

## 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 20<sup>e</sup> 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.

### Aurélié 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'État 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 XX<sup>ème</sup> 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 Tuchsirer : « 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<sup>1</sup>, 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,

---

<sup>1</sup> « 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 efficaces. 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. À 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 ».