

DOCUMENT DE TRAVAIL

LE TRAVAIL COLLECTIF
CHEZ LES SALARIÉS DE L'INDUSTRIE

Groupes sociaux et enjeux
de la coopération au travail

MIHAI DINU GHEORGHIU
FRÉDÉRIC MOATTY

N° 29

septembre 2003



**CENTRE
D'ETUDES
DE L'EMPLOI**

«LE DESCARTES I»
29, PROMENADE MICHEL SIMON
93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX
TÉL. 01 45 92 68 00 FAX 01 49 31 02 44
MÉL. cee@cee.enpc.fr
<http://www.cee-recherche.fr>

Le travail collectif chez les salariés de l'industrie

Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail

MIHAÏ DINU GHEORGHIU

mihaidg@yahoo.fr

Centre de sociologie européenne/Conseil général de Seine-Saint-Denis

FRÉDÉRIC MOATTY

frederic.moatty@mail.enpc.fr

CNRS/Centre d'études de l'emploi

DOCUMENT DE TRAVAIL

N° 29

septembre 2003

ISSN 1629-7997
ISBN 2-11-088625-0

Le travail collectif chez les salariés de l'industrie

Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail

Mihăi Dinu Gheorghiu

Frédéric Moatty

Résumé

Au sein des nouvelles formes d'organisation du travail, la coopération et le travail collectif sont devenus des enjeux décisifs de la productivité pour le *management* et servent d'instrument dans la mobilisation des salariés. Mais ces notions clés de la littérature moderne du *management* sont polysémiques et reposent sur des représentations divergentes entre le *management* et les salariés. Cette étude se centre sur l'analyse des réponses des salariés de l'industrie à l'enquête sur les « Changements organisationnels et l'informatisation » de 1997 et sur celle des entretiens d'une post-enquête sur le travail collectif. Les significations et les enjeux du travail collectif diffèrent fortement selon les positions occupées. Les statistiques comparant travail individuel et travail collectif montrent que ce dernier est surtout développé dans les grandes entreprises d'organisation complexe. Les performances du travail collectif reposent sur une intensification des rythmes de travail et une « autonomie encadrée » mais aussi sur une aide plus fréquente du collectif de travail ou de la hiérarchie. D'autre part, les entretiens permettent d'établir une typologie des salariés travaillant collectivement selon leur position d'« exécutants », de « médiateurs » ou de « dirigeants ».

L'intensification des relations de coopération apparaît liée aux changements organisationnels. Les rôles relationnels liés aux activités de médiation ou d'encadrement s'accroissent. Les échanges s'intensifient au sein et à l'extérieur des collectifs de travail, ce qui va de pair avec un accroissement et une diversification de l'usage des technologies de l'information et de la communication. Les entretiens réalisés avec des ouvriers indiquent que le sens des mots « coopération » et « équipe » est souvent celui de « coopération forcée » et d'« autonomie contrôlée ». Cependant, les relations de coopération ne se réduisent pas aux membres des équipes organisées ou des collectifs institués. Le groupe de travail se distingue 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 relations de coopération au travail s'appuient sur des dispositions durables, attachées au mode de socialisation des personnes, et leur analyse suppose la prise en compte des trajectoires des membres du groupe et l'estimation des chances individuelles de carrière associées au travail en groupe.

Mots-clefs : Travail en équipe, collectif de travail, coopération, autonomie, groupes sociaux, rythme de travail, organisation du travail, esprit d'équipe, communication.

Employees' Collective Work in Manufacturing Firms Social Groups and Stakes for the Cooperation at Work

Abstract

As new forms of work organization, cooperation and collective work are main stakes for managers to improve productivity and help stimulating employees' involvement. But these key notions in the modern literature of management are polysemous and based on divergent representations between managers and employees. This study analyses industry employees' replies to a survey conducted in 1997 on "Organisational Changes and Computerization" and post-investigation interviews about collective work. The meanings and stakes of collective work strongly depend on the place in the organization. Statistics comparing individual and collective work show that the last one is especially developed in large companies with complex organization. The performances of collective work are based on an intensification of work rhythms and a "limited autonomy" but also on a more frequent recourse to group work or to the hierarchy. Using interviews, we built a typology of employees working in groups according to their role as "simple workers", "intermediaries" or "executives".

The intensification of cooperation relations appears related to organizational changes. The relational roles linked to mediation or management activities are increasing. Exchanges inside and outside teams are intensifying, what goes together with an increase and a diversification of information and communication technologies' use. Worker interviews indicate that words like "co-operation" and "team" often mean "constrained cooperation" and "autonomy under control". However, cooperation relations are not reduced to the members of organized teams or instituted collectives. The working group is distinct from the organization inasmuch as it constitutes for its members a reality sui generis, developing a specific form of sociability ("the team spirit") and shared ethical values. The respect of others and the in-house settlement of conflicts are the main conditions required "to team up". Cooperation relations at work are based on durable dispositions, linked to the mode of socialization, and their analysis supposes to take into account the trajectories of the group members and to estimate the individual chances of career associated with teamwork.

Key words: *Team work, collective work, cooperation, autonomy, social groups, work rhythm, work organization, team spirit, communication.*

1. APPROCHES D'UNE NOTION POLYSÉMIQUE

La littérature indique plusieurs termes usuels (travail en équipe, travail collectif, relations de coopération au travail, etc.) qui ne sont ni synonymes, ni utilisés par les différents auteurs avec le même sens. L'équipe s'avère une réalité difficile à cerner et il est difficile de définir le travail collectif de manière claire et univoque (Everaere, 1999). Il existe ainsi deux acceptions au moins du travail collectif, l'une qui renvoie à l'activité de travail (collective, coopérative, etc.) accomplie à plusieurs, l'autre qui désigne l'ensemble humain concerné, le groupe, l'équipe ou le collectif de travail (Borzeix, 1994).

De plus, les représentations et les pratiques des membres des différents corps professionnels ne sont pas identiques et l'homonymie est souvent trompeuse. La polysémie des mots ne facilite pas la compréhension du sens sous-entendu et des références implicites, soit à une culture « populaire » ou ouvrière des modalités de coopération dans le travail, soit à une culture savante ou « professionnelle », alors qu'il n'y a jamais de frontière absolue entre les deux et que la culture ouvrière conserve la mémoire des anciennes modalités d'organisation du travail.

La question de la coopération dans les activités de travail a toujours été une question cruciale. Ainsi, le développement d'une coopération harmonieuse, venant remplacer des intérêts antagonistes entre les travailleurs et la direction, a été l'essence de *l'Organisation scientifique du travail* prônée par F. W. Taylor (1911). Mais, comme le remarquait un précurseur de la gestion, Chester I. Barnard, le succès de la coopération dans et grâce à des organisations formelles est plutôt l'exception que la règle (Barnard, 1938, p. 5). Aussi, le thème de la coopération est-il lié à la négociation - de la résolution des conflits à l'évitement des grèves et du freinage - ainsi qu'au partage des savoirs et à la résolution des aléas productifs. De ce point de vue, la sociologie du travail montre que la régulation de contrôle des directions s'appuie sur la régulation conjointe émanant des opérateurs qui peuvent aussi mettre en place une régulation autonome (Reynaud, 1989).

La coopération fait partie des mots clés de la littérature moderne du *management*, parmi d'autres outils supposés du succès compétitif, comme la confiance, la culture d'entreprise ou la loyauté. Dans les années 1990, apparaît le modèle d'une « entreprise en réseau », structurée de manière flexible et soumise à des changements accélérés de ses marchés, des technologies et des formes de concurrence. En son sein, « les travailleurs doivent être organisés en petites équipes pluridisciplinaires dont le véritable patron est le client et qui se dotent d'un coordinateur mais pas d'un chef » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 117).

Le modèle coopératif, théorisé en économie par Aoki (1991), s'est révélé en effet plus souple dans la période récente pour s'adapter aux fluctuations de marchés portant sur des produits différenciés. Dès les années 1970, les travaux de la sociologie de la contingence structurelle avaient mis en évidence que le modèle traditionnel de la coordination hiérarchique était surtout adapté à un environnement stable et prévisible, tandis que le modèle de la coordination horizontale, basé sur la coopération, se révélait plus organique et plus adapté à des changements continus dans la mesure où il concilie les impératifs de flexibilité et d'intégration (Piotet, 1992).

Le travail collectif a été largement analysé en ce qui concerne la production dans l'industrie automobile, en particulier à travers la coopération au sein de collectifs de travail, tels qu'une équipe, une équipe autonome ou semi-autonome, etc. Au-delà du cadre de l'atelier de production où se profilerait la figure d'un ouvrier-sujet, animé par un individualisme coopératif (Thuderoz, 1995), les formes du travail collectif ont aujourd'hui une portée

beaucoup plus large avec des formes d'organisation par projet, qui concernent désormais l'ensemble du réseau, interne et externe, de l'entreprise.

Les évolutions récentes du travail se sont déroulées dans un contexte de diffusion rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui, en modifiant le cadre temporel et spatial des interactions dans les groupes, rendent possibles des articulations inédites entre des formes de coordination « en présence » et « à distance » (Moatty, 1995). La question de la transformation des collectifs de travail et des formes de coopération rencontre ainsi celle du progrès technique, comme le soulignait déjà Pierre Naville en 1961 à propos du passage du travail parcellisé à l'automation¹. L'usage d'une technique comme l'informatique nécessite ainsi la mise en œuvre de formes de coopération et d'entraide entre les utilisateurs (Gollac, 1996). La *solidarité technique* s'ajoute ainsi aux solidarités mécanique et organique et constitue « une forme de conscience collective qui soude durablement » salariés et dirigeants (Dodier, 1995).

L'appel à la coopération fait partie d'un travail langagier du *management*, essayant de promouvoir un langage et une organisation du travail où l'accent mis sur la coopération, devenue une ressource productive, vise à « euphémiser », voire à disqualifier les conflits. 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. Ces métaphores construisent la fiction d'une disparition de la concurrence au sein des équipes et occultent les rapports antagonistes entre les patrons, renommés « *leaders* », et les ouvriers (Sennet, 2000, p.156). Selon Thomas Coutrot (1999), l'entreprise « néo-libérale » se caractérise ainsi par les concepts paradoxaux de « coopération forcée » et d'« autonomie contrôlée ». Mais, la conversion contrainte à des formes nouvelles de coopération et la dévalorisation conjointe des anciennes identités collectives, de métier ou de classe, sont à l'origine d'une crise des identités au travail (Dubar, 2000).

Cette étude du travail collectif combine des résultats issus d'enquêtes statistiques avec ceux issus d'entretiens menés lors d'une post-enquête auprès des salariés. Dans un premier temps, il est nécessaire de donner quelques indications méthodologiques sur la production de ces données.

1.1. Des significations différentes pour les salariés et les dirigeants d'entreprise

La notion de « travail collectif » n'est pas seulement polysémique, les enquêtes statistiques françaises (cf. encadré) montrent qu'elle revêt des significations différentes pour les salariés et les dirigeants d'entreprise : la corrélation est globalement faible entre la part de salariés « participant à des équipes ou groupes » du point de vue des responsables d'entreprise industrielle et le fait, pour les salariés, de déclarer « réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement » (Greenan, Hamon-Cholet, 2000a). Ni le libellé très différent de ces questions, ni leurs contenus, très ciblés chez les dirigeants, très larges chez les salariés, ne peuvent suffire à expliquer ces faibles corrélations². Il est possible que les déclarations des

¹ « Les équipes ou groupes de travail tendent alors à prendre une figure nouvelle, qui exprime le nouveau système de répartition des tâches. Aux équipes additives se substituent les équipes fonctionnelles. Les collections d'ouvriers de niveau voisins réunis dans l'atelier font place à l'équipe intégrée de personnels variés, dont la coopération immédiate est nécessaire. [...] Ainsi donne-t-on à ces équipes, dans les pays anglo-saxons, le nom de *crew*, d'équipage, dont la solidarité doit être aussi effective que celui d'un navire. » (Naville, 1961, p. 381-382)

² La question posée aux salariés est formulée ainsi : « Vous arrive-t-il de réaliser une partie de votre travail en groupe ou collectivement ? » Les réponses possibles sont « Oui » et « Non ».

représentants d'entreprise concernent le travail collectif prescrit par l'organisation officielle du travail, alors que celles des salariés se rapportent au travail en groupe ou au travail collectif « réel ». Quelle que soit la valeur de cette hypothèse, il est intéressant d'analyser de plus près les représentations des salariés à propos du travail collectif, tant à travers leurs déclarations à l'enquête statistique qu'à partir d'entretiens réalisés dans une post-enquête spécifique visant à éclaircir cette divergence de points de vue³.

L'enquête sur les « Changements organisationnels et l'informatisation » (COI) de 1997

Le dispositif d'enquête sur les « Changements organisationnels et l'informatisation » (COI) de 1997 couple des enquêtes auprès des entreprises, principalement dans l'industrie et les Industries agro-alimentaires (IAA), à un questionnaire auprès des salariés⁴. Différentes questions de ces deux volets d'enquêtes abordent la thématique du travail en groupe ou du travail collectif.

Le volet salarié de l'enquête COI a été réalisé par la Dares au ministère du Travail. Il poursuit des enquêtes précédentes sur les « Techniques et l'organisation du travail » (TOTTO) réalisées en 1987 et 1993. Parmi les entreprises de cinquante salariés ou plus de l'industrie (à l'exception de l'énergie) et des IAA, 4 804 salariés « stables » (ayant au moins un an d'ancienneté) ont été tirés au hasard et ont répondu à des questions portant sur leur travail quotidien. Parmi eux, se trouvent 621 cadres, 1 162 membres des professions intermédiaires, 392 employés, 1 742 ouvriers qualifiés et 870 ouvriers non qualifiés. À ces 4 787 salariés, s'ajoutent six dirigeants d'entreprise et onze personnes pour lesquelles l'information sur la profession est manquante.

L'enquête auprès des entreprises porte sur les pratiques organisationnelles. Le questionnaire a été adressé à un représentant de l'entreprise, l'interlocuteur habituel du service des enquêtes statistiques du ministère de l'Industrie (SESSI) ou du ministère de l'Agriculture dans les IAA (Scees). L'enquête a bénéficié d'un taux de réponse élevé, tant du côté des entreprises (88 %) où elle était obligatoire que du côté des salariés (71 %).

Les entretiens de la post-enquête

Les personnes interrogées par entretien semi-directif dans le cadre de la post-enquête ont été sélectionnées afin de constituer un échantillon diversifié de cas selon la taille de l'entreprise (plus ou moins de 500 salariés), la région (la moitié des entretiens devait être réalisée en province), ainsi que le groupe socioprofessionnel (Gheorghiu, 2001). Les trente personnes interrogées, âgées de 30 à 55 ans, ne sont donc en aucun cas représentatives des salariés ayant répondu « réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement ». L'échantillon se compose de huit ouvriers (dont un au chômage), de neuf techniciens et agents de maîtrise, six agents commerciaux, six cadres (dont trois chefs de projet), ainsi qu'une comptable et une infirmière d'entreprise. Huit femmes y figurent et deux tiers des entretiens se sont déroulés en région parisienne. Les entretiens sont biographiques, focalisés sur les changements intervenus à la fois dans l'organisation du travail et dans le contenu de l'activité. Ils permettent d'analyser les différentes représentations des changements, leurs effets et le « vécu » des sujets.

Celle destinée aux responsables d'entreprise est plus complexe :

5. « En 1997, quelle est la part des salariés de votre entreprise participant à des équipes ou groupes...

5.1 ...de travail autonomes ?

5.2 ...de résolution de problèmes ?

5.3 ...de projet ? »

Cette proportion est mesurée à travers trois modalités 0 %-10 %, 10 %-50 %, + de 50 % tant pour les « Salariés de production » que pour les « Autres salariés ».

³ Une des post-enquêtes précédentes portait également sur le travail collectif. Deux significations possibles étaient données par les personnes interrogées : la première étant perçue comme trop englobante : « contribuer avec d'autres à la mise en œuvre du produit final de l'entreprise ou du service », l'étude s'est centrée sur la seconde, plus restrictive : « élaboration commune qui suppose des rapports entre individus » (Bercot, Coninck, Dhaleine, 1995).

⁴ Les enquêtes ont été coordonnées par Nathalie Greenan au Centre d'études de l'emploi et Sylvie Hamon-Cholet a été responsable à la Dares de la réalisation du volet salarié (Greenan, Hamon-Cholet, 2000b).

1.2. Les situations d'entretien

Les personnes rencontrées lors des entretiens ont été sélectionnées afin de construire une diversité de situations. Les entretiens ont surtout été possibles auprès de salariés professionnellement stables ou ayant connu un avancement. Cette stabilité, mais aussi leur disponibilité à l'égard d'une nouvelle enquête, sont des indices d'une meilleure intégration dans des « collectifs » de travail qui favorise *a priori* une vision plus « positive » des formes de coopération, sous l'hypothèse que les moins « coopératifs » seraient plus instables et donc plus difficiles à rencontrer.

Trois ans après la passation des questionnaires de l'enquête, les entretiens exigeaient la prise en compte des changements intervenus depuis l'enquête initiale. Le temps trop long écoulé depuis la passation du questionnaire a fait que la plupart des personnes rencontrées une deuxième fois avaient oublié ce qu'elles avaient répondu la première fois et quelques-unes ne se souvenaient même plus de l'enquête de 1997.

Une remarque importante concerne l'imposition d'une définition normative du « travail collectif » qui ne peut pas être totalement neutralisée ou contrôlée. Les questions relatives aux formes de coopération dans le travail sont en effet regroupées dans la post-enquête autour de la seule problématique de la « coopération », du « collectif » et de « l'équipe », objectif annoncé d'emblée par l'enquêteur aux personnes interrogées. L'intérêt manifesté par des autorités scientifiques et administratives pour le travail collectif lui confère *a priori* de l'importance. Cet effet est renforcé par l'existence d'un cadre discursif plus général, celui de la culture managériale, valorisant le travail en réseau et en équipe⁵. Travailler en équipe constituerait ainsi une valeur en soi, au moins sous certaines conditions. Plusieurs enquêtés ont, en effet, eu tendance à se rapporter à cette forme de travail comme à une *norme positive*, y compris des personnes qui expriment des points de vue critiques relativement à des collectifs qui ne constituent pas une « véritable équipe ».

En raison de sa problématique, l'entretien oriente le discours des personnes interrogées vers des représentations plus cohérentes, à la fois réflexives et rétrospectives, de la dimension collective de leur activité, avec des degrés différents d'ajustement aux attentes de l'enquêteur. La production en situation d'entretien de discours sur le travail collectif conduit ainsi à une tension entre une représentation « sociologique » et globalisante des formes de coopération, et des représentations « professionnelles », où la part du « social » est minimisée, occultée ou dévalorisée.

2. LE TRAVAIL COLLECTIF DANS L'INDUSTRIE

Pour cerner les représentations des salariés à propos du travail collectif, l'étude se base sur l'analyse des réponses à une question de l'enquête COI : « Vous arrive-t-il de réaliser une partie de votre travail en groupe ou collectivement ? » En 1997, dans les firmes françaises de cinquante salariés ou plus de l'industrie, une large majorité de salariés (59 %) répond « oui » à cette question alors que 41 % répondent « non »⁶. Ces réponses sont des déclarations produites en situation d'enquête, indiquant que le salarié a le sentiment ou non qu'une partie de son travail s'effectue au sein d'un collectif. Par convention, dans la suite du texte, nous parlerons de travail en groupe ou de travail collectif et désignerons ces salariés comme des

⁵ Sur l'imposition et la diffusion du modèle managérial de travail en réseau, voir Boltanski, Chiapello (1999).

⁶ Le taux de non réponse à cette question est de 0,15 %.

« travailleurs collectifs » (TC) et des « travailleurs individuels » (TI), indépendamment du fait qu'ils appartiennent ou non à un groupe ou un collectif formel dans l'entreprise.

Nous allons maintenant examiner quelques-unes des caractéristiques du travail collectif. En premier lieu, signalons que seuls 27 % des travailleurs collectifs « ont reçu une formation spécifique au travail en groupe ».

2.1. Travail collectif et temps de travail

Le temps de travail en groupe occupe « tout le temps ou presque » pour 33 % des travailleurs collectifs et « un quart de leur temps ou plus » pour 27 % d'entre eux. Mais, dans 39 % des cas, sa durée est faible et prend « moins d'un quart de leur temps ».

La participation à un travail collectif n'a cependant guère de rapport avec le fait de travailler en équipe au sens temporel de ce terme : les travailleurs individuels et collectifs sont presque aussi nombreux, 28 % et 29 %, à déclarer avoir des « horaires en 2 x 8 ou en 3 x 8 (équipes, brigades) ». Cependant, le travail collectif s'associe à la flexibilité des temps de travail : l'appartenance à un groupe de travail conduit, dans 18 % des cas, à avoir le choix entre plusieurs horaires et, dans 19 % des cas, il permet de déterminer ses horaires soi-même, alors que ces deux modalités cumulées ne réunissent que 30 % des travailleurs individuels.

2.2. Travail collectif et formes de rétribution

Le travail collectif peut aller de pair avec des formes de rétribution du travail de l'équipe. Mais seulement 6 % des travailleurs collectifs déclarent que « leur salaire ou leur avancement dépend surtout du travail de l'équipe (atelier, service) à laquelle ils appartiennent », alors que 36 % affirment que cela dépend « surtout de leur travail personnel ». Un quart d'entre eux déclare que cela dépend « des deux à la fois » et 28 % « ni de l'un ni de l'autre », tandis que 5 % ne savent pas⁷. Au total, 31 % des travailleurs collectifs et 13 % des travailleurs individuels sont rétribués principalement ou en partie en fonction du travail effectué en équipe. Si cet écart est important, il est également clair que la rétribution des travailleurs collectifs reste le plus souvent liée à leur travail personnel et qu'une fraction des salariés est rétribuée en fonction du travail de leur équipe, alors qu'ils déclarent ne pas effectuer de travail collectif.

2.3. Le collectif de travail

Dans presque tous les cas, 92 %, le travail en groupe est « réalisé avec des collègues appartenant à la même unité de travail »⁸. Mais le collectif de travail conçu comme un groupe clos, un équipage de marins par exemple⁹, n'est pas le modèle unique. Dans 45 % des cas, le travail en groupe est « réalisé avec d'autres personnes de l'entreprise », et dans un quart des cas, « avec des personnes extérieures à l'entreprise ».

⁷ Pour les travailleurs individuels, les proportions respectives sont de 4 %, 43 %, 9 %, 37 % et 7 %.

⁸ L'unité de travail est définie par les salariés eux-mêmes.

⁹ En français, le terme « équipe » dérive du terme maritime « équipage » (l'équipage d'un navire) issu de l'ancien mot français « eschiper », lui-même d'origine germanique. La description faite par Herman Melville dans *White Jacket* d'équipes de travail fonctionnant comme des groupes clos sur un navire militaire a inspiré le concept d'« institutions totales », développé par Goffman dans *Asiles* (1968).

2.4. Le travail collectif va souvent de pair avec des qualifications élevées

La proportion des travailleurs collectifs s'accroît avec les qualifications (cf. tableau 1). Cette proportion est maximale (77 %) chez les cadres, particulièrement chez les ingénieurs (83 %). Elle est également importante pour les professions intermédiaires, 63 %, en particulier chez les contremaîtres (75 %) et les techniciens (71 %). Elle est très proche de la moyenne (59 %) chez les ouvriers qualifiés tandis qu'elle est basse pour les ouvriers non qualifiés (50 %). Les employés forment un cas particulier, ils travaillent rarement en groupe ou collectivement dans l'industrie¹⁰ (32 %).

Le travail collectif augmente donc avec les qualifications à travers trois dimensions. La première recouvre une dimension hiérarchique. Les responsables hiérarchiques déclarent plus souvent réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement que leurs subordonnés, cela peut être lié tant à leurs tâches d'encadrement d'une équipe de travail, qu'à leurs activités au sein d'une équipe de direction. La seconde dimension est d'ordre technique. Les ingénieurs, les techniciens ou les salariés diplômés du technique¹¹ se déclarent très souvent comme travailleurs collectifs, la confrontation avec les techniques au travail engage en effet une solidarité technique (Dodier, 1995). La troisième dimension est liée aux qualifications, non seulement en termes de niveau scolaire, mais aussi en fonction des places de travail occupées. La proportion des travailleurs collectifs s'accroît ainsi globalement avec le niveau scolaire mais reste surtout liée aux différents métiers pour les bas niveaux de diplôme.

TABLEAU 1
Proportion de travailleurs collectifs par situation professionnelle

Situation professionnelle	Effectif	Pourcentage
Cadres	621	77 %
<i>Ingénieurs et cadres techniques</i>	347	83 %
<i>Autres cadres</i>	274	69 %
Professions intermédiaires	1 162	63 %
<i>Techniciens</i>	437	71 %
<i>Contremaîtres</i>	347	75 %
<i>Autres professions intermédiaires</i>	378	42 %
Employés	392	32 %
Ouvriers qualifiés	1 742	57 %
Ouvriers non qualifiés	870	50 %
Ensemble	4 787	59 %

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

¹⁰ Les hommes se déclarent plus souvent engagés dans le travail collectif que les femmes (63 % *versus* 47 %), mais une partie de cette différence s'explique par la proportion importante des femmes parmi les « cols blancs » de l'industrie.

¹¹ Par exemple, 63 % des salariés ayant un baccalauréat technique se déclarent comme travailleurs collectifs contre seulement 47 % pour les autres bacheliers.

2.5. Travail collectif et activité fonctionnelle

La part des travailleurs collectifs est très contrastée selon les activités fonctionnelles et confirme les dimensions techniques et hiérarchiques du travail collectif. Cette part est très importante, quand les salariés déclarent que leur fonction principale est la direction (81 %), la recherche/études/méthodes/informatique (76 %) ou l'installation/entretien/réglage/réparation (71 %) (cf. tableau 2). À l'opposé, elle est très faible pour le nettoyage/gardiennage/travail ménager (12 %) ou pour les tâches de guichet/caisse/saisie/standard/secrétariat (27 %), car ces activités sont souvent effectuées seul ou avec une seule personne, un client ou un collègue.

TABLEAU 2
Fonction principale des salariés (triée selon la part des travailleurs collectifs)

Fonction principale du salarié	%
Directeur général ou un de ses adjoints directs	81
Recherche, études, méthodes, informatique	76
Installation, entretien, réglage, réparation	71
Enseignement, santé, information, autre cas	61
Production, fabrication, chantiers	59
Commerce, vente, technico-commercial	56
Manutention, magasinage, transport	48
Gestion, comptabilité, fonctions administratives	46
Guichet, caisse, saisie, standard, secrétariat	27
Nettoyage, gardiennage, travail ménager	12
Ensemble	59

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

L'ampleur du lien entre le travail collectif et la fonction principale du salarié s'explique par le fait que les fonctions exercées sont bien plus proches de son travail individuel que le secteur d'activité des entreprises ou activité collective¹².

2.6. L'importance du travail collectif dans les grandes unités

Travailler en groupe dépend de facteurs morphologiques, comme la taille de l'entreprise ou de l'établissement. La part des travailleurs collectifs parmi les salariés s'accroît ainsi de 52 % dans les entreprises de 50 à 99 salariés à 65 % dans celles de 1 000 salariés ou plus. Le lien avec la taille de l'établissement est plus complexe car, si le taux est maximal (72 %) dans les grosses unités de 1 000 salariés ou plus, et minimal (51 %) dans les unités de 50 à 99 salariés, il est élevé dans les petits établissements de 6 à 49 salariés (63 % par exemple dans ceux de

¹² Le pourcentage de travailleurs collectifs est maximum, 67 %, dans l'automobile. Ce taux varie relativement peu selon les secteurs industriels : 63 % dans les biens d'équipement, 57 % dans les biens intermédiaires, 60 % dans les IAA, et seulement 52 % dans les biens de consommation. Les variations sont plus importantes avec un niveau plus détaillé de la nomenclature en trente-six postes (seize pour l'industrie) et le travail en groupe est alors minimal, 42 %, dans l'industrie textile.

10 à 19 salariés). S'il existe un lien statistique entre taille et travail en groupe, ce lien n'est donc pas mécanique.

2.7. L'objectivation du travail collectif

Déclarer effectuer une partie de son travail en groupe ou collectivement apparaît lié au degré d'objectivation de ce travail, c'est-à-dire à sa structuration et à sa reconnaissance en tant que travail collectif, tant par les collègues que par la hiérarchie de l'entreprise. En effet, la taille et la complexité fonctionnelle de l'entreprise sont un facteur important de l'objectivation des qualifications et du travail collectif. Dans de très petites entreprises ou dans des services relativement clos et de petite taille, les relations de coopération peuvent être interprétées comme une simple entraide interindividuelle dans un cycle de dons et contre-dons qui n'engage que des individus dans un modèle proche des relations de la sphère domestique. À l'inverse, dans de grandes entreprises d'organisation complexe, où les tâches sont fortement interdépendantes, les relations de coopération peuvent s'objectiver dans l'organisation du travail lorsque des équipes formelles reconnaissent et recourent en partie des collectifs informels.

L'objectivation de la relation de coopération peut être également liée au cadre spatio-temporel de l'action, cadre qui est modifié par l'introduction des technologies de l'information et de la communication : lorsque les interdépendances techniques sont fortes, la coopération peut ainsi s'inscrire dans les équipements ; c'est le cas de la mise en place d'outils coopératifs comme le « *groupware* » (Cardon, 2000).

Enfin, les intérêts du salarié peuvent se distinguer de ceux du collectif, ce qui le conduit à ne pas interpréter ou présenter son action individuelle dans le cadre de ce collectif. Des relations objectivées, mais où chacun trouve son intérêt propre, seront rarement interprétées comme des coopérations, c'est le cas par exemple de relations situées dans la sphère marchande.

3. LE TRAVAIL COLLECTIF : INTENSIFICATION DE LA COOPÉRATION ET DES RYTHMES DE TRAVAIL, AUTONOMIE ET CONTRÔLE

Un aperçu rapide des entretiens réalisés confirme l'ampleur des changements structurels intervenus ces dernières années. Dans plusieurs cas, l'intensification des relations de coopération au travail est ressentie comme un effet de ces changements. Elle donne lieu à des stratégies d'accommodement ou d'évitement des contraintes de la part des personnes concernées. Les entretiens réalisés avec des ouvriers indiquent que le sens des mots « coopération » et « équipe », mots clés de la littérature moderne de *management*, est souvent celui de « coopération forcée » et d'« autonomie contrôlée ». Comme l'avait constaté Thomas Coutrot dans son enquête sur les modes d'organisation du travail (1998), dans une majorité d'établissements les relations de travail sont encore largement conflictuelles, les nouveaux modèles d'organisation n'ayant fait que perfectionner et intensifier le *fordotaylorisme*.

3.1. Changements organisationnels et travail collectif

Si les changements intervenus dans l'organisation du travail ont généralement contribué à renforcer les formes de travail collectif, cela n'est pas toujours considéré comme favorable à la constitution de « véritables équipes ». Les fusions, les délocalisations et les réductions de

personnel ont accéléré la mobilité des chefs et réduit le nombre des équipes. Les changements fréquents de direction ont entraîné la désorientation de l'encadrement et le sentiment d'anomie dans les équipes : « On ne sait pas où on va. » L'appel à la sous-traitance s'est généralisé suite à l'externalisation de certaines fonctions des entreprises. Ainsi, la constitution d'équipes éphémères, la perméabilité de leurs frontières, l'accroissement de la mobilité au sein des équipes et la réduction de leur nombre ont rendu problématique l'intégration dans les équipes et la formation d'identités collectives stabilisées. Dans la plupart des situations évoquées, il s'agit d'une coopération contrainte, sous l'effet de ces changements. Aussi, avant d'analyser les entretiens réalisés (partie 4), nous allons contraster certaines caractéristiques du travail selon qu'elles s'accomplissent de manière individuelle ou collective.

3.2. Une intensification des rythmes de travail et de la coopération et un encadrement normatif du travail

Le travail collectif étant une des formes privilégiées par les changements organisationnels actuels, il se relie à d'autres évolutions organisationnelles ou à des caractéristiques du travail. Il va ainsi de pair avec l'objectivation de l'évaluation du travail individuel. L'existence d'un entretien annuel d'évaluation concerne 47 % des salariés : il intéresse la majorité des travailleurs collectifs (54 %) et une partie seulement des travailleurs individuels (37 %), soit un écart de 17 %. De plus, leurs entretiens portent plus souvent sur des critères précis et mesurables (objectifs, résultats, acquisition de compétence...) formalisés au sein d'une grille d'évaluation pour le personnel de l'entreprise¹³. Enfin, ils sont plus nombreux à estimer que l'appréciation issue de cet entretien a une influence tant sur leur salaire ou leur avancement que sur leur sécurité d'emploi¹⁴, tandis que le supérieur direct, ou un autre supérieur hiérarchique, participe plus souvent à l'évaluation¹⁵. L'évaluation individuelle des travailleurs collectifs n'est donc pas seulement plus fréquente, elle est surtout plus encadrée et plus cadrée normativement, tandis que les sanctions, positives ou négatives, des écarts à la norme sont aussi mieux connues.

L'intensité du lien entre travail collectif et évaluation individuelle du travail s'accroît fortement avec les qualifications. L'écart entre travailleurs collectifs et individuels, à propos de l'existence de l'entretien annuel d'évaluation, est très élevé chez les cadres (32 %), et cet entretien devient une norme concernant quatre cinquièmes d'entre eux. Cet écart varie entre 10 et 13 % pour les professions intermédiaires, les employés et les ouvriers qualifiés, mais n'atteint que 2 % pour les ouvriers non qualifiés, les moins concernés par ce type d'évaluation.

De plus, les écarts observés, s'ils varient selon les qualifications, peuvent également dépendre d'effets structurels de composition de la main-d'œuvre. Il est donc nécessaire de les examiner systématiquement selon les situations professionnelles. Cette démarche de type comparatiste peut apparaître pointilliste relativement à des méthodes « synthétiques » d'analyse de données, mais elle a le mérite de rester au plus près des données et de permettre d'en analyser les différenciations.

¹³ Les écarts sont respectivement de + 16 % et + 15 %.

¹⁴ Les écarts sont respectivement de + 13 % et + 7 %.

¹⁵ Les écarts sont respectivement de + 17 % et + 8 %.

3.2.1. Une intensification des contraintes de rythme de travail

Les travailleurs collectifs déclarent des contraintes de rythme un peu plus soutenues que celles des autres salariés (cf. tableau 3). Mais cet accroissement, apparemment modeste en moyenne, doit être examiné pour chacune des catégories socioprofessionnelles en raison des effets structurels de composition de cette moyenne. L'accentuation des rythmes de travail frappe en fait massivement les ouvriers non qualifiés travaillant collectivement pour toutes les dimensions examinées. Les ouvriers qualifiés, employés et professions intermédiaires voient également certaines de leurs contraintes de rythme s'accroître fortement. Les cadres sont les moins concernés par l'augmentation de ces contraintes.

TABLEAU 3
Rythme de travail (en %)

	Rythme de travail imposé par...							
	Des contrôles ou surveillances permanentes (ou du moins quotidiens) exercés par la hiérarchie	Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	La cadence automatique d'une machine	Des délais ou des normes de production à respecter en une heure au maximum	Des délais ou des normes de production à respecter en une journée au maximum	Une demande extérieure (clients) obligeant à une réponse immédiate	Une demande extérieure (clients) n'obligeant pas à une réponse immédiate	La dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou de plusieurs collègues
Travailleurs collectifs (TC)	30	23	26	26	49	47	48	37
Travailleurs individuels (TI)	29	18	25	24	47	38	39	28
Différence TC-TI (DCI)	1	5	1	2	2	9	10	10
<i>DCI Cadres</i>	1	2	2	0	4	4	3	7
<i>DCI Professions intermédiaires</i>	8	8	6	11	11	- 5	- 5	12
<i>DCI Employés</i>	12	0	1	7	6	9	9	29
<i>DCI Ouvriers qualifiés</i>	1	11	5	- 1	1	8	9	10
<i>DCI Ouvriers non qualifiés</i>	7	12	7	12	10	14	16	16
Ensemble	29	21	25	25	48	43	44	33

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

Notice de lecture : 30 % des travailleurs collectifs (TC) et 29 % des travailleurs individuels (TI) ont un rythme de travail imposé par des contrôles ou surveillances permanentes (ou du moins quotidiens) exercés par la hiérarchie. La différence moyenne entre ces deux groupes est de $30-29 = 1$ %. Les différences calculées pour chacune des situations professionnelles sont plus fortes (ou égales) à cette moyenne en raison, non d'une erreur, mais d'un effet structurel de composition lié à la qualification élevée des travailleurs collectifs.

Le rythme de travail des travailleurs collectifs est plus fortement déterminé par les contraintes de flexibilité à travers l'accentuation des liens avec le marché. Ce rythme est ainsi, à l'exception près des professions intermédiaires, beaucoup plus souvent dépendant de la demande extérieure.

Le lien avec le marché passe aussi par l'établissement d'un compromis avec les contraintes industrielles : l'encadrement normatif du travail est le lot quotidien des 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 (cf. tableau 4). Ils doivent également fréquemment interrompre une tâche qu'ils sont en train de faire pour en effectuer une autre non prévue. Les cadres, particulièrement concernés par ces modalités, sont aussi plus souvent « obligés de se dépêcher pour faire leur travail », terminologie plus adaptée à leur situation que celle des contraintes de rythme.

La montée globale des contraintes de rythme n'est cependant pas synonyme d'un travail plus répétitif. Au contraire, le travail collectif consiste plus rarement à répéter continuellement la même série de gestes ou d'opérations (cf. tableau 4).

TABLEAU 4
Rythme de travail et qualité (en %)

	Votre travail consiste-t-il à répéter continuellement la même série de gestes ou d'opérations ?	Devez-vous personnellement respecter des normes de qualité chiffrées précises ?	Dans le cadre de votre travail, êtes-vous amené à faire des tests de qualité ou des essais de produits ?	Arrive-t-il qu'il vous soit impossible de respecter à la fois la qualité et les cadences ou les délais ? (si concerné par les délais)	Devez-vous fréquemment interrompre une tâche que vous êtes en train de faire pour en effectuer une autre non prévue ?	Êtes-vous obligé de vous dépêcher pour faire votre travail ? (un quart de votre temps ou plus ou tout le temps ou presque)
Travailleurs collectifs (TC)	37	47	58	58	69	56
Travailleurs individuels (TI)	47	33	36	53	55	53
Différence TC-TI (DCI)	- 10	15	21	5	13	3
<i>DCI Cadres</i>	- 1	21	30	12	15	13
<i>DCI Professions intermédiaires</i>	- 2	26	29	1	11	0
<i>DCI Employés</i>	5	6	11	11	11	- 1
<i>DCI Ouvriers qualifiés</i>	- 8	6	10	5	8	- 2
<i>DCI Ouvriers non qualifiés</i>	- 6	16	13	4	13	7
Ensemble	41	41	49	50	25	55

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

3.2.2. Une intensification de la dépendance et de l'aide comme formes de coopération dans les collectifs de travail

Travailler en groupe va de pair avec un accroissement de la dépendance immédiate vis-à-vis du travail des collègues (cf. tableau 3). Alors que cette dépendance épouse la ligne de fracture entre « cols blancs » et « cols bleus » chez les travailleurs individuels, elle diminue régulièrement avec les qualifications pour les travailleurs collectifs : elle passe ainsi de 54 % pour les ouvriers non qualifiés à seulement 22 % pour les cadres. L'accroissement de la dépendance envers les collègues n'a donc pas la même signification : si les salariés les moins qualifiés doivent la réguler pour soutenir le rythme productif, les salariés les plus qualifiés y sont moins soumis en raison de leur plus grande autonomie. Mais ils sont les premiers concernés par l'accroissement du nombre de réunions de travail hebdomadaires, forme de régulation des interdépendances concernant peu les ouvriers dans sa version de réunion formelle.

L'accentuation des contraintes de rythme de travail et de pression temporelle, ressentie par les salariés travaillant en groupes, est rendue possible grâce au soutien du collectif de travail. Ils sont plus souvent aidés en cas de surcharge momentanée de travail ou lorsqu'ils ont du mal à faire un travail délicat ou compliqué (cf. tableau 5). Cette aide est, la plupart du temps, fournie par des proches, généralement des collègues ou le supérieur hiérarchique pour les salariés d'exécution. Elle provient aussi souvent d'autres membres de l'entreprise ou de personnes extérieures pour les cadres et les professions intermédiaires qui bénéficient d'un réseau d'aide plus étendu.

TABLEAU 5
Aide en cas de surcharge de travail (en %)

	Si vous avez une surcharge momentanée de travail ou si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par... (si concerné par surcharge de travail)			
	...vos supérieurs hiérarchiques ?	...vos collègues ? (les personnes avec qui vous travaillez habituellement) (si concerné)	...d'autres personnes de l'entreprise ? (si concerné)	...des personnes extérieures à l'entreprise ?
Travailleurs collectifs (TC)	53	83	31	21
Travailleurs individuels (TI)	39	68	20	8
Différence TC-TI (DCI)	14	15	11	13
<i>DCI Cadres</i>	23	12	10	17
<i>DCI Professions intermédiaires</i>	17	17	16	15
<i>DCI Employés</i>	3	26	7	9
<i>DCI Ouvriers qualifiés</i>	14	20	6	6
<i>DCI Ouvriers non qualifiés</i>	10	10	7	7
Ensemble	47	77	26	16

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

3.3. Contrôle et autonomie

Les relations du travail collectif avec le contrôle et l'autonomie doivent être examinées soigneusement dans la mesure où les résultats sont contrastés selon les situations professionnelles.

Les contrôles horaires par horloge pointeuse ou badge semblent globalement moins fréquents pour le travail collectif (cf. tableau 6). Mais, en fait, seuls les ouvriers qualifiés sont nettement concernés par l'atténuation de ce type de contrôle qui, à l'inverse, se répand pour les cadres, les professions intermédiaires et les employés. Ce contrôle horaire, rare chez les ingénieurs, passe du simple au double en ce qui concerne le travail collectif (de 11 % à 21 %), alors qu'il s'atténue légèrement chez les techniciens (de 51 % à 49 %). Cette variabilité selon les situations professionnelles montre que le réglage s'avère délicat entre une atténuation des contrôles et la nécessité de planifier et de coordonner les horaires des salariés travaillant en groupes.

L'autonomie vis-à-vis des ordres, des consignes ou des modes d'emploi est plus importante chez les travailleurs collectifs : ils sont moins nombreux à déclarer appliquer strictement les

consignes. Mais, si cet accroissement de l'autonomie par rapport aux prescriptions s'avère particulièrement marqué chez les cadres, il ne concerne pas les techniciens, sans doute en raison de la rigidité des impératifs techniques et de sécurité.

TABLEAU 6
Contrôle et autonomie (en %)

	Est soumis à des contrôles horaires par horloge pointeuse, badge	Applique strictement les ordres, les consignes, les modes d'emploi pour faire son travail correctement	Se débrouille avec les collègues qui l'entourent quand au cours du travail, il se produit quelque chose d'imprévu	A la possibilité de modifier la nature et la quantité du travail à faire ou la façon de procéder	A la possibilité de faire varier les délais fixés pour faire son travail (si délais)	Dans le cadre de son travail, fait des propositions pour l'amélioration du poste de travail, des procédés, des machines,
Travailleurs collectifs (TC)	42	54	27	63	58	75
Travailleurs individuels (TI)	49	62	22	48	42	58
Différence TC-TI (DCI)	- 7	- 8	5	15	17	17
<i>DCI Cadres</i>	5	- 14	2	15	23	22
<i>DCI Prof. intermédiaires</i>	6	0	7	9	9	17
<i>DCI Employés</i>	10	- 6	10	23	14	17
<i>DCI Ouvriers qualifiés</i>	- 9	- 3	8	9	10	12
<i>DCI Ouvriers non qualifiés</i>	- 1	- 5	5	7	8	11
Ensemble	45	57	25	57	52	68

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

L'autonomie individuelle face aux incidents ne varie guère selon que le travail est ou non collectif : dans les deux cas, « quand au cours du travail il se produit quelque chose d'imprévu », 56 % des salariés déclarent régler le problème eux-mêmes. Mais les travailleurs collectifs sont un peu plus nombreux à déclarer qu'ils « se débrouillent avec les collègues » qui les entourent. Ce gain, bien que limité, témoigne de l'existence de formes d'autonomie collective¹⁶. L'accroissement de ces formes d'autonomie souffre des exceptions : il ne concerne pas les techniciens. Ceux-ci sont sans doute amenés à résoudre seuls des problèmes imprévus lorsqu'ils sont affectés à un groupe de travail qui n'est pas une équipe composée de techniciens.

Les travailleurs collectifs ont une autonomie beaucoup plus grande en termes de possibilité de modifier la nature et la quantité du travail à faire ou la façon de procéder, ou de modifier les délais fixés (cf. tableau 6). Mais cette dernière possibilité ne s'applique pas aux contremaîtres, tenus d'assurer les délais de production. Les travailleurs collectifs sont également plus impliqués dans le fait de faire des propositions pour l'amélioration du poste de travail, des procédés, des machines et ce d'autant plus qu'ils sont plus qualifiés.

¹⁶ Les équipes ou groupes de résolution de problèmes sont la seule modalité de travail collectif de l'enquête auprès des responsables d'entreprise, corrélée positivement avec les déclarations des salariés concernant le travail en groupe ou collectif (Greenan, Hamon-Cholet, 2000a).

3.4. L'encadrement prescriptif de l'autonomie : autonomie contrôlée et autonomie encadrée

Au bilan, le travail collectif va de pair avec une augmentation des rythmes de travail qui, si elle concerne toutes les catégories, est particulièrement marquée pour les ouvriers non qualifiés, ce qui confirme les analyses sur l'intensification du travail (Gollac, Volkoff, 1996). L'encadrement prescriptif du travail à l'aide de procédures écrites est également beaucoup plus poussé, notamment à travers les normes de qualité, ce qui peut entrer en tension avec les cadences ou les délais fixés (cf. tableau 4).

Le travail collectif va également souvent de pair avec une initiative et une autonomie accrue, à condition de respecter les impératifs de productivité, techniques ou de sécurité. Cette décentralisation opérationnelle reste toutefois sous contrôle. Cependant au-delà de l'autonomie contrôlée (Coutrot, 1999), il peut être précieux de qualifier plus précisément le lien entre autonomie et contrôle, en insistant sur l'encadrement prescriptif actuel de l'autonomie. Il est en effet réducteur d'opposer prescription et autonomie (Moatty, 2001). Si les ordres ou les consignes disent « ce qu'il faut faire », elles sont appliquées moins strictement par les opérateurs travaillant en groupes, à l'exception notable des professions intermédiaires (cf. tableau 6). Un encadrement prescriptif plus formalisé du travail peut donc aller de pair avec une autonomie plus grande concernant le choix des modes opératoires. Si le rapport aux prescriptions relève encore souvent d'un ordre imposé dont le but est de contrôler l'action, il peut aussi, par exemple lorsque les procédures de qualité sont discutées et négociées avec les opérateurs, être un guide pour l'action en apportant les ressources cognitives et l'efficacité liées à la formalisation¹⁷. Autonomie contrôlée et autonomie encadrée représentent donc deux formes alternatives de l'autonomie : dans la première, liée au modèle taylorien, les prescriptions de travail sont conçues comme des ordres, des impératifs, tandis que, dans la seconde, qui fait partie des potentialités du travail collectif, elles sont interprétées comme des instructions ou des indications utiles pour guider l'action.

4. UNE TYPOLOGIE DES COOPÉRANTS : EXÉCUTANTS, MÉDIATEURS, DIRIGEANTS

4.1. Les micro-monographies : typologie et principaux résultats

Trois principales observations se dégagent des entretiens :

a) Dans pratiquement aucun des cas analysés, les relations de coopération ne se réduisent aux seuls membres des équipes organisées ou des collectifs institués. **Le groupe de travail se distingue 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 ». La diversité des situations de coopération et des liens entretenus est fonction de la position dans le groupe, du degré de reconnaissance par les pairs (les membres du groupe) et/ou par la hiérarchie. Toute position élevée ouvre vers d'autres horizons, et de nombreux responsables de collectifs de travail passent une bonne

¹⁷ Lucy Suchman (1990) distingue deux formes de plan : le plan comme programme contrôlant l'action et le plan comme ressource pour l'action.

partie de leur temps à l'extérieur des équipes. Les échanges avec l'extérieur sont pour tous une source d'autonomie et favorisent les reconversions.

b) L'analyse des entretiens révèle, d'autre part, que **les relations de coopération au travail s'établissent dans le temps et qu'elles ne sont pas réductibles aux formes d'interaction déterminées par une situation donnée.** Elles s'appuient sur **des dispositions durables**, attachées au mode de socialisation des personnes, qu'il s'agisse de la socialisation « primaire », antérieure à l'entrée dans la vie active, ou d'une socialisation « secondaire », liée à l'expérience professionnelle et à l'ancienneté dans l'entreprise. On est plus ou moins « disposé » à coopérer dans la mesure où une habitude ou une routine sont installées avec le temps.

c) La représentation dans la durée des relations de coopération suppose également **la prise en compte des trajectoires des membres du groupe de travail et l'estimation des chances individuelles de carrière associées au travail en groupe.** L'engagement dans le groupe ou la distanciation dépend aussi de la reconnaissance escomptée ou des profits attendus de cet investissement en termes de formation ou de qualification, de promotion ou de reconversion. Autrement dit, l'habitude de coopérer n'exclut pas le calcul de l'intérêt à coopérer. La disposition pour coopérer est particulièrement apparente à certains moments de la trajectoire professionnelle, au début, quand on a intérêt à « évoluer », et vers la fin, quand le partage de l'expérience est une condition pour être reconnu.

Nous avons choisi une série d'exemples qui est en mesure d'explicitier les rapports établis entre la position dans le groupe, les effets des changements organisationnels, les caractéristiques de chaque trajectoire et, plus particulièrement, les chances de reconversion qui leur sont associées, et les dispositions pour coopérer. Ces exemples constituent une série de micro-monographies qui décrit une succession de situations particulières, d'un cas extrême de coopération conflictuelle à celui d'utilisation du groupe comme ressource spécifique dans un projet de carrière personnelle.

4.2. Ouvriers ou exécutants

Les premiers exemples sont ceux d'ouvriers, dont les représentations du travail en équipe apparaissent très contrastées, entre la dénonciation de l'insupportable, la distanciation critique et stratégique, et l'identification « totale » à « l'esprit d'équipe ». Dans leur cas, la disposition durable pour coopérer est fonction de l'ancienneté dans l'entreprise ou dans l'équipe, mais aussi de la limitation des chances personnelles de changement ou de reconversion. Il faut ajouter que, dans le cas des ouvriers, il est impossible de dissocier le fait de coopérer et le fait de résister aux contraintes imposées par l'organisation, voire à l'exploitation par les « petits chefs ». L'ambiance, le respect mutuel et la preuve de « bon caractère » sont pour eux les principales conditions pour « faire équipe ».

4.2.1. La coopération conflictuelle

L'ouvrière dans les équipes « du souple » (fabrication de sacs à main) des Ateliers de maroquinerie V. dresse un tableau essentiellement conflictuel des relations de coopération au travail, rappelant les pires expériences de la condition ouvrière : des chefs qui surveillent le travail sans donner d'indications sur la manière de le faire ; des collègues qui n'acceptent pas les conseils des autres ; l'imposition de l'ordre des opérations et des places à la chaîne de fabrication malgré les incompatibilités entre les membres des équipes ; l'impossibilité pour les ouvriers d'organiser eux-mêmes leur travail, de choisir leurs partenaires, l'interdiction de communiquer en dehors de l'équipe, de se déplacer en atelier. À cela s'ajoutent de très

mauvaises conditions de travail : bruits, vapeurs de colle dans des locaux inadaptés, des rythmes stricts contrôlés par des « feuilles de temps » ; l'absence de pause-café, le non remplacement d'un membre de l'équipe en cas de maladie, alors que ces ouvriers sont souvent victimes de maladies professionnelles. Tout cela constitue la toile de fond des relations très conflictuelles entre les ouvriers à l'intérieur de l'équipe, avec refus de coopération, dénonciations et agressions. Les menaces de licenciement d'ouvriers pour faible productivité ou de chefs d'équipe à cause de leur incapacité à contrôler la situation sont apparemment les seules réponses d'une direction débordée.

L'ouvrière en maroquinerie que nous avons interviewée est peu qualifiée et obligée de tourner en permanence entre les équipes. Elle n'obtient pas de récompense pour ses démonstrations de « polyvalence » et pour son « bon caractère » flexible. D'autre part, la résistance des collègues « incapables » et qui ont « mauvais caractère » menace la productivité de l'équipe. La situation conflictuelle en atelier interroge à la fois sur l'efficacité du modèle managérial et sur la capacité d'organisation des ouvriers pour résister à l'exploitation.

La situation de coopération conflictuelle décrite par cette ouvrière est appauvrissante et humiliante pour elle et pour son groupe. Elle est prise dans le cercle vicieux de la flexibilité : plus elle « tourne » comme « polyvalente », moins les résultats de son travail sont visibles, et donc moins elle est reconnue. Sa spécialisation étant dans ces conditions impossible, sa reconversion est improbable. Travailler dans ces conditions en équipe devient un handicap, car elle est qualifiée par rapport au produit, et donc attachée à lui. Cette situation confirme les observations de Richard Sennett (2000) sur l'affaiblissement des liens sociaux par l'adoption de réseaux flexibles, où « la flexibilité engendre le désordre sans pour autant libérer des contraintes ».

4.2.2. La coopération distante

Pour le magasinier de l'usine d'équipement industriel L., le fait de « travailler seul » et le refus d'intégrer une équipe sont l'aboutissement d'une trajectoire commencée vingt ans avant dans l'entreprise. En atelier de production au début, puis au service de maintenance, et de nouveau en atelier, il ne veut plus aujourd'hui entendre parler de production. Le refus des équipes est motivé par la dégradation des conditions de travail (manque d'ambiance, individualisme, démotivation des ouvriers, exploitation par les petits chefs). « Travailler seul », c'est pour lui le résultat d'une recherche d'autonomie à travers des étapes successives et grâce aux moyens accumulés (permis de cariste et de poids lourd). Sa situation actuelle lui permet de bien valoriser son statut dans les échanges avec l'extérieur de l'entreprise (fournisseurs, clients, chauffeurs). Le magasinier critique sans concessions les changements organisationnels, de l'instabilité de la direction à l'arbitraire des petits chefs, et les équipes sont pour lui des *artefacts* qui empêchent le partage du travail et des bénéfices. Cependant, le capital de relations accumulé dans un parcours de vingt ans en entreprise lui a facilité l'occupation du poste convoité. Si les anciennes équipes ont été dispersées, certains anciens camarades sont montés dans la hiérarchie et il a maintenu des liens avec eux. Ce capital social semble cependant insuffisant pour lui permettre une promotion ou une reconversion. Bien que, de par ses qualités en relations humaines et en communication, il se croie supérieur à ceux qui ont suivi des stages spécialisés, il ne dispose pas des diplômes nécessaires à ses aspirations.

L'exemple du magasinier est une des illustrations possibles de la crise de représentation à laquelle est confronté le monde ouvrier, où la reconversion par les études apparaît comme unique solution quand il n'y a plus de salut à espérer dans le groupe ouvrier lui-même¹⁸.

4.2.3. L'identification à l'esprit d'équipe

Dans l'usine R., l'équipe des caristes constituait jusqu'à récemment une position de repli pour des ouvriers obligés de quitter la chaîne à cause de leur âge, phase de transition avant la retraite et mode de récompense pour les méritants. Mais l'usine envisage de renoncer aux caristes et de transférer aux fournisseurs leurs attributions. La fin annoncée de l'équipe contribue au renforcement de sa cohésion. La mobilité à l'intérieur de l'usine, l'ancienneté et la rareté des postes sont les principaux atouts des caristes. *L'ambiance*, la présence d'un *esprit d'équipe* sont la démonstration de la cohésion et de la distinction de leur équipe dans l'ensemble du collectif ouvrier. L'équipe est en mesure d'affirmer son autonomie relative à la fois par rapport à la hiérarchie (au moment du changement des chefs) et par rapport aux nouveaux venus, quand les « jeunes » intégraient le groupe. Les uns et les autres étaient soumis à un véritable rituel de passage par des farces visant à tester leur caractère et leur sens de l'humour.

Dans l'exemple du cariste de chez R., l'attachement montré à l'équipe peut surprendre si on sait qu'il s'agit généralement de conditions difficiles de travail (horaires flexibles, travail de nuit), évitées par la majorité des ouvriers. Son identification à « l'esprit d'équipe » surprend d'autant plus quand on sait qu'il coopère moins dans son travail avec ses pairs qu'avec des fournisseurs ou des ouvriers d'autres secteurs de l'usine. Malgré cette autonomie, l'équipe reste pour les caristes le principal groupe de référence. L'équipe est plus valorisante par comparaison au travail en « journée normale » (qui a lieu au siège de l'entreprise, à l'écart des équipes ouvrières) et au travail à la chaîne.

Si l'identification du cariste à l'esprit de son équipe est paradoxalement renforcée par une conjoncture défavorable (la réduction programmée des effectifs de l'usine, la dissolution des équipes de caristes), elle l'est aussi par comparaison à d'autres parcours plus incertains : partir en préretraite apparaît comme « très honorable », quand l'âge et l'absence de diplômes excluent toute reconversion.

4.3. Intermédiaires ou médiateurs

Les exemples suivants sont ceux d'**occupants à titres divers de positions de médiation** : un technicien des méthodes, un ingénieur de recherche, une assistante commerciale « sédentaire », une infirmière en entreprise.

Les médiateurs sont des coopérants occasionnels ou professionnels dont la reconnaissance sociale s'étend au-delà des frontières de leur groupe d'appartenance. Les **médiateurs occasionnels** mettent en valeur des propriétés attachées à leur socialisation « primaire » : originaires d'une famille nombreuse, leurs parents ont toujours travaillé, et les pratiques sportives les ont habitués à fonctionner en équipe. Les médiateurs occasionnels sont ainsi plus disposés à parler d'une « vocation du relationnel ». Regardée de plus près, cette « vocation » est aussi sinon plus un effet de leur trajectoire : dans les deux exemples analysés, le technicien comme l'ingénieur sont arrivés assez vite à l'apogée de leur carrière

¹⁸ Beaud, Pialoux (1999). De son côté, Claude Dubar (2000) parle de la dévalorisation conjointe des anciennes identités collectives, de métier ou de classe et de la « crise des identités au travail ».

sans occuper pour autant des postes de responsabilité. La compétence professionnelle semble être relativement secondaire pour remplir une fonction de médiateur occasionnel. C'est leur perception par les autres comme « neutres » ou « désintéressés » qui les recommande avant tout comme arbitres dans des situations de rivalité ou de conflit.

Les médiations déléguées

Parmi les interviewés, il y a deux exemples de personnes choisies par leur hiérarchie pour faire fonction de médiation entre leur groupe et des partenaires extérieurs, ou intervenir en médiateur entre des équipes en rivalité ou en conflit.

Le technicien des « méthodes » d'une usine de sous-traitance de Reims, joueur de rugby par ailleurs, a servi d'intermédiaire pendant quelque temps entre des services en rivalité dans son entreprise. Il a été choisi à cause de sa haute taille, qui fait calmer les esprits, pour son propre calme et le fait de chercher toujours à régler les problèmes en interne.

Dans un autre cas, un ingénieur de recherche dans un laboratoire travaillant sur les cancers évoque « le relationnel » comme sa véritable fonction dans le groupe. Il l'attribue en même temps à la pesanteur d'une institution très hiérarchisée, qui rend la communication entre les groupes difficile, et à sa vocation, à son origine familiale (famille nombreuse), aux dispositions acquises pendant son service militaire, et non pas à une formation spécifique. Cette fonction est exercée essentiellement à l'extérieur de l'équipe, dans les rapports avec d'autres équipes ou avec la hiérarchie de l'Institut de recherches.

Les médiateurs occasionnels remplissent des fonctions comparables à celles des « bras droits » des chefs. Ils sont sollicités en situation de crise ou dans toute situation où l'intervention de la hiérarchie s'avère peu efficace. Leur présence est, par elle-même, un indicateur de « problèmes d'organisation et de communication ». Ils ont un statut d'arbitre, limitent les rivalités ou la concurrence et réduisent les situations de coopération conflictuelle.

Le cas des **médiateurs professionnels** (assistante commerciale, infirmière) apparaît comme différent dans la mesure où la coopération représente pour eux une contrainte ou une obligation professionnelle. En même temps, s'investir dans la coopération est socialement plus valorisé et apporte plus de reconnaissance que l'exercice purement technique du métier. Coopérer signifie, pour l'assistante commerciale et pour l'infirmière, mettre en valeur des qualités professionnelles rares, représentées comme des vertus : être bilingue ou polyglotte, s'intéresser au social au-delà du médical. Et puis, on peut constater dans leurs cas également l'incidence des trajectoires : leur qualification et une conjoncture favorable sur le marché du travail les préservent, au moins à court terme, d'une éventuelle perte d'emploi. Une mission de médiation exige des sacrifices : se montrer disponible, renoncer à certaines aspirations de vie familiale (les deux sont célibataires), adopter une conduite ascétique (l'assistante) ou risquer un écart important par rapport à son propre corps professionnel en exerçant de manière atypique sa profession (l'infirmière).

Une identification « totale » au groupe

Un exemple d'identification « totale » au groupe est celui de l'assistante commerciale de la filiale d'une société japonaise en région parisienne. Son travail est caractérisé à la fois par une intense communication internationale et par une intégration stricte en équipe. La langue de communication du personnel est l'anglais et tout le monde est bilingue, les autres langues parlées étant le français, le japonais, l'italien, l'espagnol... Les salariés se trouvent en communication permanente avec leurs partenaires à travers le monde, « des États-Unis au Japon ». Le travail à la fois en équipe et en réseau est facilité par l'adhésion au modèle managérial japonais. L'assistante commerciale est convaincue et impressionnée de la transparence et de la facilité de communication dans son entreprise et en particulier avec ses supérieurs. L'identification « totale » au travail en équipe prend ici la forme d'une conduite ascétique. Le travail en réseau international, polyglotte et cosmopolite, apporte une récompense symbolique supplémentaire : partager quelques propriétés communes, de l'ordre du capital culturel, avec les représentants des classes dominantes. Ces propriétés ne sont pas apparemment suffisantes pour conduire à une reconversion : elle ne croit pas avoir de vocation (« d'âme commerciale ») pour passer de son travail actuel de gestionnaire (des dossiers, des stocks...) à un travail relationnel « pur » avec les clients, comme celui des commerciaux. Toute reconversion n'entraînerait que des pertes, d'ordre financier ou symbolique, et elle serait dévalorisée à l'extérieur de l'équipe. Tout compte fait, elle reste où elle est. Malgré ses contraintes, le travail en équipe est plus valorisant et lui apporte plus de reconnaissance.

L'infirmière travaillant dans une usine de céramique ne réussit que difficilement à expliquer avec qui elle fait véritablement équipe dans son travail. En entreprise, elle n'est pas associée en permanence à une équipe de travail, ses partenaires d'activité changent en permanence au cours de la journée, le médecin n'est son partenaire que pendant quelques heures dans la semaine. L'augmentation de sa charge de travail ces dernières années concerne essentiellement des activités « en collectif », en particulier pour la formation à la sécurité dans l'entreprise. L'introduction des 35 heures l'oblige à remplacer, au moment des pauses, l'hôtesse à l'accueil de l'usine. Aussi l'intensification contrainte des relations de coopération au travail se fait-elle au détriment de ses principales attributions professionnelles (accueil et écoute des malades et des souffrants) et menace son autonomie.

Les deux exemples de médiation professionnelle indiquent bien une intensification de la coopération sous la contrainte d'un modèle managérial ou de changements organisationnels récents. Cela dit, une différence nette apparaît entre la vision de l'assistante commerciale de sa fonction de « trait d'union » entre le client et le commercial et celle de l'infirmière, à « l'écoute de la souffrance » des ouvriers, contribuant à faire diminuer les tensions en entreprise.

4.3.1. Le « bras droit » du chef

De manière comparable au cariste, l'identification à l'équipe de l'*opérateur-stockeur* travaillant de nuit dans une imprimerie du Nord est l'effet de plusieurs facteurs convergents : les conditions de son recrutement, son parcours en entreprise et son ancienneté, son engagement syndical ont participé à stabiliser sa position. Coordinateur d'un petit groupe d'ouvriers au bout de la chaîne d'impression d'un journal, dans une imprimerie du Nord de la France, c'est à partir de son activité sportive (*football* dans la ligue faisant fonction d'un premier apprentissage du travail en équipe), qu'il s'est fait remarquer et embaucher après son arrivée du Portugal. Dans son équipe actuelle, il y a une dizaine d'ouvriers, dont une moitié d'intérimaires, qui travaillent en permanence de nuit. Les intérimaires sont souvent jeunes et surdiplômés (détenteurs de BTS ou ingénieurs) par rapport aux autres. Pour arriver à asseoir son autorité, le « bras droit du chef » leur rappelle toujours les règles de base du travail en commun : résoudre tous les problèmes ensemble, ne pas parler à droite et à gauche, ne pas faire appel à une autorité de l'extérieur. Il doit traiter de manière équitable ses subordonnés, ne pas manifester de préférence (ethnique ou religieuse), ne pas les « fliquer », ne pas se laisser assimiler à un surveillant ou à un contrôleur. Devant l'impasse représentée par

l'inégalité de statut des membres de son équipe, il n'a d'alternative que le renforcement de la dimension éthique de l'esprit d'équipe : « 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, comme dit l'autre, 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. Si on commence à parler à l'extérieur (les secrets d'équipe), il n'y a plus d'équipe. Une équipe, on la fait seulement avec des copains. »

On peut comparer les situations du cariste et du « bras droit » d'un chef d'atelier en imprimerie, tous les deux ouvriers immigrés d'origine portugaise, par l'importance qui revient dans leur cas à l'ancienneté. L'arrivée en fin de carrière constitue une certification de la compétence et peut être considérée, rétrospectivement, comme un privilège par rapport à d'autres catégories, plus diplômées mais aussi plus exposées et instables comme les intérimaires. Pour eux, l'équipe est tout, car ils ne seraient rien en dehors d'elle.

4.4. La coopération hiérarchique

Le dernier exemple est celui d'une « coopération hiérarchique » : un chef d'équipe qui coopère avec les membres de son groupe, mais aussi avec ses pairs (d'autres chefs d'équipe ou d'atelier). Ses dispositions pour coopérer se révèlent être intenses et cela à la fois grâce aux caractéristiques de sa socialisation « primaire » et aux stratégies de rattrapage de sa position sociale, en déclin relatif par rapport à la trajectoire familiale. Sa trajectoire a marqué récemment un saut décisif, le technicien étant passé cadre et chef du secteur de maintenance d'une grande entreprise, après un long stage de formation en *management*. Il a fini, ainsi, par faire correspondre son statut professionnel à ses ressources familiales et à ses aspirations (il voulait devenir officier de carrière). La particularité des rapports de « coopération hiérarchique » est donnée par l'association permanente des fonctions de contrôle et d'aide dans le travail. Le chef est intéressé à coopérer pour empêcher la polarisation sur les buts individuels dans le groupe. C'est un travail particulier qui peut être classé parmi les opérations de maintien du lien social : montrer une capacité d'écoute, se montrer compréhensif et disponible, etc. L'autre particularité de la coopération hiérarchique est donnée par la possibilité d'utiliser l'ensemble des liens établis comme une ressource particulière, ou une espèce de capital spécifique, pour **transformer les relations en obligations**. Toute forme de coopération peut donner lieu à une accumulation de relations ou à un enrichissement (« humain »), bien que la coopération conflictuelle ou l'absence de reconnaissance par le groupe conduisent à l'appauvrissement. Cependant, c'est le propre de la « coopération hiérarchique » de faciliter la conversion de ces relations en capital, grâce à la reconnaissance statutaire qui leur est associée.

L'exemple d'un technicien devenu récemment cadre dans une grande usine d'équipement automobile permet d'approcher la question du groupe comme ressource stratégique : comment transférer le capital accumulé dans le cadre d'actions collectives au niveau d'une équipe dans un réseau de coopération plus large ?

Chef d'équipe dans un premier temps, puis adjoint et ensuite chef du service de maintenance, Bertrand M. est en train de réaliser, à l'usine, la carrière qu'il envisageait initialement faire à l'armée. Passé récemment cadre, après avoir voulu devenir officier, il réussit à rattraper le retard sur ses frères et sœurs, tous des « bac + 5 ». Sa culture catholique, qui lui a apporté « la qualité d'écoute », et le service militaire, véritable formation managériale qui a complété sa formation technique initiale, un BTS « pas très pointu », ont contribué à faire reconnaître ses qualités de chef. Un stage de deux ans, avec la rédaction d'un mémoire à la fin, lui a permis de réfléchir sur son propre rôle, qu'il systématise pendant l'entretien :

- Une bonne maîtrise des techniques de mobilisation du personnel est nécessaire pour s'assurer du bon fonctionnement en même temps des hommes et des machines. En situation de panne en particulier, il faut être disponible, joignable au téléphone, être en mesure de faire appel à d'autres. La capacité de mobilisation est une question particulièrement sensible dans une période d'expansion de l'entreprise, dans des circonstances d'accélération des cadences, de surexploitation des machines et donc du personnel, des opérateurs.
- La mobilisation permanente ne réussit pas sans l'exemple personnel : pour éliminer les temps morts, il faut savoir redistribuer le personnel et se montrer très disponible soi-même (donner un coup de main, remplacer des ouvriers par exemple pendant les pauses).
- Maintenir le moral de l'équipe en situation de *stress* : parler en permanence d'autre chose, y compris de la vie privée, pour faire oublier les contraintes du travail (monotonie, rythme soutenu). S'il faut se montrer à l'écoute du personnel, il est aussi nécessaire de préserver une distance, d'assumer sa différence (catholique), d'être à la fois exigeant (dans le recrutement des personnes, dans l'accomplissement des tâches) et souple (vis-à-vis des problèmes personnels des subordonnés).
- Éviter l'exclusion des anciens, en rendant capables de polyvalence même les moins « aptes », comme les ouvriers les plus âgés, les illettrés ou les non francophones.
- Défendre le collectif par rapport à la hiérarchie ou aux groupes concurrents, en particulier dans la situation d'une politique d'entreprise délibérément concurrentielle en interne, entre les unités de travail.

Dans toutes ces situations, on peut constater l'analogie avec les qualités requises pour un commandement militaire.

Devenu responsable du service de maintenance, ce poste lui assure une grande mobilité entre les différents secteurs de l'usine et la possibilité d'évaluer l'activité des pairs à travers le contrôle de l'entretien de leurs machines. De même qu'avec les opérateurs, ses anciens subordonnés, il peut se montrer à la fois exigeant pour le respect des normes dans les rapports d'incidents sur le fonctionnement des machines, et compréhensif avec les personnes. Contrôler l'entretien des machines revient à contrôler l'activité et le rythme de travail des équipes concernées, mais cela n'est possible qu'en respectant des limites d'ordre éthique bien précisées :

- Ne pas se montrer « carriériste », s'intéresser surtout à la production et aux machines, mais en même temps faire valoir une certaine capacité d'écoute des gens.
- Doser l'appel à la hiérarchie pour ne pas se mettre en porte-à-faux par rapport au groupe des pairs ; s'orienter toujours en fonction de *l'intérêt collectif*, savoir le définir et le défendre.

Dans cet exemple, l'« intérêt collectif » s'est déplacé vers le haut suivant sa trajectoire ascendante en entreprise : il s'agit de se mobiliser maintenant pour défendre tout un secteur de l'usine, menacé par la négligence intéressée d'un directeur intérimaire, qui dirige en même temps un secteur concurrent. Savoir associer étroitement les deux types de ressources, techniques et humaines, et les réinvestir dans de nouveaux groupes et réseaux constituent les principales caractéristiques de ce mode de coopération hiérarchique.

5. RELATIONS DE TRAVAIL ET TRAVAIL COLLECTIF

L'étude des données statistiques concernant les communications de travail vient confirmer les résultats précédents, en particulier sur le rôle d'interface des professions intermédiaires où se trouvent concentrées les fonctions de « médiateur ». Elle vient aussi les compléter en ce qui concerne la place des technologies de l'information et de la communication et le déplacement du rôle de la hiérarchie avec le travail collectif.

5.1. Les communications dans le travail collectif : systèmes de contact ouverts, fermés et de médiation

Une des principales caractéristiques du travail collectif est l'importance donnée aux communications avec les collègues de travail habituels, ainsi que la participation plus grande aux échanges avec d'autres membres de l'entreprise ou avec des personnes extérieures. Pour ces différentes interactions, les travailleurs collectifs sont plus nombreux que les travailleurs individuels à donner et à recevoir des indications sur ce qu'ils doivent faire. Ces gains concernent, avec des ampleurs variées, les différentes situations professionnelles (cf. tableau 7). Pour les échanges externes, ces gains suivent une logique sociale cumulative : ils sont en général plus marqués pour les qualifications élevées, qui en font déjà un usage intensif (Moatty, 1995). Cette logique de cumul ne se retrouve pas pour les échanges avec les collègues de travail habituels.

TABLEAU 7
Les échanges d'indications de travail (en %)

	Donne des indications de travail à...			Reçoit des indications de travail... (en dehors des supérieurs hiérarchiques)		
	...des collègues de travail habituels	...d'autres personnes ou services de l'entreprise	...d'autres personnes extérieures à l'entreprise (clients, fournisseurs, donneurs d'ordres, sous-traitants...)	...des collègues de travail habituels	...d'autres membres ou services de l'entreprise	...d'autres personnes extérieures à l'entreprise (clients, fournisseurs, donneurs d'ordres, sous-traitants...)
Travailleurs collectifs (TC)	78	55	36	58	48	22
Travailleurs individuels (TI)	64	38	21	45	32	11
Différence TC-TI (DCI)	14	18	15	13	16	11
<i>DCI Cadres</i>	7	19	13	11	15	12
<i>DCI Professions intermédiaires</i>	17	14	13	18	16	12
<i>DCI Employés</i>	21	7	8	16	7	6
<i>DCI Ouvriers qualifiés</i>	7	10	7	10	14	5
<i>DCI Ouvriers non qualifiés</i>	18	7	2	11	8	2
Ensemble	73	48	29	53	41	17

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

Sous l'hypothèse que les collègues de travail habituels font partie du groupe de travail, le travail collectif intensifie le niveau de communication et/ou devient nécessaire lorsque le

travail nécessite de nombreux échanges langagiers. Ce résultat revêt cependant des significations différentes selon les situations professionnelles. Pour les salariés d'exécution, il s'interprète comme une rupture avec le modèle langagier préconisé par l'organisation taylorienne (Zarifian, 1996). Les échanges au sein du collectif de travail ne sont plus considérés comme une perte de temps, du « bavardage », mais sont favorisés, notamment pour les salariés les moins qualifiés. Pour les cadres, l'importance des contacts avec l'extérieur se renforce notablement alors qu'elle faisait déjà partie des caractéristiques de leur travail. Enfin, les professions intermédiaires cumulent les échanges qui s'accroissent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe de travail, ce qui provient de leur fréquente position de médiation (cf. *supra* § 4.3.).

Trois formes de communication se différencient donc dans les groupes de travail suivant la situation professionnelle. Le premier cas, les échanges de proximité, est lié aux positions subordonnées où les échanges avec l'extérieur sont rares ; les gains de communication liés au travail collectif s'effectuent alors principalement à l'intérieur du groupe de travail. Le second cas, les groupes de travail ouverts sur l'extérieur, concerne surtout les qualifications les plus élevées où la communication externe, déjà importante, s'accroît avec le travail collectif. Entre ces deux pôles extrêmes, se trouve non pas une position moyenne, mais une position de cumul, fréquente chez les professions intermédiaires, où la position de médiation entre le groupe de travail et l'extérieur intensifie les échanges tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du collectif.

5.2. Travail collectif et « technologies de l'information et de la communication »

Le travail en groupe va souvent de pair avec les échanges informationnels : les travailleurs collectifs ont un usage intensif des technologies de l'information et de la communication qu'il s'agisse du téléphone, de l'écrit ou de l'informatique (cf. tableau 8).

La réception d'indications de travail importantes, par l'intermédiaire de documents « papier », concerne les trois quarts des travailleurs collectifs, soit 12 % de plus en moyenne, accroissement qui se vérifie pour les différentes situations professionnelles. Ce résultat s'inscrit dans la rapide expansion des instructions de travail écrites en France (Moatty, 1995). Il révèle l'extension actuelle de la prescription du travail issue de la doctrine de Taylor pour qui chaque homme devait recevoir chaque jour des instructions écrites complètes concernant son travail¹⁹. Cependant, cette interprétation doit être fortement nuancée car, dans le même temps, un changement sémantique s'opère, une fraction des salariés interprète les instructions écrites comme des indications et non comme des prescriptions ou des ordres (Moatty, 2001).

Les travailleurs collectifs ont globalement un usage plus fréquent des ordinateurs²⁰. Mais, profession par profession, le gain est beaucoup plus important pour l'utilisation des terminaux reliés à un ordinateur que pour l'usage de micro-ordinateurs. Ces résultats montrent que le partage d'informations à travers un ordinateur central est une partie importante du travail en groupe, tandis que les micro-ordinateurs, du moins lorsqu'ils ne sont pas reliés en réseau, relèvent d'un usage plus individuel, comme l'indique la dénomination PC (*Personal Computer*).

¹⁹ "Perhaps the most prominent single element in modern scientific management is the task idea. The work of every workman is fully planned out by the management at least one day in advance, and each man receives in most cases complete written instructions, describing in detail the task which he is to accomplish, as well as the means to be used in doing the work." (Taylor, 1911, p. 39).

²⁰ Symétriquement, la coopération est nécessaire à l'usage de l'informatique (Gollac, 1996).

TABLEAU 8
Pratiques professionnelles des technologies de l'information (en %)

	Pour vous indiquer ce que vous devez faire ou la façon de procéder, les indications importantes vous sont-elles données par...				Utilisez-vous (même occasionnellement) dans votre travail... ?			
	Téléphone, interphone, radio	Des documents papier (y compris télécopie, listage)	Télématique ou messagerie informatique (EDI...)	Intermédiaire d'une machine (écran de contrôle, voyant lumineux, signal sonore, image...)	Un micro-ordinateur ou une station de travail	Un terminal ou une console informatique	Un télécopieur, un fax	Un bip ou un appareil de télécommunication à distance ou une messagerie de poche, type téléphone portable, tatoo, tam-tam...
Travailleurs collectifs (TC)	32	75	28	15	57	47	52	30
Travailleurs individuels (TI)	24	63	16	8	44	32	40	18
Différence TC-TI (DCI)	8	12	12	7	13	15	12	11
<i>DCI Cadres</i>	3	8	21	2	9	16	10	3
<i>DCI Prof. intermédiaires</i>	8	10	3	7	5	15	2	4
<i>DCI Employés</i>	- 1	12	8	3	4	15	2	12
<i>DCI Ouvriers qualifiés</i>	3	9	8	8	10	12	7	9
<i>DCI Ouvriers non qualifiés</i>	2	12	1	10	3	2	0	3
Ensemble	29	70	23	12	52	41	47	25

Résultats détaillés

<i>DCI Techniciens</i>	15	17	9	10	3	4	4	8
<i>DCI Contremaîtres</i>	12	2	9	10	16	13	12	7
<i>DCI Autres Prof. interméd.</i>	9	8	4	- 2	6	23	7	- 3

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

Pour les ouvriers qualifiés, l'usage plus intensif des ordinateurs ou du fax doit être souligné car ils sont rarement utilisateurs (Cézard *et alii*, 2000). Le travail en groupe est pour eux un important facteur d'accès à l'informatique, alors que ce n'est pas le cas pour les ouvriers non qualifiés.

La réception d'indications importantes, par télématique ou messagerie informatique, est également plus fréquente chez les travailleurs collectifs, mais ce résultat varie de pair avec les qualifications. Le gain est très important pour les cadres et très faible pour les ouvriers non qualifiés. Il paraît bas pour les professions intermédiaires (3 %) en raison d'un effet structurel, mais est en fait de 9 % pour les techniciens et les contremaîtres, et de 4 % pour les autres membres des professions intermédiaires. La réception d'indications par l'intermédiaire d'une machine s'accroît principalement pour les ouvriers, les techniciens et les contremaîtres travaillant en groupes.

Pour l'utilisation d'appareils de télécommunications à distance (de bips, téléphones portables, messageries de poche...), les gains sont importants pour les employés ou les ouvriers travaillant en groupes, ils sont presque deux fois plus nombreux à les utiliser, les aspects collectifs de leur travail rendant nécessaires les contacts au sein de leurs équipes. Les gains

sont moindres pour les cadres et les professions intermédiaires car leurs taux d'équipement sont beaucoup plus importants et dépendent plutôt de leur statut professionnel.

Globalement, les travailleurs collectifs ont une utilisation plus intensive des technologies de l'information que les travailleurs individuels. Mais ces résultats se déclinent selon les professions et la nature de la technologie utilisée. Par exemple, si recevoir des indications par des documents « papier » ou par l'intermédiaire d'une machine devient plus fréquent pour les ouvriers non qualifiés, ces derniers restent cependant exclus de technologies comme l'informatique alors que son usage se répand chez les ouvriers qualifiés.

5.3. Le rôle relationnel de la hiérarchie

Une autre caractéristique du travail en groupe est la modification de la relation avec les supérieurs hiérarchiques en raison de l'élargissement de leur sphère d'intervention (cf. tableau 9). Les travailleurs collectifs déclarent en effet que leurs responsables hiérarchiques interviennent plus souvent en cas de problèmes de relations entre collègues du même service ou d'un autre service de l'entreprise. Ce point découle de l'importance accordée à la qualité de la coopération interpersonnelle au sein des équipes. Les responsables hiérarchiques sont également plus impliqués en cas de problèmes avec les clients ou pour répartir le travail. Par contraste, leur rôle opérationnel n'augmente guère, que ce soit pour montrer comment faire le travail ou pour intervenir en cas de problème technique, à l'exception notable du soutien apporté aux professions intermédiaires.

TABLEAU 9
Intervention du supérieur hiérarchique (en %)

	Votre supérieur hiérarchique intervient-il en général...					
	...pour vous montrer comment faire le travail ?	...pour répartir le travail entre vous et vos collègues ? <i>(si collègues)</i>	...si vous avez un problème avec les clients ? <i>(si relations avec les clients)</i>	...si vous avez un problème technique (panne, anomalie) ? <i>(si problème technique)</i>	...si vous avez un problème de relations entre collègues du même service ? <i>(si collègues proches)</i>	...si vous avez un problème de relations avec un autre service ? <i>(si autres services)</i>
Travailleurs collectifs (TC)	28	60	66	66	60	62
Travailleurs individuels (TI)	25	53	57	65	51	50
Différence TC-TI (DCI)	4	7	9	1	9	12
<i>DCI Cadres</i>	4	11	20	0	12	19
<i>DCI Professions intermédiaires</i>	10	20	10	14	18	13
<i>DCI Employés</i>	- 1	11	1	0	12	13
<i>DCI Ouvriers qualifiés</i>	6	3	1	3	6	10
<i>DCI Ouvriers non qualifiés</i>	3	6	6	6	9	4
Ensemble	27	57	62	65	56	57

Source : Enquête COI salariés 1997, MES-Dares, France.

Champ : Salariés stables des entreprises de cinquante salariés et plus de l'industrie et des IAA.

Au bilan, les compétences relationnelles de l'encadrement sont donc fortement mobilisées et parmi celles-ci, leurs compétences « diplomatiques » apparaissent importantes. Leur compétence évolue en ajoutant à la compétence opérationnelle des compétences relationnelles, dont nous avons vu précédemment qu'elles étaient liées à la personne et à son parcours (cf. 4.4.). L'importance de l'intervention des supérieurs hiérarchiques est particulièrement marquée pour les qualifications les plus élevées, les plus concernées par le travail collectif. L'une des caractéristiques structurales du travail collectif étant aussi que la proportion de supérieurs hiérarchiques y est beaucoup plus importante (38 %) que chez les travailleurs individuels (16 %)²¹. Les responsables hiérarchiques sont ainsi proportionnellement plus nombreux à intervenir et leurs interventions se déroulent suivant plusieurs niveaux hiérarchiques.

CONCLUSION

La progression du travail collectif²² est ambivalente pour les salariés : si elle peut aller de pair avec l'accroissement de leur autonomie, elle s'accompagne aussi d'un encadrement normatif du travail plus développé (évaluation des salariés, usages de l'écrit, de l'informatique, procédures de qualité), ce qui aboutit à la figure paradoxale d'une « autonomie encadrée ». Par ailleurs, la productivité accrue résulte souvent de la pression sur les rythmes de travail, du respect des normes ou de contraintes comme celles liées aux standards de qualité, et enfin de la flexibilité face à la demande externe. Les échanges entre salariés augmentent avec le travail collectif, tout particulièrement pour les professions intermédiaires dont les membres se retrouvent fréquemment à assumer des positions de médiation. Les travailleurs collectifs sont largement impliqués dans toutes les formes de communication et en utilisent largement les technologies.

Avant de dégager les principaux résultats, il faut souligner la difficulté à parler globalement des caractéristiques du travail collectif sans décliner les résultats selon les positions occupées dans les collectifs et les représentations des situations de coopération. La relative variété des résultats statistiques selon les groupes socioprofessionnels est un indice de l'hétérogénéité de ces situations. L'approche de nature monographique permet de souligner les significations et les enjeux différents du travail collectif selon les groupes considérés.

L'intensification de la coopération au travail a eu comme effet, pour les occupants des positions les plus dominées, un isolement conflictuel ou stratégique, qui s'inscrit dans la suite des déchirures qui traverse le monde ouvrier²³. Les travailleurs collectifs, surtout dans les emplois d'exécution, sont davantage soumis à des contraintes de rythme de travail en termes de cadences, de normes ou de délais. Même si leur travail est plus rarement répétitif, l'encadrement par les contraintes temporelles s'accroît, ainsi que la pression liée à la demande. Ils bénéficient néanmoins un peu plus souvent d'une aide en cas de surcharge de travail temporaire. Cependant, on constate également la présence de dispositions de coopé-

²¹ L'écart est plus limité selon les professions : 26 % pour les cadres, 21 % pour les professions intermédiaires, 6 % pour employés, 8 % pour les ouvriers qualifiés et 4 % pour ouvriers non qualifiés.

²² Les données utilisées ici à des fins comparatives ne permettent pas d'analyses en termes d'évolution. L'évolution du travail collectif est surtout mesurable à travers la montée des communications de travail (Moatty, 1995). Elle va également de pair avec une interdépendance accrue des rythmes de travail, mais la progression du travail collectif se reflète aussi dans l'évolution des questionnaires des enquêtes qui comportent désormais des questions sur l'entraide et la coopération (Crifo-Tillet, Diaye, Greenan, 2000).

²³ Cf. aussi les observations de Stéphane Beaud et Michel Pialoux (1999).

ration durables et de situations de forte identification avec « l'esprit d'équipe », en particulier chez des ouvriers en fin de parcours professionnel.

Les changements organisationnels sont à l'origine de la multiplication des positions de médiation. Les « bras droits du chef » sont des remplaçants temporaires ou des coordinateurs de groupes de travailleurs dans la longue durée. Ils bénéficient d'une faible reconnaissance pour leur fonction (en termes de salaire ou de statut), doivent encadrer des groupes plus instables et régler les problèmes internes sans avoir l'autorité suffisante, former des stagiaires sans que le temps de production soit affecté. Ces substituts, médiateurs occasionnels ou professionnels, constituent une véritable couche à deux fronts, contraints d'intégrer une double vision sur le groupe, de se montrer solidaires de leur équipe, d'être « animateurs » et non surveillants et contrôleurs, et d'empêcher la polarisation entre « eux » et « nous » dans les collectifs. Ils sont placés en position de médiateurs dans les situations de coopération conflictuelle entre les équipes, soit dans les collectifs où il y a une très forte pression hiérarchique, soit là où les rapports de concurrence sont exacerbés. Ils sont paradoxalement 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.

La proportion de travailleurs collectifs est importante chez les cadres, les techniciens et les contremaîtres, et s'accroît globalement avec les qualifications. Mais le rôle de la hiérarchie se modifie substantiellement en se déplaçant vers la régulation des problèmes relationnels. Les chefs des échelons supérieurs de la hiérarchie sont plus mobiles qu'avant, plus souvent remplacés, moins présents dans les collectifs qu'ils encadrent, plus jeunes et moins expérimentés, moins attachés à leurs collectifs. La coopération hiérarchique se distingue des autres par la manière dont aide et contrôle sont étroitement associés. Le travail de mobilisation des groupes par la hiérarchie est à l'origine d'une ressource particulière, un capital social spécifique favorisant la mobilité et les reconversions.

Les travaux consacrés aux collectifs de travail à organisation informelle, dont la tradition remonte à Elton Mayo, se sont longtemps focalisés sur les emplois d'exécution, notamment le travail dans l'atelier. Si ces analyses de groupes relativement fermés se sont parfois intéressées à l'histoire des groupes, elles ont relativement délaissé les trajectoires de leurs membres et leurs stratégies d'ascension ou de reconversion. Les stratégies gestionnaires visant à généraliser le travail en groupe et à l'étendre à des groupes hétérogènes, comme dans le cas des groupes « projets », rendent aujourd'hui nécessaire une analyse socio-historique des groupes permettant de relier trajectoires individuelles et collectives.

BIBLIOGRAPHIE

- AOKI M., 1991, « Économie japonaise : information, motivations et marchandage », Paris, Economica, 354 p.
- BARNARD C. I., 1938, *The Functions of the Executive*, Cambridge (Massachusetts, U.S.A.), Harvard University Press, (rééd. 1964), 334 p.
- BEAUD S., PIALOUX M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard, 468 p.
- BERCOT Régine, CONINCK F. de, DHALEINE L., 1995, *Les formes du travail collectif (post-enquête TOTTO)*, Dares-AENPC-Latts, Rapport de recherche, 62 p.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 848 p.
- BORZEIX A., 1994, « L'implicite, le contexte et les cadres : à propos des mécanismes de l'interprétation », *Le Travail humain*, vol. 57, n° 4, pp. 331-343.

- CARDON D., 2000, « La production coopérative des factures : un cas de mise en place d'un outil de *groupware* », *Réseaux*, n° 104, pp. 95-118.
- CÉZARD M., GOLLAC M., ROUGERIE C., 2000, « L'ordinateur, outil de travail et bien culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 134, septembre, pp. 22-28.
- COUTROT Thomas, 1999, *Critique de l'organisation du travail*, La découverte, « Repères », n° 270, 128 p.
- CRIFO-TILLET P., DIAYE M.-A., GREENAN N., 2000, « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés », Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, *Document de travail*, n° 21, 59 p.
- DODIER N., 1995, *Les hommes et les machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié, 386 p.
- DUBAR C., 2000, *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, « Le lien social », 240 p.
- EVERAERE C., 1999, *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, Anact, « Points de Repère », 273 p.
- GHEORGHU M., 2001, « Les relations de coopération au travail », Rapport final pour la Dares-MES, convention OP-Dares A3/623, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, 02/04, 351 p.
- GOFFMAN E., 1968, *Asiles : étude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les éditions de Minuit « Le sens commun », (rééd. 1984), 456 p.
- GOLLAC M., 1996, « Le capital est dans le réseau : la coopération dans l'usage de l'informatique », *Travail et Emploi*, n° 68, pp. 39-60.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., 1996, « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 114, septembre, pp. 54-67.
- GREENAN N., HAMON-CHOLET S., 2000a, « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 », *Premières Informations et Premières Synthèses*, Dares, n° 09.3, mars, 12 p.
- GREENAN N., HAMON-CHOLET S., 2000b, "COI: a Matched Employer/Employee Survey on Organizational Change and Computerization", Proceedings of the International Conference on Establishment Surveys II, Buffalo, New York, June, 17-21.
- MOATTY F., 1995, « Les communications de travail : comment et avec qui », Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, *La Lettre*, n° 39, octobre, 10 p.
- MOATTY F., 2001, « La fonction prescriptive de l'écrit en entreprise », in Pène S., Borzeix A., Fraenkel B., (dir.), *Le langage dans les organisations : une nouvelle donne*, Paris, L'Harmattan, « Langage et Travail », 245 p.
- NAVILLE P., 1961, « Division du travail et répartition des tâches », in Georges F. et Pierre N., 1961, *Traité de sociologie du travail, tome 1*, Paris, Armand Colin, pp. 371-386.
- PIOTET F., 1992, « Coopération et contrainte : à propos des modèles d'Aoki », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIII, pp. 591-607.
- REYNAUD J.-D., 1989, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 308 p.
- SENNETT Richard, 2000, *Le travail sans qualités : Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 222 p.
- SUCHMAN L., 1990, « Plans d'action. Problèmes de représentation de la pratique en sciences cognitives », in Pharo P., Quéré L. (éd.), « Les formes de l'action », Paris, EHESS, *Raisons Pratiques*, n° 1, pp. 149-170.
- TAYLOR F. W., 1911, *Principles of Scientific Management*, New-York, Norton and Company, (re-issue 1967).
- THUDÉROZ C., 1995, « Du lien social dans l'entreprise ; Travail et individualisme coopératif », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 2, pp. 325-354.
- ZARIFIAN P., 1996, *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, « Sociologie d'aujourd'hui », 214 p.

NUMÉROS DÉJÀ PARUS :

téléchargeables à partir du site
<http://www.cee-recherche.fr>

- N° 28 *How Do New Organizational Practices Shape Production Jobs? Results from a Matched Employer/Employee Survey in French Manufacturing*
NATHALIE GREENAN, JACQUES MAIRESSE
septembre 2003
- N° 27 *Vers une stabilisation des niveaux de formation en France ?*
CATHERINE BEDUWE, JEAN-FRANÇOIS GERME
juillet 2003
- N° 26 *Economic Globalization and Industrial Relations in Europe: Lessons from a Comparison between France and Spain*
ISABEL DA COSTA
mai 2003
- N° 25 *Formes d'intensification du travail, dynamiques de l'emploi et performances économiques dans les activités industrielles*
ANTOINE VALEYRE
mai 2003
- N° 24 *Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France ?*
LUC BEHAGHEL
avril 2003
- N° 23 *Devising and Using Evaluation Standards. The French Paradox*
JEAN-CLAUDE BARBIER
avril 2003
- N° 22 *La théorie aokienne des institutions à l'épreuve de la loi de 1841 sur le travail des enfants*
HERVÉ DEFALVARD
mars 2003
- N° 21 *Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ?*
PATRICIA CRIFO-TILLET, MARC-ARTHUR DIAYE, NATHALIE GREENAN
février 2003
- N° 20 *Représentation, convention et institution. Des repères pour l'Économie des conventions*
CHRISTIAN BESSY
décembre 2002
- N° 19 *A Survey of the Use of the Term précarité in French Economics and Sociology*
JEAN-CLAUDE BARBIER
novembre 2002
- N° 18 *Is there a Trap with Low Employment and Low Training for Older Workers in France?*
LUC BEHAGHEL
mai 2002

- N° 17 *From Negotiation to Implementation. A Study of the Reduction of Working Time in France (1998-2000)*
JÉRÔME PÉLISSE
mai 2002
- N° 16 *Paradoxe, dysfonctionnement et illégitimité de la convention financière*
TRISTAN BOYER
avril 2002
- N° 15 *Déstabilisation des marchés internes et gestion des âges sur le marché du travail : quelques pistes*
JÉRÔME GAUTIE
mars 2002
- N° 14 *Métissage, innovation et travail. Un essai à partir de l'étude d'activités artistiques et culturelles*
MARIE-CHRISTINE BUREAU, EMMA MBIA
mars 2002
- N° 13 *Politique de l'emploi et mise au travail sur des « activités utiles à la société »*
BERNARD SIMONIN
février 2002
- N° 12 *Activité réduite : le dispositif d'incitation de l'Unedic est-il incitatif ?*
MARC GURGAND
décembre 2001
- N° 11 *Welfare to Work Policies in Europe. The Current Challenges of Activation Policies*
JEAN-CLAUDE BARBIER
novembre 2001
- N° 10 *Is the Reproduction of Expertise Limited by Tacit Knowledge? The Evolutionary Approach to the Firm Revisited by the Distributed Cognition Perspective*
CHRISTIAN BESSY
octobre 2001
- N° 9 *RMI et revenus du travail : une évaluation des gains financiers à l'emploi*
MARC GURGAND, DAVID MARGOLIS
juin 2001
- N° 8 *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique*
MARIE-CHRISTINE BUREAU
avril 2001
- N° 7 *Le travail des femmes en France : trente ans d'évolution des problématiques en sociologie (1970-2000)*
MARTINE LUROL
mars 2001
- N° 6 *Garder et accueillir les enfants : une affaire d'État ?*
MARIE-THÉRÈSE LETABLIER, GÉRALDINE RIEUCAU
janvier 2001

- N° 5 *Le marché du travail des informaticiens médiatisé par les annonces d'offres d'emploi : comparaison France/Grande-Bretagne*
CHRISTIAN BESSY, GUILLEMETTE DE LARQUIER AVEC LA COLLABORATION DE MARIE-MADELEINE VENNAT
novembre 2000
- N° 4 *Le travail : norme et signification*
YOLANDE BENARROSH
octobre 2000
- N° 3 *À propos des difficultés de traduction des catégories d'analyse des marchés du travail et des politiques de l'emploi en contexte comparatif européen*
JEAN-CLAUDE BARBIER
septembre 2000
- N° 2 *L'économie des conventions à l'école des institutions*
HERVE DEFALVARD
juillet 2000
- N° 1 *La certification des compétences professionnelles : l'expérience britannique*
CHRISTIAN BESSY
mai 2000

Ce texte a été soumis **au comité éditorial** du CEE, composé de : Gabrielle Balazs, Jean-Claude Barbier, Yolande Benarrosh, Christian Bessy, Pierre Boisard, Myriam Campinos, Bruno Courault, Jérôme Gautié, Jean-François Germe, Martine Lurol, Emmanuelle Marchal, Michèle Tallard, Marie-Madeleine Vennat.