

CONNAISSANCE ¹⁶ DE L'EMPLOI

LE 4 PAGES DU **CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**, N° 16, MAI 2005

Depuis plus de vingt ans les restructurations d'entreprises ainsi que les changements techniques et organisationnels promeuvent dynamiques collectives et coopération des salariés mais aussi autonomie et responsabilité individuelle. Pourtant, les divergences d'intérêts entre salariés et dirigeants n'ont pas disparu et le remodelage des collectifs de travail peut rendre problématique la formation d'identités collectives.

L'enquête Changements organisationnels et information (COI) s'est intéressée aux significations et enjeux des réorganisations pour les salariés. Elle dresse le portrait des « travailleurs collectifs » de l'industrie et dégage certaines caractéristiques de leurs conditions de travail. Mais elle décèle également des différences dans la perception et le vécu des changements, différences liées à l'appartenance socioprofessionnelle et aux positions occupées dans les groupes de travail. Elle montre en outre que les salariés n'adhèrent pas tous à la figure du « coopérant ».

La coopération au travail selon les salariés

MIHAI DINU GHEORGHIU, FRÉDÉRIC MOATTY

Centre d'études de l'emploi

Les entreprises industrielles se transforment, depuis deux décennies, grâce à la diffusion des technologies de l'information et de la communication et de pratiques organisationnelles innovantes, comme les démarches de qualité, la mise en tension des flux productifs ou les équipes de projet. Ces réorganisations vont de pair avec des pratiques de travail basées sur la coopération et l'autonomie, où les dynamiques collectives sont privilégiées. Ainsi, pour le *management*, coopération et travail collectif sont devenus des enjeux décisifs de la productivité et servent désormais d'instruments dans la mobilisation des salariés : les travailleurs et la direction sont supposés, comme l'équipage d'un bateau ou une équipe sportive, œuvrer de concert face à un environnement hostile.

Pourtant, la concurrence au sein des équipes n'a pas disparu ni les divergences d'intérêts entre salariés et dirigeants. Et les expressions usuelles pour désigner le travail collectif, (équipe, groupe, coopération, etc.) ne sont ni synonymes, ni utilisées dans le même sens. L'activité de travail doit être distinguée du collectif de travail qui l'accomplit, par exemple l'équipe. Enfin, les représentations et les pratiques des salariés en la matière sont variées et liées à la mémoire des

anciennes modalités d'organisation et de solidarité au travail.

Les déclarations des salariés à l'enquête *COI* (cf. encadré) montrent à quel point les significations du travail collectif divergent entre salariés et dirigeants (Greenan, Hamon-Cholet, 2000). Nous concentrons ici notre analyse sur les représentations des salariés qui sont plus diversifiées et moins connues que celles des dirigeants, diffusées par le discours managérial (Gheorghiu, Moatty, 2003).

2

Le travail collectif concerne surtout les plus qualifiés

En 1997, 59 % des salariés de l'enquête *COI* déclarent « réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement ». Le travail en groupe est, dans neuf cas sur dix, « réalisé avec des collègues appartenant à la même unité de travail ». Mais il n'est plus effectué en vase clos : dans près d'un cas sur deux, il est « réalisé avec d'autres personnes de l'entreprise », et dans un cas sur quatre « avec des personnes extérieures à l'entreprise ».

Le travail collectif concerne tout particulièrement les salariés les plus qualifiés, notamment lorsqu'ils ont des responsabilités hiérarchiques ou techniques (cf. tableau). Généralisé pour les postes de direction ou de conception, il est moins fréquent dans les fonctions d'exécution et rare chez les employés de l'industrie, dont les formes d'organisation du travail sont moins collectives que celles des ouvriers. Présent dans tous les secteurs d'activité, il se rencontre surtout dans des entreprises ou des établissements de grande taille et de structure complexe

PART DES TRAVAILLEURS COLLECTIFS PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE (CSP)

Cadres	77 %
dont ingénieurs et cadres techniques	83 %
Professions intermédiaires	63 %
dont techniciens	71 %
dont contremaîtres	75 %
Ouvriers qualifiés	57 %
Ouvriers non qualifiés	50 %
Employés	32 %
Ensemble	59 %

Source : Enquête *COI* salariés 1997, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion sociale-Dares, France.

Champ : Salariés travaillant depuis plus d'un an dans des entreprises de 50 salariés et plus de l'industrie et du secteur agro-alimentaire.

UNE ENQUÊTE À DEUX NIVEAUX

Le Centre d'études de l'emploi coordonne un dispositif d'enquêtes sur les *Changements organisationnels et l'informatisation (COI)* qui s'adresse aux entreprises et aux salariés. Le volet « salarié » a été réalisé en 1997 par la Dares. Le champ de l'étude est constitué de 4 787 salariés ayant au moins un an d'ancienneté et tirés au hasard parmi les entreprises de cinquante personnes ou plus de l'industrie (hors énergie et Bâtiment et Travaux publics) et du secteur agro-alimentaire.

Parmi les salariés ayant déclaré « travailler collectivement », trente personnes âgées de 30 à 55 ans ont été interrogées par entretiens semi-directifs sur les relations de coopération au travail (Gheorghiu, 2001). Les entretiens sont biographiques, focalisés sur les changements intervenus dans l'organisation du travail et le contenu de l'activité. Ils abordent les représentations des changements, leurs effets et le « vécu » des sujets à propos du travail collectif. Le guide d'entretien visait initialement à cerner les différentes formes de coopération au travail.

(par exemple, à fonctions multiples). Les qualifications y étant formalisées et les tâches interdépendantes, les relations de coopération y sont plus souvent organisées et reconnues que dans des structures artisanales où elles peuvent être simplement perçues comme de l'entraide.

Des représentations liées aux qualifications et trajectoires professionnelles

À partir des entretiens menés avec les salariés (cf. encadré), nous approchons leurs conceptions du travail collectif et de la coopération, qui se révèlent fortement liées à leur qualification et à leur trajectoire professionnelle. Celles des ouvriers ou « exécutants » se distinguent ainsi nettement de celles des « médiateurs » et des dirigeants. Nous nous limiterons ici à préciser les conceptions dominantes chez les « exécutants » et les « médiateurs », une catégorie transversale de salariés induite par les nouvelles formes d'organisation.

Pour les « exécutants », occupant les positions de travail les plus dominées, les formes actuelles de la coopération au travail ont conduit à un isolement conflictuel ou stratégique, qui s'inscrit dans la suite des déchirures liées à l'éclatement et aux divisions qui traversent le monde ouvrier (Beaud, Pialoux, 1999). Mais des dispositions de coopération durables et de situations de forte identification avec *l'esprit d'équipe* existent toujours, en particulier chez des ouvriers en fin de parcours professionnel ou dans des positions de médiation.

Les « médiateurs » se sont multipliés sous l'effet des changements organisationnels. Ils doivent pour réussir intégrer une double vision sur le groupe : être solidaires

de leur équipe tout en y intégrant les contraintes de la production. Ils sont parmi les plus motivés à s'investir dans la coopération et à tenir un discours apologétique sur le groupe, car leur position, moins reconnue formellement, en dépend plus fortement.

Exécutants : une coopération souvent contrainte

Les représentations du « travail en équipe » des ouvriers apparaissent très contrastées, entre la dénonciation de l'insupportable, la distanciation critique et stratégique, et l'identification « totale » à l'*esprit d'équipe*. La conversion contrainte à des formes nouvelles de coopération et la dévalorisation des anciennes identités collectives, de métier ou de classe, sont en effet à l'origine d'une crise des identités au travail (Dubar, 2000). Il est impossible de dissocier le fait de coopérer du fait de résister aux contraintes imposées par l'organisation ou les « petits chefs ». La disposition durable pour coopérer est fonction de l'ancienneté dans l'entreprise ou dans l'équipe et des possibilités d'évolution. Trois types de coopération sont ainsi identifiables.

La coopération conflictuelle : Le cumul des contraintes ou des conditions de travail dégradées conduit à des relations

de coopération conflictuelles. Hiérarchie autoritaire, imposition de l'ordre des opérations et des places malgré les incompatibilités, faible

Une ouvrière en maroquinerie dénonce la composition arbitraire des équipes de travail lorsque le savoir-faire et les caractères ne sont pas compatibles : *Les deux personnes qui ont intégré le groupe, c'est une horreur ! On a qu'une seule envie, c'est de demander de changer de groupe !*

autonomie, contraintes de rythme, surcharge de travail, menaces de licenciements sont des facteurs de relations conflictuelles entre ouvriers au sein de l'équipe.

La coopération distante : « Travailler seul » peut être source d'autonomie et de valorisation dans les échanges avec l'extérieur de l'entreprise lorsqu'un certain capital de relations a été

accumulé. Dans un contexte de changements organisationnels imposés entraînant la dégradation des

Un ouvrier magasinier dans une entreprise de mécanique ayant connu de fortes réductions d'effectifs déclare : *Maintenant, c'est chacun pour soi ! Il travaille actuellement seul au service de réception.*

conditions de travail et une perte de cohésion des équipes, ces dernières deviennent des *artefacts* qui empêchent le partage du travail et des bénéfices.

L'identification à l'esprit d'équipe : À l'inverse, l'attachement à l'équipe est important car valorisant, même si les conditions de travail y sont difficiles. L'*ambiance*, la présence d'un *esprit d'équipe* sont la démonstration de la

cohésion et de la distinction de l'équipe dans l'ensemble du collectif ouvrier. L'équipe, ici un groupe identitaire de référence, est en mesure

Pour un cariste de l'automobile, immigré proche de la préretraite et touchant une prime d'équipe, toute l'activité se fait en groupe : *Parce que, si chacun tire de son côté, c'est fini... On est comme une famille là-dedans... Moi, je préfère travailler en groupe ; on parle, on rigole.*

d'affirmer son autonomie relative tant face à la hiérarchie qu'aux nouveaux venus.

Médiateurs : une « vocation du relationnel »

Les médiateurs sont des coopérants dont la reconnaissance sociale s'étend au-delà des frontières de leur groupe d'appartenance. Deux types se dégagent :

Les *médiateurs occasionnels* sont souvent des « bras droit du chef » qui assurent leur autorité en s'appuyant sur les règles de base du travail en commun, tout en évitant de se faire assimiler à un surveillant ou à un contrôleur. Ils mettent en valeur des propriétés attachées à leur socialisation « primaire » comme les pratiques sportives qui les ont habitués à fonctionner en équipe. Cette « vocation du relationnel » est aussi un effet de leur trajectoire. Leur perception par les autres comme « neutres » ou « désintéressés » les désigne comme arbitres dans des situations de rivalité ou de conflit. Selon eux, sans l'équipe, ils ne seraient rien.

Un opérateur stockeur travaillant dans l'imprimerie d'un journal et qui doit son recrutement au patron de son équipe de football témoigne : *L'esprit d'équipe, pour moi, c'est de dire bonjour à tout le monde en arrivant, ne pas faire la gueule à l'autre... C'est s'entendre... ne pas faire chacun à sa tête. Si l'autre a fait une connerie, il ne faut pas le dénoncer au chef ; il faut régler les différends entre soi. Une équipe, on le fait seulement avec des copains. Si un critique l'autre... pour moi, ça c'est pas une équipe.*

Pour les *médiateurs professionnels*, la coopération représente une obligation qui peut apporter plus de reconnaissance que l'exercice purement technique du métier et signifie mettre en valeur des qualités professionnelles rares. Mais une mission de médiation exige des sacrifices : se montrer disponible, renoncer à certaines aspirations de vie familiale, adopter une conduite ascétique ou exercer de manière atypique sa profession.

Un technicien aux méthodes chez un sous-traitant en fonderie explique : *J'ai été nommé médiateur pour justement faire la liaison entre les différents ateliers (soudure-usinage-montage) dans des grands problèmes comme ça. Et ça, c'est resté depuis.*

Une intensification du travail qui s'accompagne de plus d'initiatives et d'autonomie

Les résultats statistiques montrent que les travailleurs collectifs déclarent des contraintes de rythme un peu plus soutenues. Cet accroissement touche surtout les ouvriers non qualifiés, et ce, dans un contexte d'intensification du travail (Gollac, Volkoff, 1996).

Le travail collectif, marqué par les contraintes de flexibilité, consiste cependant plus rarement à répéter continuellement la même série de gestes ou d'opérations. L'accentuation des rythmes et la pression temporelle res-

sentie s'accompagnent d'une interdépendance accrue vis-à-vis du travail des collègues, avec une aide possible en cas de surcharge ou lorsque les opérations sont délicates ou compliquées.

Les contrôles horaires semblent moins fréquents pour le travail collectif. Mais ce résultat, variable selon les professions, montre que le réglage s'avère délicat entre une atténuation des contrôles et la nécessité de coordonner les horaires des salariés travaillant en groupe.

L'encadrement prescriptif du travail à l'aide de procédures écrites se resserre pour les travailleurs collectifs. Ils sont plus souvent tenus de respecter personnellement des normes de qualité chiffrées précises et d'effectuer des tests de qualité ou des essais de produits, bien qu'il leur soit parfois impossible de respecter à la fois la qualité et les cadences ou les délais.

Les travailleurs collectifs ont des échanges plus denses avec leurs collègues habituels comme avec des salariés extérieurs à l'équipe. Ils ont un usage intensif du téléphone, de l'écrit ou de l'informatique. Ces résultats se déclinent selon les professions et la nature de la technologie utilisée. Ainsi, le partage d'informations en ligne grâce à un terminal s'associe au travail en groupe, tandis que les micro-ordinateurs relèvent souvent d'un usage plus personnel.

Les travailleurs collectifs ont une autonomie plus grande pour modifier la nature et la quantité du travail à effectuer ou la façon de procéder ou pour « jouer » sur les délais fixés. Ils font aussi plus souvent des proposi-

tions pour l'amélioration du poste de travail, des procédés ou des machines.

Paradoxalement, les travailleurs collectifs sont plus souvent évalués individuellement, cette évaluation étant cadrée par des critères précis et mesurables (objectifs et résultats), tandis que les sanctions sont mieux connues : nombre d'entre eux estiment que cela a une incidence sur leur salaire ou leur avancement.

Une notion ambivalente

Le travail collectif apparaît comme ambivalent pour les salariés, ce qui rend bien compte de la diversité de leurs attitudes. Sa productivité accrue résulte souvent de la pression temporelle, de la flexibilité ou du respect des normes. D'un côté, il peut aller de pair avec l'accroissement de l'autonomie opérationnelle dans l'atelier et la figure d'un ouvrier-sujet animé par un individualisme coopératif (Thudéroz, 1995). De l'autre, il se conjugue avec un encadrement normatif du travail plus développé, ce qui peut aboutir au cas fréquent de l'« autonomie contrôlée » (Coutrot, 1999). Cependant il est réducteur d'opposer prescription et autonomie (Moatty, 2001). Si les ordres ou les consignes disent « ce qu'il faut faire », ils sont appliqués moins strictement par les salariés travaillant en groupe, ce qui conduit à la figure de l'« autonomie encadrée » : les règles et normes de production sont interprétées comme des guides pour l'action, des supports d'apprentissage ou des moyens de coordination

références

Beaud S., Pialoux M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard.

Coutrot T., 1999, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.

Dubar C., 2000, *La crise des identités : L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

Gheorghiu M., 2001, *Les relations de coopération au travail*, Rapport final pour la Dares, convention Dares-CEE.

Georghiu M., Moatty F., 2003, *Le travail collectif chez les salariés de l'industrie*, Document de travail du CEE, n° 29.

Gollac M., Volkoff S., 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre.

Greenan N., Hamon-Cholet S., 2000, « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 », *Premières Informations et Premières Synthèses*, Dares, n° 09.3, mars.

Moatty F., 2001, « La fonction prescriptive de l'écrit en entreprise », in S. Pène, A. Borzeix, B. Fraenkel (dir.), *Le langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.

Thudéroz C., 1995, « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 2.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site www.cee-recherche.fr

La lettre électronique flash.cee vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site

CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-le-Grand Cedex
Téléphone : 01 45 92 68 00
Télécopie : 01 49 31 02 44
Mél : cee@mail.enpc.fr
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : P. Ralle
Rédacteur en chef : M.-M. Vennat
Maquettiste : M. Ferré
Contact presse : Anne Evans
Imprimerie : Louis-Jean
C.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : 275 - mai 2005
ISSN : 1767-3356