

Conclusion de l'ouvrage

ANNE GILLET ET PIERRE LÉNEL¹

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 travail⁴) 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'examen 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/départition 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 sous-bassements 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 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 clinique⁷. Notons aussi que l'enquête « conditions de travail » de la DARES⁸ 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 autres⁹.

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 Vandeveldde-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 “dépassé 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 social¹⁰ (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 établir¹¹.

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 auteurs¹³ 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 XX^e 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 continues 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 par 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 Vandeveld-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.
- Lhuillier 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.