, Paris : Presses FNSP / Dalloz.
Servel L., 2013, « Discours épidictique, reconnaissance et mise à distance des risques psycho-sociaux : le cas des DRH », *Psychanalyse et management*, n°5, pp.117-130.
Vezinat N., 2016, *Sociologie des groupes professionnels*, Paris : Armand Colin, 126 p.

De l'émergence de collectifs dans les métiers de secrétariat et d'assistance

François Granier[1]

S'il est un emploi avec qui chacun d'entre nous est régulièrement en contact, c'est bien celui de secrétaire-assistante, emploi très majoritairement assuré par des femmes. Leur omniprésence présente cependant une singularité : il n'existe pas de définition partagée. Ainsi, les institutions publiques telles la Dares, le Céreq où Pôle emploi mais aussi les entreprises et les services publics mobilisent plus d'une centaine d'appellations différentes. Dès lors, l'absence d'une dénomination commune rend aléatoire toute statistique et analyse sociodémographique. On comprend que, depuis des décennies, cette situation favorise d'innombrables propos prophétisant la disparition inéluctable de ces emplois.

La représentation sociale dominante de ces emplois associe l'image d'un duo, d'un tandem, certains évoqueront parfois un « couple », composé d'une femme au service d'un homme : cadre, ingénieur, médecin, avocat… Plus rarement, certains mentionneront l'appui apporté à un groupe de personnes dédiées à un projet industriel, scientifique ou social.

Cette représentation duale révèle une dimension essentielle qui transcende l'extrême diversité des activités assurées par les secrétaires-assistantes. Toutes partagent une exigence déontologique. Elles sont les gardiennes de secrets auxquels elles accèdent du fait de la

1 François Granier est membre du Lise, Lise-Cnam-CNRS.

confiance qu'elles reçoivent de toute personne auprès de laquelle elles sont placées. Cette relation, consubstantiellement duale, a de fait durablement bridé les relations professionnelles entre secrétaires-assistantes.

I. Situations d'emplois multiples et donc métier flou ?

Ces métiers qui rassemblent en France, selon différentes sources, entre 800.000 et 2.200.000 personnes, n'ont quasiment aucune visibilité dans les organisations syndicales. Présentes dans toutes les branches professionnelles, les secrétaires-assistantes ne trouvent cependant guère de place dans les logiques d'affiliation construites autour de métiers historiques assurés par des hommes (Le Quentrec, 2014). Certes, celles-ci assurent des emplois forts divers. Ici, l'une va accompagner un maître du barreau dans le secret de son cabinet. Là, une autre veillera au bon ordonnancement des activités d'un dirigeant à la tête d'une multinationale. Plus loin, une autre sera présentée comme son « couteau suisse » par un patron de PME ou comme la « cheville ouvrière » par les soignants d'une maison de santé implantée en milieu rural.

En écho à ces constats, comment ne pas qualifier ces métiers de « métiers flous » (Jeannot, 2011) d'autant que ceux-ci sont majoritairement associés à des emplois de cadres, eux-mêmes faiblement définis ? (Boltanski, 1982 ; Gadea, 2003).

Aussi, ces données nous conduisent à dresser un premier diagnostic. Les secrétaires-assistantes ne constituent pas un groupe professionnel défini comme : « un ensemble de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une

reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisé par une légitimité symbolique » (Dubar, 2015).

Dispositifs d'enquête

Avec l'appui institutionnel et logistique de la Fédération Française des Métiers du Secrétariat et de l'Assistanat qui se présente comme « La voix de la profession » et tient à s'afficher indépendante de toute organisation syndicale, nous avons déployé quatre dispositifs de recueil de données.

Observations de situations de travail : n= 4 – D'une durée de deux heures en moyenne, celles-ci ont permis d'appréhender plus particulièrement les écarts entre le travail prescrit et le travail réel. (Clot, 2010).

Entretiens individuels semi-directifs : n= 17 – Ces « récits de pratiques » (Lahire, 2007) visaient à identifier les logiques professionnelles mises en œuvre durant des cursus de dix à trente-cinq ans mais ont aussi permis de repérer l'horizon professionnel des interviewées.

Focus group inter-entreprises : n = 8 – Regroupant de sept à douze personnes, ceux-ci étaient centrés principalement sur leurs représentations des évolutions actuelles et à venir de leur métier ainsi que sur leurs projets individuels et/ou collectifs.

Focus group avec des « collectifs » : n = 6 (secteur privé : 4, secteur public : 2) – Rassemblant de quatre à sept personnes, ceux-ci ont permis d'explorer leur genèse, leurs finalités initiales, leurs appuis, leurs activités et leurs visées à moyen terme.

C'est dans des rencontres nationales organisées par la FFMAS que nous avons rendu compte de deux enquêtes réalisées auprès de cadres et de secrétaires-assistantes, l'une centrée sur les futurs de ces métiers, l'autre sur les cursus professionnels.

L'exigence de confidentialité des informations qui croît dans nos sociétés numérisées renforce de fait le caractère exclusif des dimensions duales des activités assurées par les secrétaires-assistantes. Cependant, une observation attentive des univers de travail contemporains met en lumière l'émergence de groupes multiformes réunissant des secrétaires-assistantes. En première instance, leurs membres évoquent le souhait d'aborder la pérennité de leurs emplois du fait de la

diffusion massive de dispositifs numériques. Mais au-delà de cette interrogation légitime, quelles sont les finalités et les logiques d'action de ces groupes ? Sont-ils des instances où s'élaborent de nouvelles professionnalités ou ne sont-ils que des tentatives éphémères visant à faire exister des métiers dépréciés ?

II. Premiers arguments et contraintes majeures

Lors de nos premiers contacts, plusieurs justifications à la création de « groupes », d'« associations », de « communautés »,… sont avancées par nos interlocutrices :

> « Les médias annoncent que la digitalisation de nos activités va entraîner de nouvelles réductions d'emplois…. On est vues comme des coûts qu'il faut réduire ! Comment préserver nos jobs ?
>
> Chez nous, le non remplacement des assistantes parties à la retraite rend nos journées intenables. La pression est trop forte, le stress est permanent, certaines collègues craquent.
>
> L'image de notre métier est toujours dévalorisée
>
> Nous ne voulons plus choisir entre s'investir un max' comme nous le serinent les chefs ou avoir une vie de famille, être attentives à nos enfants. Métro, boulot dodo, … c'est fini ! D'ailleurs, des cadres disent la même chose. »

Les raisons qui conduisent des secrétaires-assistantes à échanger sur leurs difficultés professionnelles au quotidien, sur leurs doutes quant à leur place dans les organisations, sur leurs aspirations professionnelles et personnelles… renvoient tout à la fois à des questions génériques de travail et d'emploi mais aussi à des questions spécifiques à ces métiers. Trois d'entre elles s'avèrent ainsi particulièrement aigües et récurrentes.

Les emplois de secrétaires-assistantes ne vont-ils pas disparaître ? L'introduction massive des micro-ordinateurs et de logiciels dédiés au traitement de texte au tournant des années 80' a déclenché les premières annonces d'une réduction drastique des emplois de secrétaires-assistantes. Ces annonces sont renouvelées à chaque vague d'innovations technologiques sans que soit observée une quelconque diminution du nombre d'emplois. *A contrario*, la nature des missions assurées a profondément changé : les travaux de saisie sont devenus minoritaires au profit d'activités d'organisation, de suivi de dossiers, de communication interne et/ou externe souvent à visée commerciale…

Par ailleurs, ces emplois ne constituent qu'exceptionnellement le « cœur de métier » des entreprises. Classés dans les « fonctions support », ils sont perçus comme des coûts et dès lors soumis aux évaluations strictes des contrôleurs de gestion. Dans des organisations publiques et privées, la gouvernance par les nombres est à l'œuvre (Suppiot, 2015). Elle se traduit par l'hyper rationalisation du travail mais aussi par l'externalisation d'emplois, processus que les secrétaires-assistantes vivent comme une menace.

Enfin, ces emplois sont presque exclusivement occupés par des femmes à qui incombe une « seconde journée » (Ferrand, 2004). Dès lors, l'aspiration à un meilleur équilibre de vie constitue-t-elle une revendication majeure même si celle-ci est peu évoquée dans les relations avec leurs employeurs ni portée par les organisations syndicales.

L'exigence d'adaptation permanente aux innovations technologiques, l'impératif de productivité et l'injonction sociale à assurer de manière exemplaire leurs engagements professionnels et familiaux constituent un système de contraintes qui s'autoalimentent. Les « collectifs de travail », les « groupes professionnels », les « communautés »… que nous avons pu analy-

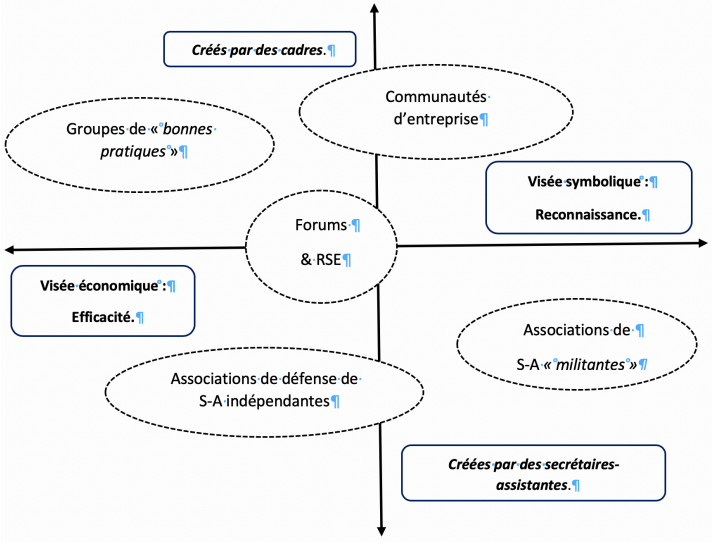
ser sont-ils en mesure d'ébranler des logiques d'action marquées par un individualisme historique et sont-ils des lieux qui répondraient aux interrogations et aspirations des secrétaires-assistantes ?

III. Un essai de taxonomie

Alors que prédomine la représentation de secrétaires-assistantes attachées individuellement à un dirigeant ou de plus en plus souvent à un groupe de cadres, une observation plus fine des univers du secteur tertiaire révèle l'existence de collectifs fort diversifiés notamment du fait de leurs finalités mais aussi de leurs modes d'organisation. Au regard de cette multiplicité de « collectifs », est-il possible de formuler un essai de taxonomie ?

Un premier axe distingue les collectifs nés à l'initiative de cadres de ceux nés de la volonté de quelques secrétaires-assistantes. Cette distinction n'exclut pas qu'ici ou là des configurations « mixtes » puissent en être à l'origine et favoriser leur développement.

Un second axe différencie les groupes à visée économique qui se doteront de critères d'évaluation plus ou moins explicites à ceux qui ont globalement pour projet une reconnaissance symbolique des métiers de secrétaires-assistantes.



1. Les groupes d'échanges de bonnes pratiques

Ceux-ci apparaissent comme des héritiers des « boîtes à idées » promues par des entrepreneurs chrétiens mais aussi des cercles de qualité en vogue dans les années 80' (Archier & Serieyx, 1984). Impulsés par des responsables opérationnels qui ont identifié les limites du taylorisme, ceux-ci ont deux objectifs : gain de productivité et sécurisation des procédures.

Autour d'une poignée de secrétaires-assistantes très investies dans l'usage de logiciels, des cadres rassemblent dans de courtes sessions des salariées plus hésitantes. Souvent relayés par des DRH, ces cadres ont bien compris que les changements, perçus comme indispensables, seraient d'autant mieux acceptés s'ils étaient légitimés par des pairs et non par des experts identifiés comme ignorants du travail réel. (Coch et French, 1948 ; Davel E, & Tremblay D-G, 2011).

Ces groupes favorisent des logiques d'aide :

> « Quand je bute sur une fonctionnalité du logiciel, plutôt que de demander au référent informatique, j'envoie un mail à une collègue que j'ai connue dans le groupe ; c'est plus efficace et je ne passe pas pour une gourde… »

Enfin, ces groupes promeuvent l'alignement des usages des entités périphériques sur celles portées par la structure centrale. Ainsi, la rationalisation taylorienne, initialement critiquée au profit de pratiques plus participatives, se retrouve à l'œuvre dans ces collectifs institués qui peinent à accéder à leur autonomie. (Lourau, 1969).

2. Les associations « militantes »

Au tournant des années 80', une quinzaine d'associations départementales émergent. Elles rassemblent très majoritairement des secrétaires-assistantes soucieuses de promouvoir leurs métiers, fortes du constat du faible intérêt que les confédérations syndicales leur manifestent. Aussi, il n'est pas innocent de noter que nombre d'entre elles adoptent le terme de « club ». Leurs statuts révèlent quatre objectifs récurrents :

- Rompre l'isolement des secrétaires-assistantes,
- Valoriser et promouvoir la profession auprès des institutions de formation initiale et continue mais aussi de celles compétentes en matière d'emploi,
- Echanger et partager les savoir-faire propres aux métiers de secrétaire-assistante : bureautique, anglais, communication…
- Accompagner des étudiants en secrétariat en qualité de tuteur de stage, prendre part aux jurys d'examen et de VAE, aider étudiants et collègues dans leur recherche d'emplois.

En 2005, ces associations se fédèrent. La dimension professionnelle prime au détriment d'activités culturelles portées par certains clubs « historiques ».

L'organisation régulière d'assises et de congrès s'impose pour assoir la légitimité de la nouvelle fédération vis-à-vis de partenaires clefs que sont à ses yeux les ministères de l'Education nationale et du Travail. Ainsi, l'instance fédérale accède largement aux commissions où s'élaborent et se rénovent diplômes et titres professionnels. Ces manifestations offrent en outre à des acteurs économiques des espaces de parole : cadres de CCI et jeunes dirigeants y exposent leurs visions de l'entreprenariat. Cependant, malgré ses initiatives, quinze ans après sa création, la fédération n'observe pas une augmentation significative du nombre de ses adhérentes.

3. Les associations de secrétaires-assistantes indépendantes

Héritières des écrivains publics, des secrétaires-assistantes s'établissent à leur compte. Ce processus encore marginal mais en progression est porté par trois motivations.

Certaines secrétaires-assistantes rejettent le salariat car à leurs yeux il ne leur offre pas des activités à la mesure de leurs savoir-faire : « Après avoir été durant quinze ans l'assistante du fondateur, je ne me voyais pas être ravalée par son successeur à ne gérer que son agenda et ses déplacements ».

D'autres y voient une option pour concilier activité professionnelle et vie personnelle. Télétravail et souplesse juridique offerte par le statut d'autoentrepreneur crédibilisent ce choix.

Enfin, pour d'autres, peu diplômées, sans grande expérience professionnelle et résidant dans des bassins d'emplois en dépression, ce choix est vu comme l'unique option pour sortir d'emplois précaires ou du chômage de longue durée.

> « Avec mon bac techno' et un conjoint artisan que j'aide dans ses papiers, je ne peux pas postuler pour des jobs à M. à trente kilomètres d'ici. En plus, ces boîtes exigent le BTS et de l'expérience… d'où le choix de travailler à notre domicile. »

Confrontées à de multiples questions tant juridiques que fiscales et surtout commerciales, ces secrétaires-assistantes ont fédéré sur des forums leurs questionnements afin de défendre la qualité, la souplesse mais aussi les tarifs de leurs prestations : « Sur des plateformes grand public, on voit des propositions de mise en page de documents à dix euros de l'heure… C'est du dumping, réalisé en plus au noir ! ».

Bien que refusant toute proximité avec les finalités d'une organisation syndicale, ces associations sont bel et bien engagées dans une « défense et illustration » d'un métier en émergence confronté à des acteurs prêts à conquérir des parts de marché par des tarifs jugés par elles comme peu réalistes.

4. Les communautés d'entreprise

A leur naissance, celles-ci n'ont pas d'objectifs opérationnels, elles ambitionnent d'acculturer des secrétaires-assistantes aux valeurs managériales.

> « Notre communauté d'assistantes est née de la volonté de notre PDG. Il sait ce que nous apportons à l'entreprise depuis sa création et il tient à ce que cela se sache. »

Cette impulsion managériale (Sainsaulieu, 1987) se concrétise par l'engagement de quelques assistantes proches des cadres dirigeants qui vont répondre aux sollicitations de « pionnières ».

> « Monsieur C., adjoint au DRH, est notre sponsor, il nous apporte non seulement son soutien mais un budget pour conduire des projets et notamment un séminaire résidentiel annuel ouvert à toutes les assistantes du groupe. »

Dans un second temps, cette légitimation institutionnelle ouvre la voie à des objectifs opérationnels : amélioration des fonctionnalités d'un logiciel, propositions quant à la rénovation de locaux… mais aussi sur des thématiques plus stratégiques : plan de formation des personnels administratifs, optimisation de la communication interne et externe, cursus professionnels des secrétaires-assistantes…

Les assistantes leaders sont alors confrontées à la problématique de l'adhésion pérenne de leurs collègues. Elles seront souvent perçues comme une minorité certes porteuse d'innovations mais bénéficiant de positions professionnelles privilégiées (Moscovici, 1979 & 1984). La collégialité, indispensable ingrédient d'une réelle adhésion à un collectif de travail présenté comme démocratique, implique des conventions de prise de parole qui ne se décrètent pas. (Lazega, 1999)

> « Ecouter chacun avec bienveillance et veiller à l'émergence d'un consensus n'est pas aisé. Quand j'avance une idée, chacune sait que je suis l'assistante du DG adjoint et cela peut casser les échanges. »

La visée managériale est donc de créer et de pérenniser une communauté d'assistantes avec l'espoir que celle-ci puisse être reconnue par tous, adhère aux objectifs de l'entreprise et qu'ainsi naissent d'authentiques coopérations inter-métiers.

5. Les forums et réseaux sociaux d'entreprise

L'essor du Web 2.0 a ouvert des espaces d'échanges originaux. Asynchrones, perçus comme moins intrusifs que le téléphone, sont-ils capables de créer de l'intelligence collective ?

Les questions liées à l'usage des logiciels bureautiques prédominent dans ces échanges. Elles occupent sur les forums inter-entreprises plus de 50% de l'espace ouvert et plus des trois quarts des questions dans les sites intra-entreprises. Après un certain engouement, aujourd'hui le nombre de réponses atteint au mieux la moitié de celui des questions. La faiblesse des moyens qui leur sont alloués précipite leur mise en jachère. Aussi, les courriels demeurent-ils privilégiés entre pairs connus et appréciés.

> « Je vais aux sessions d'actualisation bureautique pour y retrouver des copines et m'en faire d'autres… j'entretiens mon réseau ! »

Quand une animatrice de la communauté gère de tels forums, dénommés plus souvent « réseaux sociaux d'entreprise », ceux-ci deviennent des outils reconnus.

> « Quand je repère une question qui pointe un problème de fond, j'interviens pour suspendre la discussion et annoncer que je saisis au sein de l'entreprise un référent. A moi, ensuite de mettre en ligne la réponse. »

Dès lors, la constitution de documents formalisant de « bonnes pratiques » crédibilise le discours sur la création d'une intelligence collective. Mais cette configuration demeure rare. Ainsi, le réseau social de l'opérateur historique de télécommunications n'a généré que très marginalement des contenus (Boboc, 2015). Les salariés déclarent massivement préférer des outils préservant la confidentialité des échanges : messagerie instantanée, vidéo conférence… Les promoteurs de ces dispositifs diffusent-ils des

illusions technologiques ? (Ellul, 1988). S'ils ne créent pas du « social », ceux-ci facilitent surtout des échanges portant sur des questions ponctuelles de nature technique.

En synthèse, les groupes observés et analysés se distinguent tant dans leurs finalités que dans l'identité de leurs promoteurs.

Types de collectifs	Finalités dominantes	Acteurs majeurs
Groupes d'échanges de bonnes pratiques	Optimiser et harmoniser les procédures administratives	Cadres fonctionnels
Associations « militantes »	Véhiculer une image dynamique des métiers	Secrétaires-assistantes charismatiques
Associations de secrétaires-assistantes indépendantes	Promouvoir et défendre un statut émergent	Secrétaires-assistantes expertes
Communautés d'entreprise	Acculturer à une culture managériale	Cadres dirigeants
Forums et réseaux sociaux d'entreprise	Favoriser l'intelligence collective	Secrétaires-assistantes animatrices de réseaux

IV. Face aux aspirations individuelles, qu'apportent les « collectifs » ?

Derrière des attentes génériques de reconnaissance sociale des rôles et activités assurés, trois préoccupations sont mises en exergue par les secrétaires-assistantes.

1. Maîtriser les innovations technologiques

Hors de rares programmes de formation, délivrés à la hâte par leurs concepteurs, l'appropriation des innovations a été et demeure largement le fait d'échanges de « bonnes pratiques », de « tours de main », de « ficelles » (Stroobants, 1993) effectués dans des collectifs plus ou moins formalisés.

> « Quand nous sommes passés au logiciel D, sans le groupe créé par la DSI et animé par le département « Formation », j'aurais été coulée… »

A une échelle moindre, les ateliers proposés par les associations « militantes » concourent à ce même objectif, notamment en direction d'adhérentes ou de sympathisantes au chômage.

Au-delà de la compréhension de procédures nouvelles, ces groupes d'échanges peuvent constituer des opportunités remarquables mais rarement saisies pour permettre aux participants de partager : « sur ce que travailler signifie dans leur vie et pour leur communauté » (Lave et Wenger, 1991).

Cependant de tels collectifs, s'ils permettent l'appropriation de nouveaux logiciels, seront-ils à même d'accompagner les secrétaires-assistantes face à d'authentiques inventions, telle que l'implantation de *blockchain*, de systèmes d'intelligence artificielle, ou dans la lecture de bases de données massives… ?

2. Résister aux pressions du quotidien, éviter le « burnout »

Si face au stress vécu comme quasi généralisé, les secrétaires-assistantes développent les différentes logiques évoquées par Albert O. Hirschman (Hirschman, 1972), le « voice » face à des cadres demeure minoritaire.

> « Rien n'est plus démoralisant que d'écrire sa « To Do List » le matin et de la voir avec des tâches non réalisées le soir, mais à la longue, on fait avec… »

L'exigence d'être « au service du client » implique tout à la fois une forte connaissance des procédures et des marges d'interprétation mais aussi une résistance psychique à des propos parfois peu amènes. Si les réactions premières des secrétaires-assistantes à la pression d'interlocuteurs relèvent très majoritairement du registre de la plainte entre collègues lors de pauses, les collectifs d'échange sont identifiés comme pertinents (Pezè, 2011). Leur animation s'avère néanmoins délicate. En effet, il s'agit d'écouter inconditionnellement les participantes mais aussi de faire émerger des pratiques tout à la fois efficientes en matière de santé au travail et conformes aux objectifs économiques de l'entreprise.

3. Faire concorder travail, vie personnelle et familiale

Les métiers de secrétaire-assistante sont assurés à plus de 97% par des femmes dont une très grande majorité de mères de famille mais aussi d'aidants. Dès les années 75', ont été promues des politiques devant permettre la conciliation des temps sociaux : bureaux des temps, crèches à horaires décalés… mais très majoritairement, seule l'option du travail à temps partiel a été proposée. Celle-ci, à défaut de dispositions plus sociétales, a insidieusement conforté des représentations négatives sur les métiers féminisés. (Letablier M-T., et Lanquetin M-T., 2005).

Dans ce contexte d'une présence croissante des femmes dans des emplois de cadre supérieur, la banalisation du télétravail pour des salariés « nomades » ouvre ce dernier aux secrétaires-assistantes. Cependant, sa diffusion tient plus de négociations collectives d'entreprise que de collectifs de secrétaires-assistantes même si, ici ou là, des échanges ont favorisé sa mise en œuvre.

> « Lors d'une soirée organisée par la fédération, j'ai parlé avec des collègues ; elles m'ont donné des arguments pour faire une demande auprès de mon patron. »

De même, les facilités accordées pour la garde d'enfants malades ou de parents âgés découlent de conventions collectives et de dispositions réglementaires.

Conclusion : pourquoi des résultats à ce jour modestes ?

Avançons trois facteurs à nos yeux majeurs.

1. Des finalités peu stabilisées

Ces collectifs relèvent plus d'une « réaction » à des insatisfactions formulées par un cadre ou un petit groupe de secrétaires-assistantes que d'une intention structurée. Cette carence de finalité favorise des comportements de « consommateur », voire de « passager clandestin » (Olson, 1978) et symétriquement freine les engagements à moyen terme.

2. Le primat de relations de service sur des relations de coopération

Le primat de la relation de confiance (secrétaire = taire le secret) constitue la colonne vertébrale de l'éthos professionnel des secrétaires-assistantes. Celle-ci est par ailleurs renforcée par des logiques de genre qui caractérisent depuis plus d'un siècle les relations entre dirigeants et secrétaires-assistantes.

Dès lors, don et contre-don (Alter, 2011) s'organisent majoritairement dans une logique hiérarchique, réservant à des situations d'exception celle de coopération. En outre,

l'information détenue de la bouche d'un dirigeant est perçue comme une ressource rare, voire comme la seule qui permet d'exister (Crozier, 1956 et 1977).

3. Un déficit de collégialité

La grande majorité des communautés d'entreprise mais aussi nombre d'associations « militantes » ou de défense de secrétaires-assistantes indépendantes fonctionnent sur un mode charismatique. La figure du fondateur est et demeure la référence quasi unique fragilisant de fait leur pérennité. Adhocratiques, à leurs débuts, les groupes de « bonnes pratiques » et nombre de réseaux sociaux d'entreprise sont souvent aspirés par les logiques bureaucratiques de leur environnement socio-organisationnel.

In fine, il apparaît que ces collectifs souffrent d'un déficit chronique de collégialité (Lazega, 1999). Cadres intermédiaires et dirigeants ne sont pas invités à co-construire des réponses consistantes. Quant aux clients, citoyens, adhérents… ils sont désignés comme ceux qui devraient donner sens au travail commun. Or, qui pense à solliciter leurs attentes vis-à-vis de celles qui sont de plus en plus souvent leurs interlocutrices directes ?

En l'état, force est de constater que les collectifs de secrétaires-assistantes ne constituent pas dans les univers de travail contemporains un « acteur collectif » au sens proposé par Jean-Daniel Reynaud : « L'acteur collectif est défini par une finalité, une intention, une orientation d'actes, régulée par un ensemble de règles, produit des systèmes de règles de chaque acteur individuel ». *In fine*, nombre d'entre eux relèvent plus d'une logique de réseaux le plus souvent peu formalisés. Ils s'inscrivent dans une culture dominante qui privilégie la multiplicité des liens faibles (Granovetter, 1973) à leur pérennité et au contenu des échanges.

Les collectifs de secrétaire-assistantes existants ont-ils néanmoins la force de devenir d'authentiques « groupes professionnels » ? (Vézinat, 2016). Leur utilité, quelle qu'en

soit la logique, nous semble indéniable car ils sont, en puissance, des lieux privilégiés où les trajectoires individuelles peuvent trouver les indispensables repères dans des univers où l'incertitude face à l'emploi mine les identités d'un nombre croissant de salariés.

Bibliographie

Alter N., 2009, *Donner et prendre. La coopération en entreprise,* Paris, La Découverte.

Boltanski L., 1982, *Les cadres. La formation d'un groupe social,* Paris, Editions de Minuit.

Davel E, & Tremblay D-G., 2011, « Communauté de pratique : défis et pratiques contemporaines », in *Formation et apprentissage organisationnel.* Québec, Presses de l'université du Québec.

Dubar C., Tripier P., Boussard V., 2015, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin.

Jeannot G., 2011, *Les métiers flous. Travail et action publique,* Toulouse, Octarès.

Ferrand M., 2004, *Féminin, masculin*, Paris, Ed. La Découverte.

Gadéa C., 2003, *Les cadres en France. Une énigme sociologique,* Paris, Ed. Belin.

Gardey D., 2004, *La Dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau (1890-1930)*, Paris, Belin.

Granovetter M., 1973, *La force des liens faibles, traduction française dans Sociologie économique*, Paris, Le Seuil, 2008, (p. 45-73).

Hirschman A. O., 1972, *Face au déclin des entreprises et des institutions,* Paris, Ed. Ouvrières, (Traduction de son ouvrage paru en 1970 Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States).

Moscovici S., 1971, *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.

Lanquetin M.-T. et Letablier M.-T., 2005, « Concilier travail et famille en France : droit et pratiques », in AFEM (dir.), *Concilier travail et famille, droit et pratiques,* Athènes et Bruxelles, Editions Sakkoulas et Bruylant.

Lave J & Wenger E, 1991, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation,* Cambridge, Cambridge University Press. Cité par Daele A., « Les communautés de pratique », in J.-M. Barbier, É. Bourgeois, G. Chapelle, & J.-C. Ruano-Borbalan (Eds.), *Encyclopédie de la formation* (pp. 721–730). Paris, PUF, 2009.

Lazega E., 1999, « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs », in *Revue Française de Sociologie*, N°40/4.

Le Quentrec Y., 2006, « Les employées de bureau : un groupe professionnel féminin, nombreux mais invisible et dévalorisé », in *La construction sociale des situations subalternes* (Cours-Salies P. Le Lay, S., dir.), Toulouse, Erès.

Lourau R., 1970, *L'analyse institutionnelle*, Paris, Éditions de Minuit.

Maruani M., & Nicole C., 1989, *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins,* Paris, Syros.

Olson M., 1978, *Logique de l'action collective,* Paris, PUF.

Pezé M., 2011, *Travailler à armes égales,* Paris, Pearson.

Pinto J., 1990, « Une relation enchantée, la secrétaire et son patron », in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N°84.

Sarcey M., 2002, *Histoire du féminisme,* Paris, La Découverte, Repères.

Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.

Stroobants M., 1993, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes.* Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

Supiot A., 2015, *La gouvernance par les nombres,* Paris, Fayard.

Vézinat N., 2016, *Sociologie des groupes professionnels,* Paris, Ed. A. Colin.

Être pilote d'hélicoptère au Brésil

La 'décohérence' comme illustration des relations d'emploi et d'un rapport au collectif particulier

Christian Azaïs[1]

Πάντα ῥεῖ
« Ta Panta Rhei » disait Héraclite,
i.e. tout coule dans l'univers.
Tout est mouvement et perpétuel changement.
La mutation est permanente.
L'homme construit des systèmes pour trouver
des points fixes, en vain balayés
par la spirale du perpétuel mouvement.

La profession de « pilote d'hélicoptère » donne, de l'extérieur, l'image d'une profession homogène, soumise à des règles strictes et incontournables. Or, ce n'est qu'apparence. En creusant un peu, même si piloter requiert sensiblement les mêmes aptitudes et exigences quel que soit le type d'opération à effectuer, un examen plus détaillé dévoile l'hétérogénéité des conditions d'exercice de la profession et une certaine « décohérence ». Cette dernière est illustrative de la façon dont les relations d'emploi se construisent aujourd'hui mais aussi d'un rapport au collectif particulier.

L'obtention de la licence de pilote est identique pour tous, seules les exigences à l'encontre du professionnel divergent, en fonction des opérations à mener. De ce fait, chacun interprétera à sa manière le métier, faisant en sorte

1 Christian Azaïs est professeur de sociologie, Lise-Cnam-CNRS.

que ces professionnels ne peuvent pas être regroupées sous la même bannière, même s'ils sont tous reconnus comme « pilotes d'hélicoptère ». La pluralité des tâches à effectuer rend difficile tout regroupement professionnel sous un même vocable. Les profils de pilotes vont de celui ou celle qui transporte des passagers ou du matériel pour le compte d'une entreprise (industrielle, pour une plateforme *off-shore*, de services ou agricole en période d'épandage) à celle ou celui qui travaille pour une institution chargée de la sécurité (Défense, Police, pompiers, hôpital) au professionnel en charge de la transmission d'informations (TV, radio, météo, etc.) ou encore à celle ou celui qui est le « chauffeur » particulier d'un entrepreneur.

Pour ce motif, la notion de « groupe professionnel » (Demazière, Gadéa, 2009) est préférable à celle de « profession », de par la diversité des sujets et des activités. La distinction entre les pilotes se traduit aussi par un rapport au collectif différent, tellement les intérêts divergent d'une catégorie de pilotes à l'autre.

D'une façon plus générale, le groupe professionnel des pilotes d'hélicoptère est soumis à une certaine « décohérence », phénomène aujourd'hui constitutif de la relation d'emploi. Dans le cas examiné ici, au Brésil et pour ce groupe professionnel, la question qui se pose est celle de la diversité des intérêts parmi les pilotes, qui a une incidence sur le collectif.

Dans un premier temps, je présenterai le groupe professionnel pour pointer ensuite la décohérence propre à son fonctionnement, sujet qui interroge la sociologie des relations professionnelles. Ce terme, que nous définirons *infra*, ouvre la voie à une interprétation du marché du travail et de l'emploi en termes de zone grise, cette dernière se présentant comme une clef de lecture de situations contemporaines de travail et d'emploi, marquées du sceau de l'instabilité, de l'indétermination et de l'incertitude.

I. Le groupe professionnel des pilotes d'hélicoptère

À l'instar de tout groupe professionnel, celui des pilotes d'hélicoptère est soumis à des « processus évolutifs, vulnérables, ouverts, instables » (Demazière, Gadea, 2009, p. 20), qui correspondent à autant de « lézardes, bricolages et (…) constructions instables » (*idem*, p. 437). La première distinction entre les pilotes tient au fait qu'ils n'ont pas les mêmes contrats de travail[2] ni les mêmes opérations à accomplir.

Le pilote cadre – *executivo* – se présente sous deux formes. Soit il travaille pour une entreprise, soit il est au service exclusif d'un patron. Dans les deux cas, il est employé et a signé un contrat de travail salarié. En tant qu'employé il est astreint à des horaires de jour, sauf si l'appareil qu'il pilote est équipé pour voler la nuit, ce qui est très rare (tout du moins à São Paulo) pour ce type d'activité.

S'il est employé d'une entreprise, il attendra, dans une salle d'attente réservée aux pilotes, d'être sollicité pour réaliser un vol ou alors il circulera dans le hangar et vérifiera le bon fonctionnement du ou des hélicoptères pour le-s-quel-s il possède une licence. Si un vol s'annonce, il devra être immédiatement disponible pour l'effectuer. L'appareil aura été préparé par l'équipe de mécaniciens et sera révisé par le pilote avant qu'il ne s'envole. Une fois arrivé à destination, soit il entreprend une autre course à partir du lieu où il se trouve soit il rejoint son point d'attache et attend d'être sollicité pour un autre vol. En fin de journée, il rejoindra son héliport[3] d'attache, s'il s'agit d'un appareil faisant partie d'une flotte, ou le hangar qui l'abrite, le cas échéant. Si l'atterrissage doit se faire sur le toit d'un immeuble – héli-station –, en aucun cas l'appareil ne pourra stationner plus de quelques minutes, selon une directive de la mairie de São

---

2 Sur les différents statuts de pilote d'hélicoptère et leurs contrats de travail salarié (Azaïs, 2010).

3 L'héliport est l'équivalent d'un aéroport pour les hélicoptères, en taille bien plus réduite.

Paulo portant sur la gestion de ces pistes d'atterrissage. En raison d'un trafic routier intense et des fréquents embouteillages, nombre de dirigeants d'entreprise ou de cadres supérieurs utilisent ce moyen de transport pour se déplacer en ville d'un immeuble à l'autre ou pour venir ou se rendre à l'aéroport international, distant d'une quarantaine de kilomètres des lieux de concentration maximale d'hélistations – l'on en compte pas moins de 120 sur une bande qui s'étend sur une vingtaine de kilomètres allant de l'aéroport du centre-ville vers l'ouest de la ville. Le trajet entre l'aéroport et les quartiers d'affaires dure moins d'un quart d'heure alors que par voie routière il peut durer 2 – 3 heures, voire plus, et est très aléatoire.

Dans le cas où le pilote est le pilote exclusif d'un patron, il est censé se plier à ses exigences, ce qui donne lieu parfois à des bras de fer entre ce dernier qui exige que la course soit effectuée et le pilote qui se refuse à la faire, si les conditions atmosphériques ne sont pas propices ou si la nuit est sur le point de tomber et que l'appareil n'est pas équipé pour effectuer des vols de nuit. Cela rappelle l'exemple de ce dirigeant d'entreprise à Mexico qui a insisté auprès du pilote pour le transporter lui et sa famille, alors que les conditions atmosphériques ne s'y prêtaient pas. Tous ont péri dans l'accident (information recueillie auprès du responsable du Département des licences et du contrôle des accidents aériens, à l'aéroport international de Mexico).

Les horaires de travail de ce pilote sont élastiques. La seule contrainte est celle du jour et de la nuit, si l'appareil n'a pas les instruments nécessaires pour réaliser des vols de nuit. Ses jours de repos aussi sont élastiques. En outre, il est corvéable à merci dans la mesure où son patron peut à tout moment lui annoncer qu'il n'a pas besoin de ses services dans les jours qui viennent ou alors l'appeler, week-end inclus, pour être conduit, lui ou des membres de sa famille ou des amis, à la maison de la plage ou à la *fazenda*. Ainsi doit-il-elle se soumettre aux volontés de son patron ou des

membres de sa famille. L'exemple le plus symptomatique est le récit de ce pilote qui par ailleurs est chirurgien-dentiste fort reconnu sur la place de São Paulo :

> « Mon patron m'a annoncé le vendredi soir qu'il n'aurait pas besoin de mes services le lundi, car il partait assister à une course de Formule 1 en Europe. Comme je n'avais pas prévu d'être en vacances, je n'ai rien pu programmer avec ma femme qui travaillait et mon fils qui allait à l'école. J'ai donc dû rester chez moi toute la semaine. Il aurait quand même pu me prévenir avant, car il n'a pas décidé à la dernière minute de voyager à l'étranger… mais, bon, j'aime tellement piloter ! » (Pilote personnel).

Ces deux pilotes, bien qu'ayant le même titre – « pilote exécutif » –, n'ont ni le même contrat de travail ni ne jouissent de la même reconnaissance. Sur le livret de travail[4] du pilote attitré d'un patron, sa véritable profession n'est pas toujours mentionnée, elle peut varier de « employé » ou même « employé domestique » à « chauffeur de luxe », alors que ce n'est pas le cas pour l'autre, reconnu officiellement comme pilote d'hélicoptère.

Le pilote *off-shore* – celui qui se rend sur les plate-formes d'extraction du pétrole – a un rythme de travail scandé par quinzaine : il travaille 15 jours et bénéficie de 15 jours de repos. Il ne doit pas piloter plus de 78 heures par mois, mais il n'est pas rare qu'il ait des journées intenses de plus de 10 heures. Soumis à une clause d'exclusivité, il lui est interdit de travailler pour autrui pendant sa quinzaine de repos. Il est salarié d'une compagnie de taxi aérien, laquelle est le plus souvent prestataire de services de la Petrobrás (compagnie pétrolière brésilienne) ou d'autres compagnies pétrolières étrangères. En raison de la manière dont son

4 Sorte de « passeport » en vigueur au Brésil où sont consignés tous les emplois d'un individu au cours de sa trajectoire professionnelle.

temps est scandé, il ne travaille que pour une seule compagnie de taxi aérien et a donc un contrat de travail exclusif avec elle.

Le pilote *reporter* – connu sous l'appellation de *reporter aérien* – travaille pour une radio ou une chaîne de télévision. Il transporte les journalistes qui couvrent l'actualité (accidents de la route, état du trafic, etc.). Il est la plupart du temps salarié, mais de plus en plus on retrouve dans cette catégorie des *free-lance*, i.e. sans lien formel, qui louent leurs services à une entreprise en tant qu'indépendants ou auto-entrepreneurs. Être *reporter aérien* permet à bon nombre de pilotes d'accumuler des heures de vol pour compléter la brèche entre les 100 heures, nécessaires pour devenir pilote commercial, et les 500 heures, seuil en-deçà duquel les compagnies d'assurance n'assurent pas les hélicoptères ou rechignent à le faire. L'écart considérable entre ces deux seuils, le premier correspondant à une norme internationale et le second à une pratique des compagnies d'assurance répandue dans nombre de pays du monde, est source de maintien des pilotes dans une certaine forme de précarité. Pour illustrer le phénomène, c'est comme si l'on obligeait le nouveau détenteur d'un permis de conduire une voiture à accumuler des heures de conduite pour pouvoir effectivement assurer son véhicule.

Le pilote *free-lance* est ce pilote, auparavant employé d'une entreprise ou d'une compagnie de taxi aérien, qui, du fait de la stratégie d'externalisation de l'entreprise (*terceirização*), travaille désormais à son compte comme *pejota*[5]. Certains pilotes, désireux de manifester et de préserver leur autonomie, optent pour ce statut dès leur entrée dans la profession. De leur côté, les entreprises valorisent de plus

---

5 La *pejotização*, terme utilisé par la jurisprudence, se réfère à l'embauche de services personnels, exercés par des personnes physiques, de manière subordonnée, non éventuelle et onéreuse, réalisés par le biais d'une personne juridique constituée spécialement pour cette fin, dans la tentative de déguiser des relations d'emploi éventuelles, qui existeraient en marge de la légalité et contrevenant au droit du travail.

en plus ce genre de prestation qui leur permet de louer les services d'un professionnel en fonction de leurs besoins. Dans ce cas, un contrat commercial lie les deux parties et non plus un contrat de travail, privant le pilote des protections propres au salariat.

Le pilote militaire – très majoritairement masculin – est salarié de la fonction publique. Son salaire et son avancement dépendent de la grille indiciaire de sa catégorie. Une fois à la retraite, il intègre fréquemment le secteur privé, ce qui est source de tensions avec ses nouveaux collègues, souvent plus jeunes et qui ont dû financer leur formation (environ 80 000 €) pour accéder au même métier. Ce pilote affecté à la Défense, à la Police ou au corps des pompiers est en charge de la sécurité civile.

Le pilote-apprenti ou copilote n'a pas encore accumulé le nombre d'heures de vol suffisant pour piloter seul un appareil. Il se trouve dans cet interstice entre les 100 heures qui lui donnent le titre de « pilote commercial » et les 500 heures. Son salaire est bien inférieur (de moitié environ) à celui de son collègue pilote. Ce n'est qu'après avoir rempli plusieurs exigences – respectant des normes internationales – qu'il sera considéré comme pilote à part entière, i.e. commandant, et qu'il pourra voler seul, si l'appareil le permet (biplace ou petit hélicoptère). Parmi ces exigences : avoir suivi des cours sur simulateur de vol et avoir volé un nombre d'heures de vol supérieur à 500 heures. En fait, pour devenir commandant, il lui faudra accumuler un nombre d'heures bien supérieur, généralement plus du double des 500 heures officiellement requises par les compagnies d'assurance – chiffre lui-même variable selon les époques et le type d'opération (plus ou moins dangereuse) à effectuer par le pilote. Son salaire, ses primes, proportionnelles à son salaire, augmenteront alors sensiblement. L'écart entre les 100 heures de vol nécessaires pour obtenir la licence de pilote d'hélicoptère commercial et les 500

heures effectivement requises pour être reconnu comme pilote à part entière ouvre une brèche à des formes de précarité et maintient le professionnel dans l'incertitude.

Finalement, le pilote « clandestin » est celui qui propose ses services à un tarif bien moindre que celui de ses collègues qui l'accusent de faire du *dumping* et dès lors de sacrifier à la sécurité, soit parce qu'il néglige l'état de conservation de l'appareil ou parce qu'il accepte de voler malgré son état de fatigue ou – dans le cas d'un pilote *offshore* – pendant sa quinzaine de repos alors qu'il s'est engagé formellement à ne pas piloter. Les récriminations dont il est l'objet portent sur le risque encouru et qu'il fait courir aux passagers, mais aussi sur le fait qu'il offre ses services à un prix moindre, ce qui revient à tirer les salaires vers le bas.

L'univers des pilotes d'hélicoptère est ainsi fragmenté en divers segments. L'on peut y voir en partie l'une des raisons de la faiblesse de leur capacité collective à se mobiliser. Le recours au syndicat des aéronautes est sporadique et même en cas de litige il est loin d'être systématique. Le syndicat est présenté très souvent par les pilotes comme « ne servant à rien ». Tout au plus, ces derniers se retrouvent dans une association professionnelle – l'Abraphe (Associação Brasileira dos Pilotos de Helicóptero) –, mais la bannière de revendications de cette association ne s'étend ni aux conditions de travail, ni non plus aux revendications salariales. Elle porte davantage sur la défense de l'activité, d'une part, face aux plaintes des riverains et aux actions de la Mairie de São Paulo visant à limiter les nuisances sonores produites par la prolifération des hélicoptères dans le ciel de la métropole et, d'autre part, à la probabilité d'accidents fatals.

II. La décohérence, clef de lecture de la relation d'emploi

Mentionnée par Bureau et Dieuaide (2018), la « décohérence » des standards d'emploi est l'expression de la prolifération des aires de non droit et de la confusion des lois, mais aussi des stratégies d'esquive et de contournement de la multiplicité des lois existantes. Elle renvoie, rajoutent-ils, à un double mouvement : de perte de cohérence en raison du nombre important de standards et du décalage entre les catégories et les pratiques, conduisant à un échec ou une remise en question systémique, répétée et durable de la régulation. Elle illustre le caractère instable, indéterminé, incertain des institutions mais aussi des pratiques des acteurs. Instabilité ou choc des institutions en raison de la superposition des normes régionales, nationales, internationales, alimentée par le jeu des acteurs qui participent de la régulation, mais dont les intérêts ne sont pas forcément concomitants, le secteur aérien des pilotes d'hélicoptère en est une bonne illustration. En matière de navigation aérienne, la spécificité du trafic d'hélicoptères à São Paulo est telle que les autorités aéronautiques ont dû mettre en place un « quadrilatère aérien » pour réguler le trafic des avions de ligne et des hélicoptères aux abords de l'aéroport de Congonhas, dans le centre-ville. La mesure a été combattue par les compagnies de taxi aérien et les pilotes d'hélicoptère, car elle les oblige désormais à respecter certains couloirs, ce qui rallonge leur temps de vol.

Pour Bureau et Dieuaide, les demandes pour de nouveaux droits et les tentatives de développement de nouvelles formes de régulation découlent de la décohérence. Rien n'indique *a priori* le déroulement des formes de régulation et ce sur quoi elles vont aboutir. L'incertitude inhérente au processus s'étend aux relations d'emploi et en constitue aujourd'hui l'élément constitutif. Elle trouve un cadre analytique dans la notion de « zone grise », ce que rappellent Bureau et Dieuaide (2018 : 263), qui se proposent

d'« emphatiser la pertinence de la notion de zone grise pour comprendre la singularité et la diversité des dynamiques qui affectent aujourd'hui la transformation des normes d'emploi[6] ». La zone grise s'avère être un outil pour saisir les transformations de la relation d'emploi, en ce sens où elle en interroge les éléments constitutifs : la subordination, le salaire ou la rémunération qui lui est afférente, les droits, statuts et la protection sociale qui en découlent. La décohérence est le reflet des mutations dont la relation d'emploi est le théâtre, c'est-à-dire de bouleversements qui questionnent les dichotomies « subordonné » *vs* « non-subordonné » ; « salarié » *vs* « non-salarié » ; « dépendant » *vs* « travailleur autonome » et les catégories socio-professionnelles atteintes par un « brouillage des statuts sociaux » (Demazière, Gadéa, 2009 : 18). Elle s'apparente à un processus aléatoire qui s'infiltre dans tous les interstices et que nous avons qualifié de zone grise.

Le groupe professionnel des pilotes d'hélicoptère n'échappe pas à cette forme de distorsion, alors même que le discours officiel souligne le danger de déroger aux normes établies, puisqu'il en va de la sécurité des pilotes, des passagers et des appareils. Examinées d'un point de vue international et national, les normes sont drastiques et extrêmement contrôlées, ce qui n'empêche pas qu'au quotidien les entorses soient fréquentes : se poser sur des hélistations non homologuées par la Mairie, ne pas respecter les temps de repos obligatoire entre deux quinzaines pour les pilotes *off-shore*, ne pas respecter les consignes quant à l'utilisation des couloirs aériens à l'approche de l'aéroport de Congonhas, « tricher » sur le nombre d'heures effectuées pour revalider une licence, etc. C'est ce qui m'a poussé à opposer la sécurité de la profession et l'insécurité des professionnels (Azaïs, 2017). Un examen du groupe professionnel illustre

6 "… emphasise the usefulness of the notion of grey zones in understanding the singularity and diversity of the dynamics currently transforming employment norms" (texte original).

à quel point les arrangements avec les normes sont légion et que c'est grâce à cela que l'activité peut se dérouler correctement, ce qui en soi n'a rien de très étonnant, toutes les professions étant soumises à un décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Toutefois, en raison de l'exigence du respect de normes strictes l'on s'attendrait à ce que les professionnels du secteur s'inscrivent dans une relation elle aussi rondement cadrée et que le salariat, censé représenter la norme et une certaine forme de régularité, ne subisse aucune entorse. Or, il n'en est rien et là réside tout l'intérêt de l'étude de ce groupe professionnel pour expliciter le rapport des professionnels au collectif, rapport particulier qui tient à plusieurs raisons.

1. Le rapport au collectif des pilotes d'hélicoptère

La particularité de ce groupe de professionnels est d'exercer leur activité la plupart du temps seuls. Il en est ainsi lorsqu'ils pilotent de petits appareils sans co-pilote même si à terre ils sont censés former équipe avec les mécaniciens. A cela s'ajoute le fait qu'ils appartiennent à des organisations où ils sont fort peu nombreux – sauf s'ils sont salariés de grandes entreprises de taxi aérien, qui toutefois ne dépassent pas quelques dizaines de pilotes d'hélicoptère. Même lorsqu'il en est ainsi, la probabilité qu'ils se retrouvent à plusieurs dans la même salle, en attente d'un vol, est réduite. Il en résulte que leur capacité à s'unir pour défendre des intérêts communs est faible. Soumis à des normes très strictes, ils n'ont que très peu de moyens de les contester. Leur marge de manœuvre réside dans la transgression des lois, lorsque cela est possible. Il en est ainsi, par exemple, dans la reconnaissance des heures de formation effectuées et de l'obtention des licences pour piloter tel ou tel appareil, autant de facteurs qui renforcent l'individualisation dans laquelle les pilotes d'hélicoptère exercent leur métier.

À la question de savoir pourquoi cette jeune pilote *off-shore* acceptait de suivre une formation pendant sa période de repos et pourquoi elle ne démissionnait pas pour aller travailler pour une entreprise qui ne pratiquerait pas de la sorte, elle a rétorqué : « changer de compagnie de taxi aérien ne sert à rien, elles contournent toutes la loi à leur manière. Si ce n'est pas sur les jours de formation pendant ma quinzaine de repos, c'est sur une autre chose qu'ils m'obligeront à déroger à la norme, donc autant rester dans cette compagnie, c'est celle qui est la plus correcte actuellement ». Par ces propos, elle signifiait aussi l'incertitude dans laquelle sont placés les pilotes d'hélicoptère, en l'occurrence les pilotes *off-shore*.

La « décohérence » s'applique aux institutions et aux pratiques et conduit à qualifier de « grises » les zones que les divers acteurs du secteur investissent et qui se situent dans les interstices de la loi. En ce sens, elle marque le décalage entre, d'un côté, les règles qui régissent le fonctionnement d'une activité professionnelle et, de l'autre, les pratiques et les représentations qu'ont les acteurs, ces dernières étant en décalage par rapport aux premières. La décohérence s'exprime dans le fait que les acteurs continuent de penser le monde d'une certaine façon alors que la globalisation a bousculé les institutions et le droit, quand elle ne les a pas fait voler en éclats, ce qui à son tour a une incidence sur les situations et les trajectoires des individus. La décohérence exprime le hiatus entre deux mondes qui cohabitent mais ne se correspondent plus vraiment. Elle renvoie au processus d'ajustement, de recompositions où tous les protagonistes, institutionnels ou pas, collectifs et individuels, reconnus ou pas, participent de l'élaboration de nouvelles règles qui affectent les normes d'emploi et de travail.

En ce sens, la zone grise s'apparente à l'« instituant », en ce qu'il est l'expression de la « contestation, la révolte, l'imagination, l'innovation » (Lourau, 1969) et de la dynamique des relations sociales. C'est un espace en construction, un espace des possibles qui accorde « une importance

toute particulière aux processus 'micropolitiques' ou de 'micro-institutionnalisation' qui, à tous les niveaux et à toutes les échelles, concourent à l'élaboration de nouvelles régulations du travail et de l'emploi » (Bureau, Dieuaide, 2018). Elle est donc l'un des maillons pour comprendre le changement institutionnel que les diverses formes d'emploi et de travail, y compris les « figures émergentes » (Azaïs, 2018), dessinent. Diversité des trajectoires, enchevêtrement, superposition d'activités formelles et informelles, l'on est loin d'une vision uniforme des relations d'emploi et de travail, ce qu'illustrent d'une certaine façon les tensions qui se situent sur deux plans : un plan institutionnel et un plan lié à la pratique. Elles trouvent leur expression dans les différends entre les pilotes d'hélicoptère ex-militaires et les pilotes d'hélicoptère civils.

Sur le plan institutionnel, le passage du flambeau des militaires aux civils, à l'occasion de la création de l'Anac (2005), a été vécu comme une perte de prérogatives. Ce passage, qui devait se faire de façon très graduelle, a été retardé à maintes reprises et cinq ans après – période prévue par la loi pour que le partage des activités aériennes entre le secteur militaire et le secteur civil soit effectif – il ne l'était toujours pas. Les militaires reprochaient aux techniciens recrutés par concours par l'Anac de ne rien connaître à l'aviation et de n'avoir jamais piloté ni un hélicoptère ni un avion. Comment dès lors pouvaient-ils se permettre de dire à des professionnels aguerris ce qu'ils devaient faire ? Cela leur semblait inconcevable.

Dans un registre similaire lié à la pratique de l'activité, les pilotes d'hélicoptère civils se montrent jaloux de la primauté accordée aux ex-militaires qui se voient confier les missions les plus périlleuses, en raison de leur expérience, ou les plus prestigieuses – i.e. aussi les mieux payées – comme devenir le pilote privé d'un dirigeant d'une grande entreprise. Nombre d'entre eux se plaignent aussi des sacrifices qu'ils ont dû faire pour obtenir la licence de pilote, fort onéreuse pour un civil, alors qu'elle est gratuite à

l'Armée. Toutefois, ce ne sont pas moins de quinze années que le militaire doit passer dans l'institution avant d'être à la retraite et d'obtenir alors un poste convoité par nombre de pilotes civils. Il est vrai que la différence d'âge entre les jeunes pilotes, fraîchement émoulus et n'ayant que peu d'heures de vol, et ceux qui sont passés par l'Armée et qui ont au minimum 15 à 20 ans d'ancienneté joue en faveur de ces derniers. Le passage par l'Armée est une carte de visite qui joue pour beaucoup dans la préférence dont ils sont les bénéficiaires lorsqu'ils sont candidats dans le privé.

À la partition entre pilotes militaires et pilotes civils s'ajoute un émiettement des intérêts entre les différentes catégories de pilotes mentionnées *supra*. Cet éparpillement est peut-être la cause du rejet du syndicat et de toute forme de représentation des intérêts, à l'exception à São Paulo de l'Abraphe. A la différence des pilotes d'avion, les pilotes d'hélicoptère exercent pour la plupart dans des petites structures et, on l'a vu, pour certains de façon isolée au sein d'un collectif dont ils ne font pas partie ou alors à titre individuel (les *free-lance*).

III. Zone grise et variété des relations d'emploi

La notion de zone grise se propose de dépasser la vision juridique et binaire de la relation entre l'employeur et l'employé pour intégrer l'analyse des pratiques floues, relevant de relations extra-juridiques ou de conventions informelles. Ainsi, dans un environnement d'affaiblissement des cadres juridiques de protection et de régulation du travail sans préjuger de l'« état de subordination » des travailleurs, la notion permet de se saisir des caractères lacunaires ou perméables des institutions des marchés du travail. L'intérêt de cette approche réside dans l'analyse qu'elle permet des transformations de la relation d'emploi dans la globalisation.

Le changement institutionnel dont a été le théâtre ces quinze dernières années le secteur aérien des hélicoptères, au Brésil, est un exemple de construction graduelle d'un cadre juridique qui doit s'inventer de nouveaux dispositifs de fonctionnement. L'établissement de nouvelles normes de régulation du groupe professionnel met en évidence la différence de temporalité entre des institutions dont les intérêts divergent. Les législations internationale, nationale et municipale sur l'utilisation des hélistations sont matière à conflit entre les différentes parties prenantes : la Mairie au nom de la sécurité et du respect des normes qu'elle produit quant à l'utilisation de l'espace aérien métropolitain ; les promoteurs immobiliers, désireux de valoriser leurs immeubles en construisant des hélistations ; les riverains, en raison des nuisances causées par le passage des hélicoptères et, finalement, les compagnies d'aviation en mettant en avant la sécurité de l'espace aérien aux abords de l'aéroport de Congonhas, dans le centre-ville de São Paulo. La multiplication des acteurs impliqués renforce la dynamique de la zone grise. Les tiraillements provoqués par l'exercice de l'activité et les luttes menées par les acteurs pour défendre leurs intérêts sont autant d'éléments qui nourrissent la décohérence. São Paulo est la seule ville au monde à avoir créé des couloirs de circulation destinés aux hélicoptères, à la demande des compagnies aériennes qui se plaignaient de devoir partager l'espace avec les hélicoptères dont les trajectoires entravaient l'atterrissage et le décollage des avions. La création de cet espace aérien de régulation du trafic oblige désormais les pilotes d'hélicoptère à emprunter des couloirs de navigation spécifiques. Or, ils sont motifs aujourd'hui de plaintes de la part des pilotes d'avion qui se disent gênés lorsqu'ils trouvent dans leur trajectoire un ou plusieurs hélicoptères.

Conclusion

L'analyse du groupe professionnel des pilotes d'hélicoptère met en évidence la richesse de l'approche en termes de « relations d'emploi » (Bamber *et al.*, 2011). Cette acception ne se limite pas à la seule prise en compte des relations tripartites – État, syndicats, patronat – mais insiste sur la pluralité des acteurs et des instances. Dans l'exemple en exergue, l'on passe schématiquement d'un système à deux acteurs centraux – l'institution aéronautique qui régissait seule l'activité et les pilotes, pour la plupart militaires – à un système pluri-acteurs. La place centrale occupée désormais par le secteur privé a contribué à déconstruire les régulations antérieures, laissant libre cours à une multiplicité d'acteurs. Combinés à des logiques institutionnelles dont les temporalités ne sont pas identiques, les jeux des acteurs n'ont fait qu'accroître l'instabilité, l'indétermination et l'incertitude, attributs qualifiés de décohérence et qui sont devenus la marque de ce groupe professionnel et des relations d'emploi aujourd'hui.

Par ailleurs, la décohérence participe de l'entendement de la notion de zone grise, vue comme terrain d'expression de dynamiques multiples issues des stratégies d'entreprise, de l'État, des syndicats et des pratiques des acteurs. Certaines d'entre elles ignorent les obligations du droit du travail ou alors les contournent sciemment et font fi des législations nationales en s'autonomisant par rapport à elles. Elles peuvent être perçues comme source d'alimentation de normes existantes. En ce qui concerne la relation d'emploi standard, dans la mesure où les pratiques se placent en décohérence, en porte-à-faux par rapport aux normes existantes, elles ont tendance à les faire évoluer ou tout du moins elles les bousculent. Elles sont l'expression du décalage temporel entre les actions menées par divers acteurs. La zone grise est marquée du sceau de la variété et peut être l'expression du résidu d'une norme juridique en attente ou en voie de (re)constitution, d'une régulation

hybride d'intérêts contradictoires qui affectent la relation d'emploi. Ainsi, la zone grise ouvre-t-elle la voie à une approche plus ouverte de la relation employé/employeur et permet-elle de porter un regard différent sur les transformations de la relation d'emploi : à la fois comme un écart par rapport à une norme contractuelle définissant les engagements employeurs/employés, mais aussi comme un ensemble diversifié de techniques et de relations de pouvoir, donnant lieu à une variété de formes de subordination mais aussi d'autonomie. Le groupe professionnel des pilotes d'hélicoptère à São Paulo illustre les différentes facettes de l'évolution de relations d'emploi marquées du sceau de la décohérence. Celle-ci s'exprime à propos d'une activité très normée pour laquelle les acteurs sont censés ne pouvoir ni ne devoir déroger à aucune règle, alors qu'elle ne peut fonctionner que si la règle est sans cesse remise en question.

Bibliographie

Azaïs C., 2018, « Figures émergentes », *in* M.-Ch. Bureau, A. Corsani, O. Giraud, F. Rey (dir.) *Dictionnaire des zones grises*, www.teseopress.com/dictionnaire.

Azaïs C., 2017, « Sécurité de la profession, insécurité des professionnels : la zone grise de l'emploi chez les pilotes d'hélicoptère au Brésil », *in La « zone grise » du travail – Dynamiques d'emploi et négociation au Sud et au Nord*, Ch. Azaïs, L. da Frota Carleial (eds.), Bruxelles, P.I.E. Peter Lang Ed., p. 103-121.

Azaïs C., 2010, « Pilotos de helicópteros em São Paulo: o assalariamento entre "céu aberto" e "nevoeiro" », *Sociologias*, vol. 12, n° 25, p. 102-124 ; version française, 2009, « Pilotes d'hélicoptère à São Paulo : le salariat entre "grand beau" et brouillard », http://gree.univ-nancy2.fr/

Bamber G., Lansbury R., Wailes N., 2011, *International and Comparative Employment Relations – Globalisation and Change. Londres,* Sage (5ème édition).

Bureau M.-C., Dieuaide P., 2018, « Institutional Changes and Transformations in Labour and Employment Standards : an Analysis of 'Grey Zones' », *Transfer*, 24, 3, p. 261-277.

Demazière D., Gadéa C. (dir.), 2009, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis,* Paris, La Découverte.

Lourau R., 1969, *L'instituant contre l'institué*, Paris, Anthropos.

Trouver sa place dans un nouvel univers professionnel

Typologie des collectifs et dynamiques de réinsertion à la sortie du chômage

Murielle Matus[1]

Comment s'engage-t-on dans un autre métier suite à un passage par le chômage ? Comment trouve-t-on sa « place » dans un nouveau groupe professionnel, dans un nouveau collectif de travail ? Afin d'analyser ce processus de réinsertion-intégration professionnelle, nous avons identifié trois grandes configurations de travail dans lesquelles s'insèrent des chômeurs en reconversion. Nous les avons nommées collectifs « cohésifs », collectifs « contributifs » et configurations « autonomiques »[2]. Cette typologie vise à examiner les interactions entre des individus et des « systèmes de travail » (Hughes, 1958), c'est-à-dire les formes de liens sociaux et de mises au travail qui structurent, pour notre objet, la réinsertion dans une nouvelle activité professionnelle. Elle constitue à la fois un outil de com-

1 Murielle Matus est doctorante en sociologie, Lise-Cnam-CNRS.

2 Pour désigner ces configurations, nous avons préféré adapter la terminologie aux dynamiques repérées dans notre matériau plutôt que de reprendre celle utilisée plus communément dans la littérature (Metzger, 2007). Par ailleurs, nous avons opté pour l'adjectivation des termes de « cohésion », de « contribution » et d'« autonomie » afin de mettre en exergue une dynamique non figée, un processus « qui tend vers », plutôt qu'une propriété absolue et statique. Nous excluons dans cette contribution les transitions vers l'indépendance.

préhension de l'organisation sociale des transitions professionnelles (Rose, 1996) et des processus d'identification et d'engagement dans un nouveau métier.

Cette hypothèse d'une organisation sociale des transitions professionnelles, régulée notamment par des logiques de professionnalisation (Paradeise, 1988) et les politiques d'emploi (Rose, *ibid*), invite à prendre en compte les dynamiques d'un marché du travail organisé en différents segments, parmi lesquels l'on peut distinguer des marchés internes et des marchés externes (Doeringer et Piore, 1971). Les premiers sont régis par des règles professionnelles et administratives qui conditionnent leur accès puis le déroulement d'une carrière relativement protégée de logiques économiques d'adéquation de l'offre et de la demande. Les seconds sont en revanche définis par cette soumission à des variables économiques et concernent des métiers moins qualifiés et plus exposés à la précarité. En outre, dans cette théorie le chômage peut représenter un état possible dans les transitions en s'appuyant sur l'hypothèse de l'existence de files d'attente vers le marché primaire du travail et d'une précarité de l'emploi plus importante dans le marché secondaire (Amossé et al, 2011). L'on peut ainsi considérer les reconversions professionnelles marquées par le chômage comme une catégorie de ces mobilités externes qui alimentent les transitions entre des marchés internes et des marchés secondaires.

Par ailleurs les reconversions ont pu être analysées soit comme une crise identitaire signifiant la perte puis la reconstruction d'une identité (Mazade 2003, 2010 ; Négroni, 2005), soit comme une transformation partielle de l'identité des individus (Denave, 2015). Sur ce point, notre approche interactionniste tend à éviter une conception trop « forte » ou trop « faible » d'un changement identitaire (Brubaker, 2001). Nous nous plaçons dans la ligne de Leconte (2002) en considérant qu'une reconversion professionnelle consiste à construire de nouveaux repères attachés au métier et aux nouvelles « conditions techniques et

sociales de la production. Elles sont le fruit d'une coproduction » (*ibid*, p 76). Le sens donné à l'activité et la recherche d'une nouvelle reconnaissance professionnelle apparaissent ainsi comme les produits des socialisations antérieures et de « ce qui est valorisé [..] et renforcé, dans le quotidien, par les groupes auxquels nous participons ou nous identifions » (Loriol, 2011, p. 2), par imitation ou par opposition. Elles participent ainsi à leur niveau à définir les conditions d'intégration dans un nouvel univers professionnel.

Notre examen dialectique s'appuie sur un corpus d'une trentaine d'entretiens biographiques réalisés auprès d'anciens chômeurs qui partagent le vécu d'une même « catégorie de situation » (Bertaux, 1997), c'est-à-dire une reconversion marquée par un passage par le chômage. Âgés de 27 à 58 ans, ils ont tous exercé au moins trois ans leur ancien métier. Ces entretiens d'une durée de deux à quatre heures ont permis de recueillir un récit détaillé de l'expérience du chômage et des expériences professionnelles vécues avant et après : le déroulement de la formation et/ou du tutorat le cas échéant, des premiers jours de travail, de la poursuite de l'activité, les tâches effectuées, mais aussi l'organisation du travail et des relations avec les collègues et la hiérarchie.

Partant de ce matériau, la typologie des systèmes de travail que nous avons élaborée a une portée limitée par l'usage exclusif de ces récits. Toutefois, elle ne présente pas une finalité en elle-même, mais un « tableau de pensée » (Weber, 1965 [1904]) afin d'analyser dans une logique comparative les processus de réinsertion et d'engagement dans un nouveau métier.

Les principes de son élaboration ont reposé sur les caractéristiques principales suivantes :

- la sélection, c'est-à-dire les critères à l'entrée dans le métier et d'accès à l'emploi correspondant : les diplômes, habilitations, expériences, capacités ou « qualités » requises ou non ;

- les formes d'apprentissage du métier en partie liées à ces critères de sélection : formation préalable et formes de tutorat ;
- les formes de régulation hétéronomes et autonomes, et leur incidence sur les processus d'action et d'identification au métier : fréquence, nature et circonstances des échanges avec les collègues et la hiérarchie (le cas échéant), les modes de résolution des conflits, les règles de promotion ;
- les modalités d'exercice du métier : la nature de l'activité, exercée le plus souvent seul ou en équipe, constamment dans un même lieu ou dans des lieux partagés plus ou moins ponctuellement.
- les formes de régulation hiérarchiques et collectives et les modalités d'exercice du métier définissent des niveaux variables d'autonomie au travail :
    - une autonomie « nulle », c'est-à-dire commandée par une machine (Rouvery et Tripier, 1973) ;
    - une autonomie « contrôlée » qui octroie des marges de manœuvre relativement étroite ou très régulées que ce soit par la hiérarchie ou par le collectif. Les transgressions aux règles sont clandestines ou susceptibles d'être sanctionnées ;
    - une autonomie « organisée » octroyant de larges marges de manœuvre attendues et des prises d'initiative peu contrôlées ;
    - une autonomie « encadrée » essentiellement par les règles de la profession et les relations avec la clientèle, sans lien de subordination ou de dépendance.

Ces critères participent à définir des normes d'intégration et de reconnaissance au travail telles que le titre/diplôme, la qualification, l'expérience accumulée, le respect des règles hiérarchiques et/ou collectives,

l'ancienneté, le comportement (les amitiés, l'engagement au travail, le retrait, etc.), la productivité ou les résultats obtenus. L'association de certains de ces critères sont caractéristiques, nous le verrons, de sous-types des trois principales configurations de travail.

Des critères secondaires touchent plus précisément la structure et la composition du collectif :

- le statut de l'emploi (salarié ou indépendant) ;
- les conditions d'emploi pour les salariés (CDI, recours aux CDD, intérimaires, stagiaire, temps plein/partiel), et donc la stabilité relative du collectif dans le temps ;
- son homogénéité/hétérogénéité en termes de formation, de fonctions et de métiers exercés, qui peut être évolutive également.

Les combinaisons de ces propriétés caractérisent chaque type de configuration et permettent de distinguer en leur sein des sous-types plus spécifiques. Nous ébaucherons ainsi l'analyse des chemins d'accès depuis le chômage vers ces configurations et leurs logiques d'intégration.

Comment leurs caractéristiques et leurs modes de fonctionnement participent-ils à structurer la façon dont les chômeurs en reconversion s'y réinsèrent puis y sont intégrés ? Dans quelle mesure y trouvent-ils de nouveaux repères professionnels ?

I. Les collectifs « cohésifs »

Ces collectifs de métiers ou de professions se caractérisent d'abord par une forte sélection à l'entrée, semblable aux « marchés fermés » (Paradeise, 1988). L'accès à ces collectifs nécessite l'acquisition au préalable d'un diplôme ou d'une habilitation spécifique, associés parfois à une expérience professionnelle particulière. Cette sélection s'accompagne d'un tutorat assuré par les collègues ou les membres de la

profession, c'est-à-dire d'une transmission de savoir-faire et de savoir-être pour exercer le métier selon des règles précises.

Cette transmission fait partie d'un processus de socialisation à des régulations hétéronomes et autonomes contraignantes, inhérentes au collectif ou à la profession. La dynamique d'inclusion de ces collectifs favorise une cohésion autour de pratiques et de valeurs communes. Une dizaine de nos enquêtés se réinsèrent dans ces collectifs dits « cohésifs » dans lesquels l'on peut distinguer trois sous-types : des collectifs « composites » (1.1), « analogiques » (1.2) et « homologiques » (1.3).

1. Des collectifs « composites »

Le terme « composite » renvoie à la fois à une hétérogénéité des métiers exercés, à une variabilité des équipes constituées pour une tâche donnée et aux conflits multiples qui en découlent. Ils sont ainsi composés de plusieurs corps de métiers hiérarchisés appartenant parfois à plusieurs entreprises (donneurs d'ordre et prestataires) qui coopèrent et se côtoient dans un même lieu « le chantier ». Dans ces univers professionnels très masculins, l'exercice de chaque métier nécessite la détention d'un permis ou d'habilitations spécifiques (permis poids lourds, CACES[3], habilitations nucléaires) qui définissent les tâches attribuées dans la division du travail. L'entrée dans le métier n'est permise que par leur acquisition préalable grâce à l'accès à des dispositifs de formation.

Les habilitations obtenues constituent dans ces collectifs un répertoire commun des qualifications selon le type ou le niveau des habilitations détenues. Dans la centrale nucléaire où est embauché Christophe (54 ans, ancien opérateur sur plaqueuse de chants, devenu gestionnaire de vestiaire en zone contrôlée) suite à une formation préalable à

3 Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité.

l'embauche, ce répertoire s'applique quel que soit le métier exercé ou le statut[4]: « t'as des trous du cul, les PR1, t'as les PR2, les chargés de travaux » exerçant leur travail sous la responsabilité de chargés d'affaires.

Ces habilitations spécifiques stabilisent sur le long terme le recours à une main d'œuvre de proximité formée quand les postes en CDI sont rares. Leur détention permet à Christophe d'être rappelé, avec des interruptions de quelques semaines au chômage, à chaque pic d'activité saisonnier (arrêts de tranche de la centrale) ou en remplacement d'un salarié en congé pendant deux ans et demi ; jusqu'à ce qu'une place en CDI se libère.

Mais détenir ces habilitations ne suffit pas. A l'embauche, une période de tutorat, qui permet de transmettre les règles de fonctionnement du collectif, sert à évaluer le savoir-faire et le savoir-être du « nouveau ». Ces évaluations de la hiérarchie et du collectif s'exercent par la suite en continu en raison de la variabilité des équipes et d'un contrôle hiérarchique omniprésent. Le travail s'exerce en effet avec une autonomie contrôlée par des règles contraignantes liées en particulier à la sécurité des personnes et au respect de la ligne hiérarchique. En cas de conflit celles-ci sont rappelées, mais certaines peuvent aussi faire l'objet de débats en cas de changement d'une règle ou en cas d'interprétations divergentes.

Ces règles incluent le « comportement » et les amitiés qui structurent également l'intégration par les membres du collectif et par les chefs. Elles manifestent l'importance d'être « bien vu » non seulement au niveau professionnel mais aussi relationnel. Les bonnes relations de Thomas (44 ans, CAP-BEP, ancien responsable d'équipe – tri du courrier, devenu chauffeur poids lourds – travaux publics) avec

4 Il s'agit du statut au sens large, lié au statut d'emploi, à l'appartenance à une entreprise, à un service ou une fonction productive.

un chef d'équipe, qu'il connaissait avant d'être recruté, lui ont ainsi permis de travailler pendant plusieurs mois avec lui sans être affecté à d'autres chantiers par le régulateur :

> « Je le connaissais, […], et parce que je rigolais avec lui, parce que voilà, je bossais etc. […] il dit « il est avec moi la semaine prochaine, je le veux avec moi. Démerdez-vous mais moi je veux Thomas ». Voilà. C'était comme ça, ça se jouait comme ça. On va dire que ça se jouait à la tête, des fois, au feeling. »

Enfin, les liens tissés dans les nombreux moments de discussion et de convivialité ne font pas que favoriser l'intégration, ils font partie de l'intérêt du travail.

2. Des collectifs « analogiques »

Les collectifs dits « analogiques » sont en revanche des collectifs où le même métier est exercé par tous les membres qui les composent. Quelle que soit leur provenance ou leur ancienneté, ils sont tous assujettis aux mêmes règles hiérarchiques et collectives en vue de l'accomplissement d'une œuvre commune. L'entrée dans le collectif est suivie de modules de formation et d'un tutorat effectué par les collègues qui peut durer plusieurs semaines. Dans notre échantillon, ils correspondent à des structures de gestion et d'orientation d'urgences médicales ou sociales qui emploient une main d'œuvre principalement féminine. Dans certaines configurations le *turnover* d'une partie du personnel est important en raison d'horaires atypiques (travail le soir, de nuit, le weekend ou concentré sur de longues journées de 12h) et de l'objet même du travail, jugé difficile psychologiquement.

A l'entrée, soit le diplôme et l'expérience nécessaires sont déjà acquis. Amandine (29 ans, ancienne manager en centre d'appel, devenue assistante de régulation médicale) possède le baccalauréat et l'expérience du contact téléphonique (secrétariat, téléphonie…), requis pour entrer dans le service de régulation médicale qui peine à recruter.

Soit l'obtention d'une formation qualifiante au cours du chômage a été nécessaire. Au chômage depuis plusieurs années, Alicia (38 ans, Brevet des collèges, vendeuse puis agent immobilier, devenue conseillère en insertion professionnelle) accède à une formation de conseillère en insertion professionnelle avec l'appui d'une conseillère à l'emploi qui la suit depuis un an. Ses deux stages dans un centre communal d'action sociale lui permettent d'être embauchée d'abord en CDD et d'entrer dans la « famille » de l'insertion. Dans la structure d'écoute et d'évaluation des situations de maltraitance dans laquelle travaille Aurélie (49 ans, Bac+5, ancienne directrice clientèle en communication, devenue écoutante/évaluatrice de situation de maltraitance) « si vous n'êtes pas psy, assistante sociale, puéricultrice, éducateur, si vous n'avez pas un diplôme d'Etat, de l'Action sociale, euh…, il n'y a pas de boulot hein. Voilà. C'est hyper dur. ». Bénévole dans une association ayant le même type d'activité, sa candidature n'est retenue par la structure qu'après la validation d'un diplôme universitaire de protection de l'enfance.

Soit les règles changent en s'ouvrant à des profils inhabituels. Les salariés de l'association où est embauchée Aline (50 ans, Bac+5, ancienne journaliste de presse écrite, devenue accompagnante de mineurs isolés étrangers) sont au départ essentiellement des éducateurs spécialisés et des assistantes sociales. Suite à un stage d'un mois pour enseigner le français langue étrangère (FLE) et à du bénévolat, elle postule à des offres d'emploi internes à l'association sans succès. Elle parvient finalement à être embauchée en CDD pour remplacer un départ. L'arrivée d'une nouvelle directrice, qui privilégie moins les profils d'éducateurs et d'assistantes sociales, se traduit par un collectif plus hétérogène. Elle lui permet d'être embauchée en CDI suite à plusieurs CDD.

L'autonomie contrôlée peut créer des tensions avec la hiérarchie. Elle exige des enquêtées ayant occupé des postes de cadre de s'adapter à une forte hétéronomie de

l'organisation du travail et de « rester à sa place » (Aurélie) : « je ne suis plus cadre, et je vois tellement de choses qui ne fonctionnent pas, sans pouvoir le dire, que c'est compliqué. » (Aline).

Les temps d'échanges nombreux sur l'activité constituent des « espaces de discussion » (Dejours, 1993) sur la pratique et le métier. Mais l'expression de la parole demeure soumise à l'adhésion au cadre de références collectives. Aline participe peu aux échanges car elle rejette la conception essentiellement éducative de l'accueil et de l'accompagnement de mineurs isolés étrangers, que partagent la plupart des autres membres du collectif. Les difficultés liées à l'exercice du nouveau métier trouvent une sorte de compensation vocationnelle dans l'utilité sociale du travail.

3. Des collectifs « homologiques »

Les collectifs « homologiques » correspondent dans notre échantillon à des professions réglementées ou à concours. La détention du diplôme correspondant est obligatoire pour exercer le métier à l'issue d'une formation supérieure longue. La transition vers ces professions nécessite un investissement coûteux financièrement et temporellement, mais la réussite offre des garanties d'emploi et de revenus assurées sur le long terme. Elle est accessible essentiellement par d'anciens cadres diplômés. Alain (35 ans, Bac+5, ancien ingénieur informatique) et Cyril (47 ans, Bac+5, ancien ingénieur industriel) réussissent tous les deux le concours de masseur-kinésithérapeute, le premier au cours de sa première année de chômage après s'être entendu sur la fin de sa période d'essai avec son nouvel employeur[5], le second quelques mois avant la fermeture de son entreprise, où il a été un des « rescapés » (Bourguignon et al., 2008)

[5] Il s'agit de son ancien client qui l'a embauché alors qu'il travaillait dans une société de services et d'ingénierie en informatique.

de plusieurs plans sociaux. Anissa (42 ans, Bac+4, ancienne directrice marketing) réussit les entretiens d'entrée en Master de psychologie afin de reprendre ses études initiales pour devenir psychologue du travail suite à un licenciement économique et une expérience douloureuse de création d'entreprise dans le marketing.

Dans ces trois cas, l'apprentissage du métier est préalable à son plein exercice dès l'obtention du titre. Les membres de la profession interviennent à la fois en formation à l'école et lors de stages longs et répétés, au cours desquels ils assurent la transmission du métier, le suivi et le contrôle de l'activité du stagiaire. Ils sont un appui pendant les périodes de stage dans l'apprentissage et la pratique quotidienne des tâches : « avant tant que vous êtes stagiaire, vous avez un tuteur, psychologiquement derrière vous, vous savez qu'il y a quelqu'un qui… si ça va pas, il va vous aider. » (Cyril).

Au cours de la formation il peut toutefois y avoir des discordances entre collectifs d'accueil en stage et collectif de formation sur la manière d'effectuer le « beau travail » (Loriol, *ibid*). En se référant aux enseignements reçus et au code de déontologie de la profession, Anissa critique ouvertement dans son rapport de stage les manquements de ses collègues psychologues d'un centre d'orientation scolaire et professionnel, notamment sur les méthodes d'étalonnage : « En faisant des additions, des petits pourcentages et tu te dis mais attends mais c'est pas ça fidélité, fiabilité et… Et validité. ».

Ces critiques sont vécues comme une trahison par le collectif des psychologues du centre. La veille de sa soutenance, elles la convoquent pour l'insulter pendant plusieurs heures, l'obligent à démissionner de son CDD de deux ans et surtout elles menacent de s'opposer à l'obtention de son titre.

Dans le cas de Gabriel (29 ans, Bac+3, ancien responsable d'animation en clubs de vacances devenu professeur de français) la fragilisation du métier de professeur – par la

généralisation de l'embauche de contractuels (à partie de la licence), un déficit croissant de reconnaissance sociale et la défection des vocations -, lui permet de revenir au métier auquel il se destinait avant d'abandonner ses études sans avoir à passer le concours du CAPES[6]. Par la voie de la contractualisation l'apprentissage du métier s'effectue alors sur le tas avec l'aide d'une amie professeure de français qui lui donne les préparations de ses cours.

Une fois entré dans le métier, celui-ci s'exerce dans un collectif de pairs ou d'« homologues » dans lequel s'opère une division de travail selon la spécialité. Il s'exerce au sein d'une « *équipe* » ou en collaboration avec d'autres professionnels (institutionnels, médicaux, etc.). Dans ces professions les échanges sur l'activité sont réguliers voire quotidiens. Chacun partage son expertise en vue de la réalisation d'une œuvre commune avec une autonomie encadrée (par une hiérarchie) ou organisée (dans un cabinet). Ce qui les distingue d'autres configurations tient également en une intégration à un marché professionnel où le statut de l'emploi a peu d'importance. L'intérim peut être synonyme de « *liberté* » (Cyril) en attendant de se tourner vers l'indépendance plus rémunératrice. Cette dernière peut être privilégiée dès le départ (Alain) et couplée avec des vacations et une poursuite d'études en doctorat (Anissa), tandis que le passage du concours pour obtenir la titularisation peut s'effectuer au bout de plusieurs années d'exercice (Gabriel).

6 Il passe le concours trois ans plus tard pour devenir titulaire et ne plus enchaîner les CDD.

II. Collectifs « contributifs »

En comparaison nous distinguons des collectifs de métiers qui présentent des caractéristiques de marchés internes et dans lesquels il existe une faible sélection à l'entrée, un tutorat peu important, une régulation essentiellement hiérarchique et un primat de l'ancienneté. Ils concernent sept enquêtés. Nous les nommons « contributifs » dans la mesure où la contribution de chacun à l'œuvre commune est à la fois moins intégratrice et moins enserrée dans une forme de cohésion collective. Les règles hiérarchiques et le primat de l'ancienneté structurent principalement le premier sous-type auquel nous avons donné le qualificatif de « subordonné » (3.1). Le second est « bivalent », d'une part par sa tendance à mêler marché interne et marché externe, et d'autre part par une opposition structurante entre des règles collectives des « anciens » et celles adoptées par les « nouveaux » (3.2).

1. Des collectifs « subordonnés »

Les collectifs dits « subordonnés » constituent dans notre échantillon des marchés internes pour des métiers ayant une forte composante administrative et gestionnaire. Sans expérience ou sans appui d'un réseau dans le domaine, la file d'attente à l'entrée de ces emplois très féminisés peut être longue et difficile. Marie (44 ans, ancienne institutrice en retraite, devenue gestionnaire dans une mutuelle) a pu compter sur l'appui d'une amie, qui n'est autre que l'épouse du directeur de l'établissement, pour accéder à un poste de gestionnaire. En revanche, Carole (44 ans, Bac, ancienne serveuse, devenue aide comptable) a failli revenir dans son ancien métier à l'approche de la fin de ses droits au chômage. Elle est finalement contactée par une petite entreprise de gestion immobilière qui lui permet d'acquérir une première expérience d'un an. De retour au chômage, cette expérience lui permet d'être embauchée ensuite dans

une plus grande structure, dans laquelle le premier degré de comptabilité qu'elle a obtenu au cours de sa période de chômage n'est pas reconnu. La fermeture de ces marchés n'est pas seulement du fait des employeurs, mais aussi des travailleurs en poste (Paradeise, *ibid*). Edith (41 ans, niveau Bac, ancienne assistante maternelle, devenue assistante dentaire) est confrontée à une forte concurrence et au barrage des assistantes déjà en place pour décrocher un poste en alternance lui permettant d'entrer à l'école d'assistante dentaire. Ayant contacté plus d'une trentaine de cabinets, elle parvient à trouver un cabinet dentaire qui n'emploie pas encore d'assistante.

A l'entrée le tutorat est peu développé, voire expéditif. Par un jeu d'essai-erreur, il faut apprendre vite et sur le tas pour assurer sa place : « Comme il y a beaucoup de demande, si on convient pas euh… voilà, ils nous le font vite comprendre » (Edith).

Les règles professionnelles ne sont pas énoncées et transmises d'emblée, tandis que les formations reçues sont très générales, voire très éloignées de la réalité concrète de l'exercice du métier. L'autonomie est très contrôlée hiérarchiquement en laissant peu de marges de manœuvre :

> « On avait une responsable qui nous disait : " Non ! Je t'interdis de retoucher les courriers, tu reprends les courriers tels qu'ils ont été écrits ! ", " Oui mais ils ne sont pas…, enfin…, il y a des fautes d'orthographe, on ne peut pas envoyer… " Moi je ne peux pas envoyer systématiquement aux gens des courriers dans lesquels les phrases ne sont même pas…, pour moi ce ne sont pas des phrases construites… » (Marie). »

Les échanges entre collègues s'articulent essentiellement autour de la résolution d'un problème et la coopération ne va pas toujours de soi. Ainsi quand le sentiment d'appartenance à une équipe est exprimé, il est directement relié à la réalisation d'une activité similaire dans un service de quelques personnes sous la supervision d'un chef.

Dans les grandes entreprises (Carole et Marie), ces petites équipes (trois à cinq personnes) se situent « tout en bas » de l'organigramme :

> « Il y a le directeur, il y a le sous-directeur, il y a les adjoints, il y a les chefs de pôles, il y a les adjoints, il y a les sous-adjoints, les coordinatrices et après les gestionnaires. Voilà, avec beaucoup de strates, on est tout en bas hein » (Marie). »

L'évolution s'effectue essentiellement par l'ancienneté et la formation interne. Les collègues sont des « anciens » « *qui ont évolué, qui sont arrivés avec rien etc.* » (Carole) :

> « Je n'avais pas vraiment de possibilité d'évoluer, parce que j'étais la dernière arrivée dans un service de cinq, donc forcément ce n'était pas à moi qu'on aurait proposé en premier d'évoluer. » (Marie).

Toutefois ce type d'évolution est présenté comme de plus en plus difficile. Le réseau et le niveau de diplôme deviennent alors des ressources précieuses pour accéder à un poste plus qualifié dans les grandes structures. Elles permettent à Marie d'être embauchée une seconde fois après avoir quitté l'entreprise, de négocier son salaire, un temps partiel qu'elle souhaite à 90%, et un poste plus intéressant de « coordinatrice ». Elle a pu compter sur l'appui du directeur de l'établissement et sur un diplôme d'un niveau élevé (Bac+5). Mais cette entorse à la règle de l'ancienneté l'expose à des « jalousies ».

2. Des collectifs « bivalents »

La « bivalence » désigne des collectifs qui mêlent explicitement un marché interne d'anciens en CDI qui n'ont parfois connu que cette entreprise et un marché externe comprenant un nombre important de travailleurs précaires (CDD, intérimaires, stagiaires). Elle se traduit le plus souvent par une opposition entre les règles collectives des premiers et

les règles hiérarchiques adoptées par les seconds en espérant bénéficier d'une embauche en CDI et de perspectives de promotion interne. Ces collectifs correspondent ici à des métiers de la logistique et de la manutention essentiellement exercés par des hommes.

À l'entrée, un tutorat court est assuré par les collègues et la hiérarchie. La détention d'une expérience, d'habilitations ou d'un diplôme sont appréciés, mais elle ne dirige pas automatiquement le « nouveau » à un poste correspondant. Les postes plus qualifiés réservés aux anciens ne deviennent que progressivement accessibles aux nouveaux qui sont embauchés en stage, en CDD ou en intérim.

Les premiers jours de travail permettent en outre à la hiérarchie d'évaluer si le stage, le CDD, la mission d'intérim peuvent être prolongés sur des critères de productivité et de fiabilité : « Il y a que trois critères hein. C'est l'assiduité, le comportement et la production. » (Antoine, 47 ans, Bac+2, ancien pâtissier-chocolatier à son compte, devenu préparateur de commande).

Quand le marché interne est difficilement accessible, le réseau, associé à ces critères de productivité favorise son accès. Pris en stage comme magasinier grâce à sa marraine qui connaît le chef du dépôt, Tristan (27 ans, Bac, ancien cuisinier, devenu magasinier) bénéficie de l'appui de ce dernier qui attribue sa rapidité à effectuer le travail à son ancien métier dans la restauration. Il parvient à l'embaucher en intérim pendant un an jusqu'à ce qu'un poste en CDI se libère : « Il a magouillé comme ça pendant un an histoire que je reste, avant de me faire embaucher ».

Embauché d'abord en intérim, Antoine (48 ans, Bac+2, ancien pâtissier-chocolatier, devenu préparateur de commande/cariste) connaît en revanche le prolongement d'une position d'*outsider*. Au bout de huit mois d'intérim, il est embauché en CDI intérimaire par l'intermédiaire du groupe d'employeurs auquel appartient l'enseigne de la grande distribution dans laquelle il travaille. Bien qu'il fasse partie des

cinq salariés les plus productifs de la base logistique, il ne bénéficie pas des avantages des autres salariés en CDI de l'entreprise (primes régulières, comité d'entreprise).

L'acceptation ou le refus de la polyvalence encouragée par la hiérarchie cristallise l'opposition entre les règles collectives des anciens et les règles hiérarchiques adoptés par les nouveaux. Cette injonction à la polyvalence remet en cause la règle de progression à l'ancienneté. Antoine se dit ainsi « mal vu » par ses collègues et considéré comme un « fayot » tandis que les collègues de Tristan lui reprochent de jouer au « petit chef » pour progresser hiérarchiquement.

En revanche, quand l'entreprise peine à recruter et à fidéliser sa main d'œuvre en raison de la pénibilité du travail, de la faiblesse du salaire et d'une autonomie quasi-nulle[7], *insiders* et *outsiders* s'opposent sur d'autres critères. Les premiers valorisent « la place » (Demazière et Zune, 2016) comme Yves (45 ans, CAP-BEP, ancien agent de collecte et d'approvisionnement agricole, devenu manutentionnaire/préparateur de commandes) qui postule pour retrouver un CDI à temps plein après dix mois d'alternance entre chômage et emploi intérimaire. Les seconds valorisent un emploi intérimaire de longue durée plus rémunérateur qui est permis par les besoins en main d'œuvre de l'entreprise, tandis que les plus jeunes fuient les conditions de travail très difficiles : « ils restent une journée ou deux et puis ils reviennent plus » (Yves).

3. Des configurations « autonomiques »

Dans les configurations dites « autonomiques » les critères à l'embauche reposent sur des expériences passées et surtout sur des « qualités » parmi lesquelles l'autonomie, la

---

7 Commandée par l'itinéraire dynamique du chariot de chargement des produits. Ils travaillent par équipe de deux. Un préparateur conduit le chariot tandis que le second court à côté pour charger les matériaux.

fiabilité, la disponibilité et la prise d'initiative (plutôt sous la forme d'une débrouillardise). Elles concernent une dizaine d'enquêtés. Le terme « autonomique » renvoie à un exercice du travail marqué par la solitude. Celle-ci constitue l'autre versant d'une autonomie qui demeure organisée dans ces activités peu régulées collectivement et hiérarchiquement. Les transitions vers ces métiers correspondent le plus souvent à un moyen de subsistance pour échapper au chômage, et plus rarement à une « vocation » (Schlanger, 2010) ou à un ethos familial.

Ces configurations de travail correspondent d'abord à des métiers des services à la personne accessibles à une main d'œuvre peu diplômée (niveau Bac et *infra* Bac), soit féminine à laquelle des compétences éducatives, ménagères et relationnelles (écoute, empathie) sont attribuées pour exercer les métiers d'assistante familiale, assistante maternelle, AVS/APE[8], de femme de ménage, d'assistante de vie ou encore d'aide à domicile ; soit plutôt masculine pour laquelle une expérience de plusieurs années dans l'armée permet d'accéder facilement à un poste de gardien. Elles correspondent également à des métiers exercés dans des petites structures associatives (organisation d'événements) ou communales (animation), et à une entreprise de livraison dans laquelle les chauffeurs travaillent le plus souvent seuls et organisent leurs tournées.

Il existe ainsi une variété de processus d'insertion-intégration dans ces configurations à la fois selon les qualifications de l'individu, celles qui lui sont attribuées dans le nouveau métier et les modes de gestion de la main d'œuvre des structures. Les transitions vers les métiers d'assistante de vie, d'aide à domicile et de gardien sont effectuées par des enquêtés qui ont été formés par le passé (formation initiale ou professionnelle) à effectuer des tâches

---

8 « Auxiliaire de vie scolaire » / « Accompagnante psycho-éducative » sont utilisées pour désigner l'activité d'accompagnement éducatif des enfants atteints d'autisme.

spécialisées telles que la toilette de personnes âgées ou le soin des chevaux (du domaine). A l'opposé les transitions vers les métiers de femme de ménage ou de chauffeur-livreur semblent ne nécessiter que des explications sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Dans les deux cas les emplois deviennent rapidement stables même si l'embauche peut avoir été facilitée par le réseau et le « piston ».

Les transitions vers les métiers d'AVS ou d'assistante familiale consistent à gérer dans des contextes différents (à l'école ou à domicile) des situations de lourds handicaps. Sans réelle formation préalable, ni tutorat, qui ne sont pas considérés comme indispensables (Bossard, 2010), l'apprentissage du métier s'effectue « sur le tas » en faisant appel à d'autres ressources issues du passé professionnel et personnel, à des livres, à des informations glanées sur l'internet et aux échanges ponctuels avec d'autres professionnels ou des collègues. Quand une formation est dispensée après l'embauche elle ne touche pas spécifiquement à l'accomplissement des tâches au quotidien. Si le métier d'assistante familiale est réglementé par un agrément du département et un recrutement en CDI, le métier d'AVS est entièrement soumis à des contrats aidés qui installent une précarité financière à temps partiel sur le long terme. Ce recours au contrat aidé est également récurrent dans les petites structures associatives. De la même manière les CDD des animateurs non titulaires sont renouvelés chaque année dans les petites communes sans offrir d'autres perspectives.

À défaut de collectif, le besoin d'un soutien et/ou de formation est le plus souvent exprimé pour faciliter l'apprentissage des pratiques professionnelles et leur reconnaissance sociale. Des règles et des normes sont toutefois appliquées. Par ailleurs, l'autonomie dans le travail est fortement valorisée car elle laisse des libertés d'initiatives et d'inventivité dans l'exercice de métiers qui sont rarement des vocations (Schlanger, 2010). Le contrôle hiérarchique et l'auto-évaluation de la qualité du travail s'effectue

essentiellement sur les résultats obtenus (satisfaction du client ou du bénéficiaire). Le travail évalué (et auto-évalué) repose sur des tâches variées laissant de larges marges de manœuvre pour leur réalisation. En outre, ce dernier type de configuration « autonomique » peut englober un autre sous-type : les transitions vers l'indépendance.

Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre les trois grandes configurations de travail que nous avons identifiées afin d'analyser les processus de reconversion au sein d'une dialectique entre individu et société (Hughes, *ibid*).

Les collectifs « cohésifs » représentent des espaces typiques des groupes professionnels fortement régulés collectivement et hiérarchiquement. L'entrée dans ces collectifs est soumise à une sélection sur les habilitations et le diplôme. L'intégration repose sur le respect des règles collectives (du métier et de sociabilité), des règles hiérarchiques et sur l'adhésion aux valeurs du groupe.

Dans les collectifs « contributifs », les règles hiérarchiques s'imposent face à des collectifs de métiers peu qualifiés principalement régulés par un primat de l'ancienneté. Les règles collectives des anciens peuvent toutefois s'opposer aux règles hiérarchiques adoptées par les « nouveaux » qui espèrent être embauchés durablement par l'entreprise et progresser professionnellement.

Les configurations « autonomiques » faiblement régulées collectivement et hiérarchiquement présentent des caractéristiques d'anomie. L'autonomie est valorisée à partir des marges de manœuvre qu'autorise une activité exercée essentiellement seul. Des règles et des normes sont toutefois construites. Elles sont « bricolées » individuellement en l'absence d'un collectif facilitant l'apprentissage des pratiques professionnelles et leur reconnaissance sociale.

Cette typologie des configurations de travail constitue un outil heuristique d'une part pour comprendre, à partir des récits d'anciens chômeurs reconvertis, leurs trajectoires sociales et professionnelles qui se meuvent au sein d'un marché segmenté et analyser l'effet du passage par le chômage sur ces reconversions. D'autre part, ce même outil permet d'y associer l'étude du processus d'engagement dans un nouveau groupe professionnel avec l'hypothèse que les espaces d'identification professionnelle de l'individu se recomposent en interaction avec son nouvel environnement professionnel. La «co-construction » des repères fait référence à des règles et à certaines valeurs accordées au travail (Sainsaulieu, 1985). Elle peut s'effectuer en accord ou en opposition avec la « marche » du collectif de travail sur le sens donné au travail et sur la recherche d'une (nouvelle) reconnaissance professionnelle.

Bibliographie

Amossé T., Perraudin C., Petit H., 2011, « Mobilité et segmentation du marché du travail : quel parcours professionnel après avoir perdu ou quitté son emploi ? », *Economie et Statistique*, 450, 1, p. 79-105.

Becker H., 2006, « Notes sur le concept d'engagement », *Tracés. Revue de Sciences humaines.*

Bertaux, D., 1997, *Les récits de vie*, Paris, Armand Colin.

Bossard S., 2010, « Les Auxiliaires de Vie Scolaire en France : comment des compétences relationnelles (« féminines ») sont mises en avant pour invisibiliser les compétences techniques », *La dimension relationnelle des métiers de service : cache-sexe ou révélateur du genre ?*

Bourguignon R., Cornolti C., Fabre C., Philip de Saint-Julien D., « Vingt cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables », *Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action*, p. 49-66

Brubaker R., Junqua F., 2001, « Au-delà de L''identité' », *in* : *Actes de la recherche en sciences sociales.* Vol. 139, L'exception américaine p. 66-85.

Dejours C., 1993, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », Communication au XXVIIe Congrès de la Self (Lille, sept. 1992), *Futur antérieur,* p. 41-52.

Demazière D., Zune M., 2016, « L'emploi et le travail vus depuis le chômage : enquête sur les expériences des chômeurs », *La Revue de l'Ires*, 89, p. 3-26.

Denave S., 2015, Reconstruire sa vie professionnelle. Sociologie des bifurcations biographiques, Paris, PUF, coll. "Le lien social".

Doeringer P.B., Piore M.J., 1971, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, Mass., Heath Lexington Books.

Dubar C., 2000, La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, 3ème édition.

Hugues E. C., 1996, « Division du travail et rôle social » in *Le regard sociologique*, Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Editions de l'EHESS, pp. 61-68.

Leconte G., 2002, « De la mine au chantier : conversion et socialisation professionnelle d'anciens mineurs/futurs maçons », *Formation Emploi*, n° 78, Céreq, p. 69-77.

Loriol M., 2011, « Sens et reconnaissance dans le travail ». Traduction française. Publié (en grec) dans *Traité de sociologie du travail*, Christina Karakioulafis (dir.), Athènes, AIONIKOS, p.43-67.

Mazade O., 2003, *Reconversion des salariés et plans sociaux*, L'Harmattan, 220 p.

Mazade O., 2010, *Reconversion des hommes et des territoires. Le cas Metaleurop*, L'Harmattan, 294 p.

Metzger J.-L., 2007, « Elaboration et mode d'usage d'une typologie des collectifs », in *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Paris : presses des Mines, p. 23-49.

Négroni C., 2005, « La reconversion professionnelle volontaire : une expérience de conversion de soi », *Carriérologie*, vol. 10, n° 2, p. 331-348.

Paradeise C., 1988, « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, *20*, 2, p. 9-21.

Sainsaulieu R., 1977, 1993, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation.* 3ème édition, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Schlanger J., 2010, *La Vocation*, Paris : Hermann, 288 p.

Weber M., 1965 [1904], « L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales », in *Essais sur la théorie de la science,* traduit de l'allemand par J. Freund, Paris : librairie Plon.

Conclusion de l'ouvrage

ANNE GILLET ET PIERRE LÉNEL[1]

Quels regards porte-t-on aujourd'hui sur la notion de « collectif », dans nos sociétés post-industrielles marquées d'un côté par une individualisation croissante des parcours et des destins, et de l'autre par des appels à davantage de solidarités collectives ? Comment le « travail », comme institution, activité, support d'identité, enjeu de lutte et horizon d'émancipation peut-il nous permettre d'éclairer cette notion de « collectif » dans ses multiples dimensions et contradictions, sous ses différentes formes et transformations ?

Du mode de production artisanal où le lien qui unit les travailleurs dépend d'un ordre social supérieur et extérieur, à la logique des compétences qui revendique « une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquels il est confronté »[2], en passant par le moment « révolution industrielle » où la notion de classe sociale avait tendance à subsumer celle de collectif, cet ouvrage collectif propose de rendre compte des réalités plurielles des collectifs de travail enchâssés dans la complexité des configurations actuelles du travail réel. Les enquêtes de terrain, sur lesquelles reposent les différents chapitres de l'ouvrage, ouvrent justement cette fenêtre d'observation sur des manifestations concrètes, vécues du travail. A partir d'une approche empirique, l'ouvrage propose alors une cartographie de configurations collectives

1 Anne Gillet est sociologue, chercheuse au Lise-Cnam-CNRS. Pierre Lénel est sociologue, chercheur au Lise-Cnam-CNRS.

2 Philippe Zarifian, Objectif compétence, Editions Liaisons, 1999.

du travail, la notion de collectif permettant en retour d'explorer les recompositions agissant dans les différents contextes étudiés.

Si le collectif comme objet social a bien toujours à voir avec un commun partagé, le travail n'a pas toujours été considéré comme l'activité la plus pertinente pour en rendre compte. A titre d'exemple, dans leur *Traité de sociologie du travail*, Georges Friedmann et Pierre Naville écrivaient que « ce qu'il y a de commun dans la culture des membres d'une collectivité de production ne leur vient donc pas de l'entreprise, mais de « l'extérieur », de la société entière »[3]. Cette époque semble aujourd'hui révolue. La référence à la société entière ne paraît plus nécessaire pour appréhender ce « qu'il y aurait de commun », ce qui bien sûr ne subsume pas la notion de collectif de travail (notons que dans le fameux *Traité de sociologie du travail*, il n'existe pas d'entrée « collectif » de travail[4]) mais donne une idée de la manière dont l'époque envisageait quelque chose d'un partage à l'occasion du travail.

Les collectifs de travail et les collectifs au travail se sont de fait progressivement imposés comme des questions centrales du travail, pour en analyser les régulations, les cultures et les identités, les modalités d'organisation et d'activités. En miroir, le travail – sous toutes ses formes – est apparu comme une entrée incontournable pour rendre compte de la diversité et des dynamiques des collectifs. Si notre ouvrage tend à privilégier l'hypothèse d'une reconfiguration des collectifs de travail plutôt que leur disparition,

---

3 Georges Friedmann, Pierre Naville, Traité de sociologie du travail, Armand Colin, 1972, page 388.

4 Pour Sandrine Caroly cette notion est d'ailleurs récente. Elle le définit avec Philippe Davezies comme « un ensemble de personnes qui partage en commun des règles de métiers, qui respecte les façons de faire l'activité de chacun et qui participe à soutenir les stratégies de préservation de la santé de chacun. Le collectif de travail permet à ses membres de mettre en débat les difficultés rencontrées dans l'activité » (entrée « collectif de travail », in Gérard Valléry et al., Psychologie du Travail et des Organisations, Dunod, 2016).

cette permanence trouve bien son origine au sein des organisations, à partir de considérations sur l'activité de travail, la coopération, ou encore sur le sens que l'on peut accorder à son activité, sens qui serait d'ailleurs remis en cause et fragilisé par les différentes transformations de l'organisation du travail. On retrouve là Yves Schwartz, pour qui le « collectif renvoie à l'expérience des contraintes et des exigences du travail vécue de l'intérieur, à ce qui y est mis en commun par les uns et les autres et qui habite diversement les travailleurs »[5].

Aussi, face à la rhétorique de la fin des collectifs, cet ouvrage tend plutôt à montrer des reconfigurations des collectifs de travail. Contre ce qui serait une tendance croissante à l'individualisation, et quand bien même celle-ci serait avérée dans la société entière justement, le collectif de travail serait d'autant plus nécessaire afin de « respirer », de dialoguer, de comprendre, d'ajuster sa pratique, de produire des régulations et proposer, à nouveau, un sens au travail. En résumé, les collectifs de travail seraient d'autant plus nécessaires en ces moments de radicalisation du capitalisme s'épanouissant en sa forme néolibérale.

S'il n'est pas question de réfuter la thèse de la mise en concurrence des salariés (via par exemple l'individualisation des mécanismes de l'évaluation, de rémunération et de carrière qui peuvent tout autant fragiliser ces collectifs), les différentes contributions à cet ouvrage attestent plutôt d'une permanence et/ou d'un renforcement de leur nécessité en démontrant leur permanence et leurs capacités d'adaptation.

On pourrait d'ailleurs, au-delà de la mode qui peut en faire un pur outil managérial au service de normes extérieures à la nécessité du travail, interpréter la croissance du recours à l'analyse des pratiques (ou du co-développement) comme la preuve du besoin des travailleurs de dialoguer sur

---

5 Yves Schwartz, communication (atelier 1) lors d'une rencontre chercheurs/syndicats sur les modernisations et mutations du travail (non daté).

les pratiques réelles du travail (en l'absence de la hiérarchie intermédiaire), de partager ses savoir-faire dans des lieux dédiés à cet effet, hors du moment du procès de production. Ces moments sont alors autant d'occasions de constituer le collectif de travail à partir d'une enquête partagée sur le travail, d'un partage de ses difficultés, de la recherche de solutions à l'occasion d'examens de situations difficiles. On se trouve alors plutôt du côté de la clinique du travail : « ce sont les nécessités de l'activité collective qui sont à la base de la construction des collectifs de travail »[6].

Plutôt que recul ou disparition, il y aurait transformations, reconfigurations, déploiement de nouvelles formes dont notre ouvrage rend compte de l'extrême variété.

Ces deux discours sur les collectifs de travail (recul/disparition ou reconfigurations/renouvellement), présentés ici de manière quasi idéal-typique, ne peuvent pas selon nous résoudre leurs différences en une simple confrontation de terrains divers et variés. Il s'agirait plutôt, si nous voulons avancer dans l'élucidation de ces différences d'interprétation, de déployer une controverse sur les soubassements épistémologiques, théoriques (voire normatifs) qui président à l'élaboration de ces interprétations.

Que penser alors de la thèse de la disparition des « collectifs » ou encore de celle d'un « lien collectif menacé », alors qu'en même temps, l'importance du besoin de collectif est soulignée, celui-ci devenant « indispensable pour limiter la dépendance au travail et permettre une respiration, une digestion, en situation ordinaire comme en situation contrainte » (Grasset, 2019) ?

Notre ouvrage atteste bien d'un mouvement général et parfois paradoxal, qui à la fois contient les risques de dilution des collectifs de travail tout en en renforçant la nécessité. Les différentes enquêtes réunies ici inscrivent la réflexion au cœur de cette tension, contre de nombreux

---

6 Dominique Lhuilier, « Equipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble », in Gilles Amado et al., *Faire équipe*, Erès, 2019.

discours qui voient un recul des collectifs de travail (sinon, leur effacement) ou, pire, quand le collectif constituerait « la source apparente de ses difficultés » – par exemple l'entrée « collectif de travail » du tout récent dictionnaire de sociologie clinique[7]. Notons aussi que l'enquête « conditions de travail » de la DARES[8] montre une croissance des phénomènes de coopération au travail, soulignant l'importance des formes de travail collectif. Rappelons encore que, dans le registre du modèle du « professionnel compétent », plus un problème est complexe, plus les acteurs qui s'attachent à le résoudre sont dépendants les uns des autres[9].

Définir ou identifier les collectifs ?

Que l'on considère leur disparition, ou au contraire comme nous le faisons dans cet ouvrage, leur persistance et leurs transformations, il convient de s'entendre sur ce que l'on considère relever des collectifs de travail. Or, à l'exception d'une contribution, les auteurs n'ont pas, dans cet ouvrage, cherché à donner une définition de l'expression « collectif de travail », même s'ils ont analysé des collectifs créés à l'occasion du travail. Notre conclusion peut être l'occasion de revenir sur ce point.

Rappelons que le collectif est à la base de la définition même de la sociologie. Chez Durkheim, le collectif prend le sens large de « social » qu'il distingue de l'« individuel » relevant selon lui de la psychologie. Le social constitue une entité spécifique : "la société n'est pas une simple somme d'individus, mais le système formé par leur asso-

---

7 Agnès Vandevelde-Rougale et Pascal Fugier, avec la collaboration de Vincent de Gaulejac, *Dictionnaire de sociologie clinique*, Eres 2019.

8 *Dares Analyses*, n°82, décembre 2017. Plus de 90% des salariés déclarent avoir la possibilité de coopérer pour effectuer leur travail correctement.

9 G. Le Boterf, « Apprendre à agir et interagir en professionnel compétent et responsable, *Revue Education Permanente,* n° 188, 2011.

ciation représente une réalité qui a ses caractères propres". Cette société, du fait notamment qu'elle "dépasse infiniment l'individu dans le temps comme dans l'espace" est alors "en état de lui imposer les manières d'agir et de penser qu'elle a consacrées de son autorité". Le collectif renvoie chez Durkheim à la notion de contrainte extérieure s'imposant aux individus, ainsi qu'à un domaine de validité, dans l'espace et dans le temps, qui déborde largement les consciences individuelles – ce qui lui permet de prendre une conscience indépendante des individus qui le composent.

En sociologie, l'action collective est l'action menée par un groupe organisé ou non (cas par exemple du syndicalisme). L'action collective est un construit social[10] (Crozier, 1977). Selon le sens proposé par J.-D. Reynaud (1997), « l'acteur collectif est défini par une finalité, une intention, une orientation d'actes, régulée par un ensemble de règles, produit des systèmes de règles de chaque acteur individuel ». La notion de communauté est parfois utilisée pour parler de collectif, et elle recoupe là aussi des réalités spécifiques (Segrestin, 1980). D'une manière générale, l'histoire de la notion de « collectif de travail » est difficile à établir[11].

Dans les textes de cet ouvrage, le collectif de travail s'approche ainsi de notions déjà connues ou reconnues à travers plusieurs terminologies. Les termes à relier sont ceux de groupe de travail, de « groupe professionnel », de métier, de communauté. Les enquêtes de terrain constituent justement des espaces et des configurations singulières dans lesquels les « collectifs de travail » prennent des formes et des dénominations différentes. Ainsi, les auteurs désignent leurs objets par les termes de « collectif de tra-

---

10 M. Crozier, *L'Acteur et le Système. Les Contraintes de l'action collective*, Seuil, 1977, p.15.

11 Voir par exemple Camille Imhoff (2017) qui développe l'idée que contrairement aux collectifs de travail traditionnels, la nouveauté semble résider dans leur capacité à intégrer des personnes spécifiques, aux appartenances multiples.

vail », « groupe », « collectif de métiers », « groupe professionnel », « collectif d'activité », ou encore de « collectif de militants » ou de « communauté ». Mais quel serait l'espace spécifique de ce terme de collectif de travail, s'il ne recoupe pas complètement les notions déjà connues ou reconnues ?

La définition du collectif de travail peut d'ailleurs reposer sur l'autodésignation comme collectif de travail. C'est ce que propose la psychologie sociale dans sa théorie des groupes. Dans cette perspective, le groupe est défini comme « deux personnes ou plus qui vont, pendant un temps, interagir, s'influencer mutuellement et se percevoir comme un 'nous' »[12]. Pour parler de groupe il faut que plusieurs critères soient réunis : la présence de relations interpersonnelles, la poursuite d'un but commun, l'influence réciproque et la mise en place d'une organisation (chaque membre a son rôle ou son statut, les valeurs et les normes de groupe se créent). Pour la psychologie sociale il existe différents types de groupe et les auteurs[13] différencient les groupes primaires (avec des relations intimes et régulières comme la famille, les amis) des groupes secondaires (participant à des buts et des actions communes comme une association, un club). Le « groupe restreint » est celui qui fait le plus souvent l'objet de recherches. Il désigne un groupe qui est plus ou moins structuré et dont les membres ont des contacts réguliers.

Dans le champ du travail, une définition générale du groupe de travail est celle d'un ensemble de personnes qui ont en commun un objectif, un projet ou encore la réalisation d'une tâche particulière, souvent sous la conduite d'un « animateur ».

---

12 P. Gosling (dir.), Psychologie sociale. Tome 1, "L'individu et le groupe".

13 C. H. Cooley, dès 1909. Il est l'un des fondateurs de la sociologie américaine, et notamment de l'interactionnisme symbolique. Il est l'un des auteurs le plus influents de la sociologie américaine de la première moitié du XXe siècle qui a grandement inspiré des sociologues tels que Erving Goffman, Talcott Parsons et Herbert Blumer.

L'idée est d'associer des compétences et des énergies pour faire mieux et plus que ne le ferait chaque personne prise individuellement. Ses objectifs sont variés : mener un projet, organiser une action particulière, résoudre un problème.

Ces notions se rapprochent de ce que représentent les collectifs pour une partie de nos textes.

Des collectifs « de travail »

Le terme de collectif retrouvé ainsi en sociologie, en psychologie sociale ou dans le langage courant ne recoupe pas entièrement celui de « collectif de travail » tel que nous l'analysons dans notre ouvrage.

D'une part car ici nos collectifs concernent des ensembles plus « grands » que les groupes, ou recouvrent des délimitations un peu différentes de celles des autres définitions, concepts ou notions. D'autre part car la situation de « travail » est une situation sociale particulière. La question du collectif y prend des formes spécifiques du fait du caractère contraint du travail, structuré par des règles et par une finalité… mais aussi du fait des transformations continuelles du travail auxquelles sont confrontés ces collectifs, transformations qui touchent des ensembles plus larges que les « groupes ». Et en même temps, la plupart des collectifs de travail dont il est question dans l'ouvrage représentent des ensembles plus limités ou relevant d'un autre registre que ceux des groupes professionnels, du fait qu'il est ici question de « proximité » entre ses membres.

Bien qu'aucune définition précise commune n'émerge de cet ouvrage, les textes, en analysant les multiples formes de « collectifs de travail », permettent d'avancer sur les dynamiques sociales qui traversent aujourd'hui les collectifs au travail. L'ensemble des textes appréhende plusieurs fac-

teurs qui permettent de « faire collectif » ainsi que plusieurs approches théoriques permettant d'analyser les mécanismes qui meuvent et structurent les processus collectifs.

L'analyse structurée des diverses configurations de collectifs dans les orientations retenues de chacune des parties de l'ouvrage permet ainsi d'aboutir à des constats porteurs de nouvelles pistes transversales sur les collectifs « au travail ».

Nous avons abouti à porter un regard différent sur les collectifs développés à l'occasion du travail (ou d'une activité) et sur la diversité qui les caractérise. Ce regard vient-il compléter, voire enrichir, les analyses et définitions déjà ailleurs (re)connues de groupes de travail, de groupes professionnels, de communautés professionnelles ou encore d'action collective ? Nous pensons que oui.

Encore pourrait-on nous reprocher le fait que nos textes ne couvrent pas de manière exhaustive l'ensemble des situations de travail. Certes, mais cependant notre champ d'analyse est ici suffisamment large et permet de creuser les processus sociaux en cours de manière affinée. Soulignons que les situations analysées s'inscrivent principalement dans notre territoire national, à l'exception de deux textes : l'un concernant la Grèce et l'autre le Brésil.

Il s'agissait pour ces auteurs de l'axe Travail d'un pari à tenir dans cet ouvrage collectif : travailler en pluridisciplinarité. Plusieurs disciplines sont présentes dans cet ouvrage : sociologie, économie, ergonomie et sciences juridiques, qui ont permis les enrichissements mutuels des échanges et des analyses sur ces collectifs de travail. Certains textes sont co-écrits pas des auteur-e-s issus de disciplines différentes, croisant l'approche sociologique et économique, sociologique et juridique ou encore sociologique et ergonomique. Nos collectifs analysés sont ainsi colorés de plusieurs touches pertinentes qui les rendent ainsi plus intelligibles. Les emprunts à d'autres disciplines comme la psychologie (théorie des groupes) ou aux sciences de l'éducation ont enfin enrichi nos analyses.

Références

Amado G., Fustier P. (dir.), 2012, « Faire équipe », *Nouvelle revue de psychosociologie*, Paris, Erès, 2, n° 14.

Anzieu D., Martin J.Y., 2011 (1968), *La dynamique des groupes restreints*, Paris, Puf.

Caroly S., Davezies P., 2019, « Collectif de travail », in G. Valléry et al., (dir). *Psychologie du Travail et des Organisations*. *110 notions clés*, Paris, Dunod, 2ème édition.

Cooley C. H., 1909, *Social Organization: A Study of the Larger Mind,* New York, Charles Scribner's sons.

Crozier M., 1977, *L'Acteur et le Système. Les Contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.

Dares Analyses, n°82, décembre 2017.

Duret P. (dir.), 2011, *Faire équipe*, Paris, Armand Colin.

Durkheim E., 1986 (1893), *La division du travail*, Préface de la première édition, Paris, Puf, coll. Quadrige.

Friedmann G., Naville P., 1972, *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin.

Gosling P. (dir.), 2009, *Psychologie sociale. Tome 1. L'individu et le groupe*, Paris, Bréal, coll. « Lexifac ».

Grasset Y., 2019, Collectif de travail: *(working collective, workgroup – colectivo de trabajo)*, in Vandevelde-Rougale A., Fugier P. (dir.) avec la collaboration de Vincent de Gaulejac, *Dictionnaire de sociologie clinique* (pp. 135-136). Toulouse, Eres.

Imhoff C., 2017, « L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise », in *Management et avenir*, n° 93, 3, pp. 85-102

Le Boterf G., 2011, « Apprendre à agir et interagir en professionnel compétent et responsable, *Revue Education Permanente,* n°188.

Lhuilier D., 2019, « Equipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble », in G. Amado et al., *Faire équipe*, Paris, Erès.

Mucchielli R., 2009, *Le travail en équipe*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditions.
Reynaud J-D., 1997, 3ème édition. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale,* Paris, A. Colin.
Schwartz Y., communication (atelier 1) lors d'une rencontre chercheurs/syndicats sur les modernisations et mutations du travail (non daté).
Segrestin D., 1980, « Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*, 21-2, pp. 171-202.
Valléry G. et al., 2019, *Psychologie du Travail et des Organisations. 110 notions clés*, Paris, Dunod, 2ème édition.
Vandevelde-Rougale A., Fugier P. (dir.), avec la collaboration de V. de Gaulejac, 2019, *Dictionnaire de sociologie clinique*, Toulouse, Eres.
Zarifian P., 1999, *Objectif compétence*, Paris, Editions Liaisons.

Résumés des chapitres

Partie I. Mobilisations collectives. L'épreuve du renouvellement des régulations publiques

Michel Miné et Frédéric Rey : « Quand la loi instrumentalise le collectif »

Ce chapitre questionne la place des collectifs et des individus dans les reconfigurations successives du système français de relations sociales (loi « Travail », ordonnances « Macron »…). Dans un premier temps, il rappelle la dimension profondément collective du fait syndical et les effets structurants de cette matrice sur les modes de régulations du travail et de l'emploi. Dans un second temps, il revient sur la tension de plus en plus marquée à la fin du 20e siècle entre la dimension collective constitutive de l'action syndicale et les aspirations individuelles croissantes. Enfin, le chapitre s'intéresse aux évolutions les plus récentes pour montrer comment les collectifs de travailleurs, initialement pensés comme des formes de solidarité protectrice des travailleurs vis-à-vis de leurs employeurs, pourraient devenir des instruments au service des politiques gestionnaires et managériales de ces derniers.

Anne Eydoux : « Une société d'outsiders »

Ce chapitre interroge les arguments des tenants des réformes du marché du travail qui tendent à affaiblir les régulations collectives de l'emploi. Il montre tout d'abord que les analyses économiques qui fondent ces réformes tiennent les régulations de l'emploi pour des entraves

aux régulations marchandes. La théorie *insiders-outsiders* fait ainsi des travailleurs en emploi stable et des syndicats qui défendent leurs conditions d'emploi les premiers responsables du chômage et de la précarité. Le chapitre montre ensuite que les réformes, dans la mesure où elles contribuent à promouvoir des formes d'emploi « flexibles », contribuent à alimenter la précarité. Tout se passe comme si les réformateurs voulaient instaurer une société d'« outsiders », de travailleurs en concurrence dans des relations d'emploi individualisées.

Aurélie Gonnet et Léa Lima : « La place de l'individu et du collectif dans les biographies de l'État social actif »

La montée en charge de la notion de sécurisation des parcours marque une reconfiguration progressive des politiques sociales et d'emploi comme des dispositifs dans lesquels elles s'incarnent. Fait d'étapes, de bifurcations et de choix, le parcours traduirait une nouvelle réalité sociale marquée par l'éclatement des normes d'emploi et de travail, mais aussi des collectifs d'appartenance, à la faveur d'un cheminement individuel libre. Or, cette notion « présente un caractère performatif alimenté par l'artefact narratif de la mise en cohérence biographique qui permet de traduire des événements discontinus en un ensemble continu » (Zimmermann, 2013, p. 51). C'est cet artefact narratif qu'il s'agit de déconstruire et ce à partir de deux terrains : l'accompagnement global des chômeurs et le bilan de compétences. Les auteures montrent que l'individualisation et la psychologisation des problèmes socio-économiques qui caractérisent le traitement des problématiques professionnelles aujourd'hui entraînent une recomposition dans la perception du rôle des « collectifs » dans la vie des individus. Dans les biographies de l'Etat social actif, ces collectifs prennent deux formes, relevant de logiques sociales différentes. D'un côté les individus destinataires de l'action

publique sont l'objet de catégorisations articulant différentes grilles d'interprétation de la situation et des parcours individuels. De l'autre, suivre la piste des collectifs dans les biographies individuelles porte à rechercher le recours à des collectifs d'appartenance comme supports de solidarité privée.

Samuel Zarka : « "Il faut sauver les studios de Bry-sur-Marne" : contribution sur l'ancrage territorial du travail »

Lors de la production d'un film de cinéma ou de télévision, il revient à la décoration de donner son environnement imaginé à l'action. De cette activité, le studio a constitué une condition de mûrissement essentielle, jusqu'aujourd'hui. Cependant, cet outil a connu un bouleversement de son inscription sectorielle au cours du XXème siècle. À l'établissement employant directement sa main d'œuvre, s'est substituée peu à peu une situation de prestataire de service, louant temporairement ses locaux aux équipes de tournage. Cette « désintégration », achevée dans les années 1950, fonde une problématique corporative chronique, celle de la pérennité des studios. En France, cette question s'aiguise dans les années 2000, du fait de l'augmentation des délocalisations de tournages, souvent au profit de studios étrangers. Présenter, au point de vue de la déco, l'enjeu du studio, permet ainsi à l'auteur, en premier lieu, de caractériser l'ancrage territorial du travail qu'il implique ; en second lieu, de reconstituer la dynamique d'une mobilisation collective récente (2014-2015) visant la sauvegarde des « meilleurs studios de France », les studios de Bry-sur-Marne. Dans cette dynamique, la communauté d'intérêt pro-studio en vient à inclure entreprise repreneuse et pouvoirs publics (locaux, nationaux). Outre la documentation historique disponible sur le cinéma, cette

contribution s'appuie sur une recherche en archives ainsi que des entretiens avec les principaux protagonistes de la mobilisation.

Partie II. Les collectifs en recomposition : organisation du travail et travail d'organisation

Mihaï Dinu Gheorghiu et Frédéric Moatty : « Les équipes de travail à l'hôpital fragilisées par les réformes »

L'article s'intéresse aux évolutions du travail en équipe à l'hôpital en lien avec les réformes qui ont transformé l'institution (tarification à l'activité, organisation en pôles, …). La mise en œuvre de ces réformes se décline de manière différenciée suivant que les établissements connaissent une stabilité interne et externe, sont en évolution dans un contexte difficile, subissent des restructurations contraintes ou d'importantes fluctuations de l'activité. En lien avec l'augmentation du nombre d'actes et la circulation plus rapide des patients, le travail des soignants s'effectue de plus en plus sous pression et est devenu fragmenté et flexible. Artisans de la mise en œuvre des réformes, sans pour autant en être les partisans, les cadres de santé sont pris en étau entre la défense de leurs équipes et l'emprise de la gestion, d'où une perte de légitimité. Dans ce contexte, le travail collectif et l'esprit d'équipe sont souvent mis à mal. La polyvalence au sein des pôles affaiblit la cohésion des équipes de soins et limite la spécialisation des infirmiers alors qu'il s'agit d'une des sources de leur professionnalisation et de leur reconnaissance. Les problèmes dans l'organisation du temps de travail, devenu plus contraint et plus flexible, entraînent des tensions dans les équipes voire le désinvestissement des collectifs. Dans certaines situations, les

évolutions conduisent à la fragilisation de l'engagement des soignants dans les collectifs de travail et au détachement de l'institution hospitalière.

Corinne Gaudart, Anne Gillet et Lucie Reboul : « Faire collectif, faire santé : contributions de l'encadrement de proximité »

A partir de trois recherches menées dans le secteur du transport aérien (sur le personnel navigant commercial et sur le personnel au sol) et dans le secteur de la construction aéronautique (compagnons d'une ligne de fabrication d'un avion) Anne Gillet, Lucie Reboul et Corinne Gaudart s'intéressent aux conditions d'élaboration des collectifs de travail et aux effets potentiels de différentes configurations collectives sur la santé des membres qui les composent. Dans cette perspective, elles mettent en visibilité les rôles actifs de l'encadrement de proximité à différents niveaux et selon différentes temporalités. Le collectif de travail est dans ce texte conçu comme un processus, orientant le travail collectif et soutenu par lui. Il correspond à un ensemble de personnes faisant œuvre commune selon des règles qu'elles partagent ; ces règles se créent et se transforment au contact d'un travail collectif caractérisé par des modes de coopération dans l'action. Les auteures montrent l'importance d'une articulation étroite entre formes de collectifs de travail, activités de l'encadrement de proximité et plusieurs registres de la santé au travail. Ces collectifs de travail se caractérisent par leur fragilité de construction. Cependant, cette fragilité s'accompagne d'activités de l'encadrement de proximité qui, dans des temporalités multiples, et à certaines conditions, peuvent apporter des éléments de santé au travail. Ces recherches ont été menées en sociologie et en ergonomie.

Camille Boullier, Michel Lallement et Jérémy Therrien: « Communautés alternatives et organisations du travail »

Camille Boullier, Jérémy Therrien et Michel Lallement analysent les formes de médiation entre l'engagement individuel au travail et l'organisation collective du travail. Ils s'attachent à montrer que plusieurs types d'agencement sont possibles pour lier ces deux dimensions au sein d'une organisation du travail « décente », c'est-à-dire une configuration capable de satisfaire aux exigences d'objectifs matériels tout en préservant les subjectivités et les dynamiques collectives. Privilégiant la notion de « communauté » pour analyser le(s) collectif(s), les auteurs s'intéressent à des univers organisationnels peu conventionnels où priment démocratie et horizontalité des relations de travail. S'appuyant sur des observations participantes menées en France et aux États-Unis dans des communautés « alternatives », ils mettent en évidence les déterminants collectifs de l'organisation du travail. En fonction de principes communs partagés par leurs membres, ces communautés mettent en place, par exemple, la polyvalence, les temps choisis, la décision collective, l'égalité des salaires… Les auteurs esquissent par ailleurs trois formes communautaires idéal-typiques – communauté organisation, communauté société et communauté plan – qu'ils relient à trois types de rapports au marché (résistance, dépendance, instrumentalisation). Le texte conclut en liant individuation et communauté : l'autonomie individuelle et un travail épanouissant ne peuvent s'étayer que sur des ressources collectives dont les communautés peuvent constituer l'une des pièces majeures.

Yannick Fondeur : « A la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques »

Yannick Fondeur s'intéresse aux nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques. Longtemps dominé par les « SSII », dont l'organisation et les normes de travail ont souvent fait l'objet de vives critiques de la part des informaticiens qui y ont été employés, ce secteur voit depuis quelques années se développer une grande diversité d'entreprises se revendiquant comme « alternatives » à ce modèle. Le chapitre porte sur certaines d'entre elles revendiquant l'appellation de « NoSSII ». Avatar des nouvelles formes de travail où le collectif est pensé comme lieu d'épanouissement individuel, ce mouvement s'inscrit notamment dans un mouvement plus large qui voit émerger des formes d'indépendance renouvelant la coopération et l'action collective. Dans les « NoSSII », le collectif est perçu avant tout comme une ressource pour les individus qui s'y insèrent. En termes d'organisation collective l'éventail va de « véritables entreprises », avec des valeurs partagées conduisant à délimiter et à stabiliser le collectif, à des réseaux informels d'indépendants aux limites et objectifs flous, et avec des niveaux d'engagements très hétérogènes des individus. Entre ces deux figures polaires, des configurations intermédiaires combinent noyau « dur » et périphérie souple. Ces « bricolages institutionnels » sont discutés ouvertement dans un méta-collectif ouvert, dont les membres ont chacun l'ambition de mettre au jour leur modèle alternatif d'entreprise.

Anne-Marie Farmakides : « La constitution de collectifs démocratiques en Grèce en réaction à la crise économique de 2008 »

La crise économique de 2008 en Grèce a dégradé les conditions d'emploi et de travail de manière qui ne semble guère favoriser l'émergence de nouveaux collectifs sur les lieux existants de travail. Elle a donné lieu à la création de coopératives, mais la création d'emploi reste anémique et bute sur l'insuffisance d'une demande solvable. Parallèlement, face au démantèlement de l'Etat social, des initiatives multiformes de la société civile, sans financement public, fondées sur la gratuité, ont abouti à la constitution de collectifs pour faire face à la pauvreté et à l'isolement accrus. Ces réponses à la crise – des collectifs d'entraide et d'aide aux plus vulnérables – sont inédites dans le contexte grec : assemblées générales de quartier, réseaux solidaires, groupements d'achats alimentaires sans intermédiaires, cuisines collectives, espaces alternatifs dédiés aux loisirs, à la culture, à l'éducation, à la convivialité et au (r)établissement du lien social, dispensaires, défense juridique, résistance aux saisies des résidences principales et à l'extractivisme, aide aux migrants et aux réfugiés. Ces initiatives se réclament largement de la résistance, la solidarité et l'autogestion. Ce sont des îlots de démocratie directe, qui ne touchent pas toute la population en difficulté et ne compensent pas la mise sous tutelle du gouvernement et la perte de crédibilité des institutions politiques.

Partie III. Collectifs de travail et collectifs de métier en recompositions

François Sarfati et Carole Tuchszirer : « Les missions locales et la politique de l'emploi. Les collectifs de travail à l'épreuve »

Quels sont les effets de la rationalisation de l'action publique sur les collectifs de travail ? Existe-t-il une forme de déterminisme qui associerait de manière mécanique dispositif d'action et effet sur les collectifs de travail ayant en charge sa mise en œuvre ? Il s'agit dans le présent chapitre d'analyser l'introduction de la Garantie jeunes[1], un dispositif d'action publique à destination de la jeunesse, à l'aune de ses effets sur les conseillers des missions locales. Marque-t-il le prolongement d'une tendance à l'individualisation du travail en lien avec le référentiel du placement qui tendait à s'imposer jusque-là ou au contraire, traduit-il l'avènement d'un nouveau paradigme qui tend à instaurer une forme renouvelée de collectifs de travail ?

Christine Audoux et Anne Gillet : « Le(s) collectif(s) de travail comme ressource. Capacitation et management »

Christine Audoux et Anne Gillet considèrent que le collectif dans le travail (dont les frontières ne sont pas rigides) peut constituer une « ressource » profonde à réhabiliter,

---

1 « La Garantie jeunes est un droit ouvert qui s'adresse aux jeunes de 16 à moins de 26 ans, en situation de précarité qui ne sont ni en emploi, ni en formation, ni en étude (NEET). Pour favoriser leur insertion dans l'emploi, ils sont accompagnés de manière intensive et collective et bénéficient de mises en situation professionnelle. Cet accompagnement est assorti d'une aide financière pour faciliter leurs démarches d'accès à l'emploi. Après une période d'expérimentation dans plusieurs départements, la Garantie jeunes est généralisée à toute la France y compris dans les départements d'outre-mer depuis le 1er janvier 2017 », d'après http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-dans-l-emploi/mesures-jeunes/garantiejeunes/

à re-mobiliser, constitutive de lien social et professionnel malgré des dynamiques actuelles fortes d'individualisation du travail. Face à la fragilisation des individus au travail, les auteures font l'hypothèse que le collectif de travail permet de développer des « capacités », d'ordres individuel et collectif, notamment pour les professionnels étudiés ici qui présentent une expertise et développent une activité d'expert, voire « prudentielle » ou bien encore une identité de métier et professionnelle forte. Les auteures précisent comment le collectif de travail et de métier peut être « capacitant » pour les individus, et comment ce mouvement de « capacitation » permet la résolution de tensions. L'encadrement de proximité a une importante fonction de régulation sociale et organisationnelle qui s'avère essentielle aux fonctionnements des collectifs de travail. Il participe, à certaines conditions, à la construction de la capacitation des collectifs de travail. Les auteures examinent les rôles de cet encadrement dans ces collectifs de travail et de métier, en lien avec des régulations organisationnelles, et plus particulièrement dans quelle mesure cet encadrement peut être garant d'une régulation facilitatrice de l'autonomie au travail, nécessaire en particulier à l'expert. Les analyses portent sur cinq recherches menées au sein de l'administration publique et d'entreprises publiques et privées.

Olivia Foli : « Quand les identités professionnelles ne sont plus médiées : un collectif de travail en voie d'éclatement. Le cas des assistantes de service social en entreprise »

Dans une grande organisation industrielle, les nouveaux objectifs gestionnaires orientant la politique sociale de l'entreprise bouleversent les pratiques des assistantes de service social. Le collectif de ces professionnelles, chargées au sein de la DRH de l'accompagnement des salariés en difficulté, est disqualifié et au bord de l'éclatement. Les

tentatives pour occuper collectivement un nouveau territoire professionnel génèrent conflits et controverses dans le groupe. Paradoxalement, en voulant être utiles à leur équipe, les assistantes de service social l'affaiblissent dans le même mouvement. Les stratégies de résistance ou d'alliance à l'égard des gestionnaires les divisent et la cohésion de l'équipe en est fortement atteinte. Le collectif des assistantes de service social est confronté à un travail de renouvellement de son expertise et de légitimation de son utilité face à des professionnalités concurrentes, notamment du fait de l'émergence du groupe des « référents Qualité de vie au travail », créé et sponsorisé par les DRH. Les identités professionnelles sont en cours de recomposition, sans véritable assise renouvelée. Le sujet du bien-être au travail révèle ainsi, en organisation, ses ambivalences et les durs conflits qu'il occasionne, phénomènes pour le moins surprenants eu égard aux objectifs des dispositifs concernés.

François Granier : « De l'émergence de collectifs dans les métiers de secrétariat et d'assistance »

Pour nombre de métiers la relation intuitu personae entre donneur d'ordre et opérateur s'avère essentielle. Être détenteur de secrets – qu'ils se réfèrent à la vie privée des patients d'un professionnel de santé ou aux projets industriels d'un dirigeant d'entreprise – définit, mieux que tout référentiel, les emplois de secrétaire-assistante. Pour ceux-ci, la maîtrise technique ne suffit pas : sans confiance absolue, point d'activité durable possible. En outre, ces métiers aux taux de syndicalisation particulièrement faibles n'échappent pas au mouvement général d'individualisation des cursus professionnels. Dès lors, l'émergence et le développement de collectifs de travail paraissent exclus. Cependant des groupes se forment en écho aux craintes récurrentes quant à la pérennité de leurs emplois du fait de la diffusion massive des dispositifs numériques mais aussi face aux exigences gestionnaires croissantes. Ceux-ci tentent, ici et là,

d'identifier et de promouvoir des solutions valorisant leurs contributions dans leurs univers professionnels. Ils sont aussi des lieux où le poids de la « double journée » est évoqué. Symétriquement, des cadres fonctionnels favorisent certains collectifs afin de faciliter la diffusion de pratiques plus efficientes. Quant à certains cadres dirigeants, la mise en avant de tels groupes leur permet d'incarner une culture d'entreprise où les relations de subordination s'effaceraient au profit d'un intrapreneuriat généralisé. Ces groupes multiformes, sont-ils des instances où s'élaborent de nouvelles professionnalités ou ne sont-ils que des tentatives éphémères visant à faire exister des métiers irréductiblement dépréciés ?

Christian Azaïs : « Être pilote d'hélicoptère au Brésil. La 'décohérence' comme illustration des relations d'emploi et d'un rapport au collectif particulier »

La profession de pilote d'hélicoptère au Brésil est hétérogène malgré les apparences. Piloter un monomoteur n'est pas identique à piloter un hélicoptère de grande portée, être pilote particulier ou salarié d'une entreprise n'est pas pareil que d'être pilote clandestin, etc. Or, tous les pilotes sont soumis à des exigences semblables, comme celle de renouveler tous les ans la licence qui les autorise à piloter tel ou tel appareil. La prolifération et la superposition de normes – normes provenant de l'Agence nationale de l'aviation civile brésilienne et normes issues de pratiques antérieures, du temps où les forces armées étaient en charge de la régulation de la profession – participent de la décohérence sur laquelle les relations d'emploi se construisent aujourd'hui, que la notion de zone grise traduit. Une profession dont les conditions d'accès sont fort réglementées, comme celle de pilote d'hélicoptère, couvre une pluralité de formes d'exercice du métier et de formes d'emploi. En outre, la pratique individualiste du métier est la règle, ce qui ne facilite pas l'émergence d'un collectif.

Murielle Matus : « Trouver sa place dans un nouvel univers professionnel. Typologie des collectifs et dynamiques de réinsertion à la sortie du chômage »

Comment trouve-t-on sa « place » dans un nouveau groupe professionnel ? Dans un nouveau collectif de travail ? Ce chapitre propose d'analyser la dialectique entre individus et « systèmes de travail » (Hughes, 1958) grâce à une typologie des configurations professionnelles dans lesquelles s'insèrent des chômeurs en reconversion. A partir d'un corpus d'une dizaine d'entretiens biographiques réalisés auprès d'anciens chômeurs reconvertis, trois principales configurations apparaissent : les collectifs « cohésifs », les collectifs « contributifs » et enfin les configurations « autonomiques ».