

## **ATELIER 4**

### **Segmentation et intégration des collectifs de travail**

#### **SOMMAIRE**

<b>CAPITAL SOCIAL ET RELATIONS AU TRAVAIL ANTOINE BEVORT ; DAVID CHARASSE</b>	<b>2</b>
<b>BUREAUCRATIE ET TAYLORISME DANS LA MODERNITE RADICALISEE. PROCESSUS DE DISTANCIATION TEMPORELLE ET REMANIEMENTS DE LEURS FORMES. MARTINE BLANC, CATHERINE PEYRARD</b>	<b>17</b>
<b>DES RELATIONS DE TRAVAIL ATYPIQUES : LA PRODUCTION DES LOGICIELS LIBRES DIDIER DEMAZIERE ; FRANÇOIS HORN ; MARC ZUNE</b>	<b>33</b>
<b>LE TRAVAIL A L'EPREUVE DU BAC PRO : PAROLE DE JEUNES DIPLOMES SOPHIE DEVINEAU</b>	<b>49</b>
<b>ETHOS ET DEONTOLOGIE PROFESSIONNELLE DES INGENIEURS : UNE QUESTION POLITIQUE ET RELIGIEUSE CHRISTELLE DIDIER</b>	<b>63</b>
<b>PROCESSUS DE REGULATION « PROFESSIONNELLE » CHEZ LES COURSIERS MOTORISES MARNIX DRESSEN ; VINCENT GOUSSEAU ; ARNAUD MIAS ; CARINE VACHER</b>	<b>75</b>
<b>LA PRISE DE FONCTION DES DIRECTEURS DE SERVICE DE LA PJJ : DU RITE INITIATIQUE AU DEFICIT DE REGULATION PROFESSIONNELLE ELISABETH DUGUE ; GUILLAUME MALOCHET</b>	<b>89</b>
<b>MIXITE, POLYVALENCE ET FORMES SEXUEES DE LA DIVISION DU TRAVAIL DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION DE CHAINE A LA CHAINE DE MONTAGE AUTOMOBILE HENRI ECKERT; SYLVIE MONCHATRE</b>	<b>102</b>
<b>UNE IDENTITE HYBRIDE : REPOSE A LA REGULATION DE SITUATIONS DE DOMINATION CULTURELLE ? FRANÇOIS GRANIER</b>	<b>117</b>
<b>LA DISPARITION DES MANAGERS GUILLAUME HUYEZ-LEVRAT</b>	<b>133</b>
<b>RELATIONS DE TRAVAIL EN ETABLISSEMENT ASSOCIATIF SOCIO-EDUCATIF ET MOBILISATION DES EDUCATEURS EN FRANCE, EN ALLEMAGNE ET EN RUSSIE HELENE JOIN-LAMBERT MILOVA</b>	<b>145</b>
<b>MOBILISER DES RESSOURCES HORS TRAVAIL POUR CONSTRUIRE SA VIE PROFESSIONNELLE HAROLD JUILLET</b>	<b>159</b>
<b>LES DOCTORANTS, PLUTOT ETUDIANTS QUE JEUNES COLLEGUES ? EMPLOI DUAL ET APPRENTISSAGE DANS LA RECHERCHE PUBLIQUE A LA LUMIERE DES RELATIONS AU TRAVAIL SEVERINE LOUVEL</b>	<b>171</b>
<b>TRAVAIL ET RELATIONS DE TRAVAIL DANS LES PME ALGERIENNES MOHAMED MADOU</b>	<b>187</b>
<b>L'HYPERFLEXIBILITE SALARIALE ET ASSURANTIELLE, SES CONFLITS ET SA VIABILITE : L'INTERMITTENCE DANS LES ARTS DU SPECTACLE PIERRE-MICHEL MENGER</b>	<b>201</b>
<b>L'ACTEUR COINCE PAR LE SYSTEME : LE METIER INDIVIDUE? FLORENCE OSTY ; THOMAS LE GALL</b>	<b>221</b>
<b>INTERIMAIRES ET PERMANENTS : QUELLE SUBORDINATION PARTAGEE ? CHRISTIAN PAPINOT</b>	<b>235</b>
<b>DECONSTRUCTION DU MODELE PATERNALISTE. LES CAS DE "TRAVAILLEURS AUTONOMES" DANS UNE REGION VITIVINICOLE D'ARGENTINE LORENA POBLETE</b>	<b>249</b>
<b>DES IDENTITES PROFESSIONNELLES FORTEMENT STRUCTUREES. L'EXEMPLE DE LA CONSTRUCTION NAVALE NORMANDE STEPHANIE QUEVAL</b>	<b>263</b>
<b>STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE GROUPEMENTS DE TRAVAIL : LE CAS DU THEATRE GAËLLE REDON</b>	<b>276</b>
<b>FORMES D'APPARTENANCES COLLECTIVES A L'HOPITAL IVAN SAINSAULIEU</b>	<b>284</b>
<b>TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE INDIVIDUELLE ET ACTION COLLECTIVE. LE CAS DES SALARIES DU COURTAGE EN LIGNE FRANÇOIS SARFATI</b>	<b>299</b>
<b>LA PRESCRIPTION DE NORMES COMPORTEMENTALES SUR LE MARCHE DU TRAVAIL. DES RELATIONS DE TRAVAIL AUX RELATIONS AU TRAVAIL ELODIE SEGAL</b>	<b>310</b>
<b>CONSTRUCTION DU RAPPORT AU TRAVAIL DES JEUNES NON DIPLOMES DANIELE TRANCART ; CLAUDE SAUVAGEOT</b>	<b>323</b>
<b>TROUBLE ET INTERROGATIONS IDENTITAIRES DANS LES LABORATOIRES DE RECHERCHE APPLIQUEE DOMINIQUE VINCK</b>	<b>337</b>

**Capital social et relations au travail**  
**Les réseaux de relations et les normes relationnelles**  
**dans une grande entreprise française.**

**Antoine Bevort**

LISE- CNAM, [abevort@free.fr](mailto:abevort@free.fr)

**David Charasse**

Sociologue Consultant, [dchar2@club-internet.fr](mailto:dchar2@club-internet.fr)

## **Introduction**

Dans cette communication, nous présentons quelques résultats d'une recherche exploratoire sur le capital social dans une grande entreprise française. Nous voulions examiner dans quelle mesure l'approche par le capital social aide à comprendre les transformations internes et externes que subissent les relations au travail et les relations de travail dans des contextes d'organisation (et de réorganisation) du travail et d'environnement de plus en plus complexes et mouvants.

La notion de capital social a été théorisée par de nombreux auteurs (Bourdieu, 1980, Coleman, 1990, Burt, 2000, Putnam, 1993, 2000). Nous l'avons appréhendée ici en tant que configuration de réseaux de relations et de normes de réciprocité partagées caractérisant un groupe social. Faire appel aux réseaux et aux normes pour analyser la vie des organisations ne représente pas vraiment une innovation. Il existe de nombreux travaux sur la coordination par le réseau (voir le courant de la sociologie structuraliste), comme par les normes ou les conventions (cf. l'économie des conventions). La spécificité de la problématique du capital social est d'une part, de traiter les réseaux comme des biens collectifs, et non comme des biens individuels, d'autre part, d'intégrer les approches par les réseaux et par les normes de réciprocité, approches généralement séparées. Elle permet de problématiser une question clef pour toute organisation, - entreprise, administration ou syndicat-, le problème de l'action collective c'est-à-dire celle de la coordination et de la mobilisation de ses membres.

Pour mettre à l'épreuve la pertinence de la problématique du capital social dans l'étude des entreprises, nous avons réalisé une étude exploratoire dans une grande entreprise passée en relativement peu de temps d'une organisation administrative de type "mécaniste" à une organisation complexe. Nous avons cherché à mettre en évidence

l'évolution des formes et de la nature des réseaux de relations dans l'entreprise, les transformations des normes de réciprocité qui régulent leurs rapports au travail (Qu'est-ce qu'il faut donner pour recevoir, qu'est-ce qu'on reçoit quand on donne, qu'est-ce qu'on rend?). Nous voulions plus précisément analyser les rapports entre le capital social ainsi appréhendé, et les transformations de l'organisation de l'entreprise. Nous avons fait l'hypothèse que le capital social joue un grand rôle dans l'intégration et la régulation du travail, que c'est un élément clef de la performance de l'entreprise. Mais il s'agit aussi d'une ressource collective que les entreprises ne prennent pas en compte, notamment dans les processus de réorganisation - restructuration alors qu'elle est un facteur clef de leur performance économique et sociale. Nous nous demandons également dans quelle mesure les entreprises prennent en compte cette ressource, notamment dans les processus de réorganisation - restructuration.

Nous exposerons d'abord comment nous avons pensé la problématique du capital social appliquée à l'entreprise. Nous présenterons ensuite quelques résultats issus de notre étude exploratoire, en développant plus particulièrement deux exemples cardinaux de réseaux de relations et de registres de normes de réciprocité qui permettent de comprendre comment évoluent les relations de travail et au travail dans cette entreprise.

### **Le capital social : une problématique pour la sociologie de entreprise**

Paradoxalement, alors que l'entreprise est une des institutions clefs des sociétés modernes, penser l'entreprise a été problématique pour la science économique comme pour la sociologie. Les économistes ont longtemps dénié toute épaisseur sociale et historique à l'unité de production, les sociologues ont pour leur part d'abord privilégié l'entreprise comme l'espace du travail. C'est des marges des théories dominantes que l'entreprise a émergé en tant que catégorie économique et sociologique.

En économie, ce sont les théoriciens de l'économie industrielle qui ont complexifié l'entreprise (d'Alfred Marshall, 1879, à John R. Commons, 1934, Adolf A. Berle et Gardiner C. Means, 1932, Ronald Coase, 1937, Herbert Simon, 1982, Oliver Williamson, 1986 et d'autres). Un de leurs apports les plus importants est d'avoir mis en évidence comment, dans la théorie néoclassique, la firme est à la fois un acteur clef et un acteur sans dimension et sans pouvoir. C'est la firme « point » et « automate », ou encore

« Hamlet without a prince », comme le disent B. Coriat et O. Weinstein dans leur ouvrage *Les nouvelles théories de l'entreprise* (19). Les travaux récents de Roger Leenders, Shaul Gabbay et Avi Fiegenbaum peuvent être vus comme un des prolongements les plus récents de ces réflexions sur la firme. En recourant à la problématique du capital social, ces auteurs opposent à la vision atomistique de la théorie néoclassique, dans laquelle des les firmes sont vues comme des entités autonomes confrontées à des environnements sans visage », une approche relationnelle en examinant le rôle des réseaux inter-organisationnels sur la performance de la firme. [2000, p.2]. Ils restent toutefois prisonniers d'une vision des réseaux de relations comme nœud de contrats.

La sociologie n'a pas fait la même impasse sur la nature socio-historique de la firme. La sociologie du travail a labouré de façon intense le champ des entreprises. C'est toutefois moins l'entreprise que le travail qui a suscité l'intérêt des sociologues. La construction de l'entreprise comme « catégorie sociologique pertinente (qui) est loin d'être aboutie ou tenue pour nécessaire » [Thuderoz, 1997, p. 12]. Si pour l'économie standard, l'entreprise constitue le lieu de rencontre passif et sans dimension de l'offre et la demande, pour toute une tradition sociologique, elle constitue l'empreinte des forces sociales et économiques, le cadre d'un jeu social déterminé par ailleurs. L'entreprise est « un modèle réduit des processus sociaux constitutifs de la société » [Claude Durand in Pirttem, 1987, cité par Thuderoz, 1997, p. 100]. Comme l'observent Norbert Alter et Jean-Louis Laville [2004], l'entreprise a été généralement critiquée en tant que lieu de domination, par la sociologie du travail. Elle ne constitue pas une forme sociale autonome.

Des sociologues comme M. Crozier et E. Friedberg (1977), analysant l'entreprise comme système d'action concret, Jean-Daniel Reynaud (1989) et ses travaux sur la régulation, ou encore R. Sainsaulieu (1977) et D. Segrestin (1996), appréhendant l'entreprise comme une institution, comme un lieu d'intégration et de dynamique collective, ont déplacé le regard. Ils ont prêté attention à « l'acharnement des hommes à bricoler la relation industrielle » à la façon dont « la société n'a eu de cesse qu'elle n'invente et réinvente un ordre de la production » [Segrestin, 1996, p. 15-16].

Nous pensons que le capital social en s'intéressant à la trame relationnelle et cognitive permet d'enrichir ces points de vue. En analysant l'entreprise comme une forme associative, c'est une problématique sociologique au sens éminent du terme si l'on admet avec Georges Simmel qu' « une sociologie proprement dite étudiera seulement ce qui est spécifiquement social, la forme et les formes de l'association »<sup>1</sup> [Simmel, 1981, p. 165-166]. Pour cet auteur selon lequel « il y a société, au sens large du mot, partout où il y a action sociale réciproque », le social n'est pas pris comme un cadre mais comme ce qui fait société. Cela permet de bien distinguer, « ce qui arrive à *l'intérieur* de la société comme dans un cadre, et ce qui arrive réellement par la *société* ».

Le capital social permet d'élargir le regard connexionniste de la sociologie structurale des réseaux. Si l'objectif de la sociologie des réseaux est bien de « comprendre concrètement comment la structure contraint les comportements tout en émergeant des interactions » (Degenne, Forsé, 1994, p. 7), comme l'observent M. Kilduff et W. Tsai, [2003, p. 112] les analyses structuralistes ont eu tendance à négliger l'autonomie individuelle (« *individuel agency* ») et échouent ainsi à articuler comment les acteurs constituent et transforment les réseaux organisationnels. Dans leur court mais lumineux ouvrage « *Social Network and Organizations* » [2003], ces deux professeurs de management américains proposent d'étendre le point de vue de la sociologie des réseaux et de développer une approche qu'ils nomment « post-structuraliste ». Ils suggèrent de s'intéresser à la façon dont « la toile d'interprétations subjectives de normes, de valeurs et de comportements bouge et change » [*ibid.*, p.115], d'analyser la façon dont les individus coopèrent pour construire et maintenir les réseaux qui les contraignent [*ibid.*, 113]. Il faut selon eux se méfier des grands paradigmes comme « la représentation, dominante dans les sciences sociales, d'un monde composé d'acteurs cherchant leur avantage personnel » [*ibid.*, 120]. « La recherche de la seule vraie structure sous-jacente devrait laisser la place à la reconnaissance de la possibilité de multiples « vraies » structures et à l'acceptation de

---

<sup>1</sup> G. Simmel précise : « Dans les groupes sociaux, que leurs buts et leurs caractères sociaux font aussi différents qu'on peut l'imaginer, nous trouvons par exemple les mêmes formes de la domination et de la subordination, de la concurrence, de l'imitation, de l'opposition, de la division du travail, nous trouvons la formation d'une hiérarchie, l'incarnation des principes directeurs des groupes en symboles, la division en partis, (...). Cette ressemblance des formes et des évolutions qui se produit souvent au milieu de la plus grande hétérogénéité des déterminations matérielles des groupes y révèle, en dehors de ces déterminations, l'existence de forces propres, d'un domaine dont l'abstraction est légitime ; c'est celui de l'association en tant que telle et de ses formes. Ces formes se développent au contact des individus, d'une façon relativement indépendante des causes matérielles (actuelles, singulières) de ce contact, et leur somme constitue cet ensemble concret qu'on appelle par abstraction, société » [Simmel, 1981, p. 165].

l'importance des perceptions subjectives » [*ibid.*, p. 125]. Au lieu d'envisager la structure des réseaux comme « un ensemble stable, objectif et concret de réseaux », il faut mettre l'accent sur « la fluidité, la subjectivité et le caractère éphémère des réseaux » [*ibid.*, p. 126].

M. Kilduff et W. Tsai ne citent guère R. Putnam<sup>2</sup> dont nous nous inspirons. Il nous semble toutefois que cette problématique étendue, « post-structuraliste » de la sociologie des réseaux s'articule bien avec l'approche putnamienne du capital social, notamment quand ils proposent d'adopter le pluralisme des méthodes, de s'intéresser au contexte culturel et historique des réseaux, de souligner les dimensions cognitives des interactions, et de réintroduire les attributs des acteurs dans l'analyse des réseaux. Au lieu d'opposer les deux approches, il s'agit de combiner l'analyse des logiques connexionnistes avec une approche cognitive, notamment dans l'analyse des organisations, et d'appréhender les réseaux et les normes non seulement comme des propriétés individuelles mais également comme des biens collectifs. Ce faisant nous prenons en compte les réserves exprimées par Laurent Thévenot [in Reynaud et alii, 1990, p. 369] quand il critique « les usages lâches des termes « ressources » ou « capital » ou la confusion qu'introduit le réseau en entretenant « l'idée que les mailles du réseau sont de même facture ». Ces usages pourraient laisser penser que « les êtres de différentes natures » s'ajoutent simplement les uns aux autres, alors qu'un examen plus précis montre qu'il s'agit de différentes formes de coordination.

Nous pensons néanmoins qu'au-delà du vocabulaire, notre problématique du capital social et celle de l'économie des grandeurs sont en partie voisines dans la façon de s'intéresser à l'entreprise « comme une organisation complexe impliquant des compromis entre logiques d'action » [Thévenot cité par Lévesque et alii, 2001, p. 113], comme dans la façon d'analyser « la dynamique du jeu dans un univers complexe » [Thévenot, in Reynaud et alii, 1990, p. 366]. Ainsi appréhendée en tant qu'entreprise « société », le social n'est renvoyé ni à un contexte, ni à une contrainte, les réseaux de relations ne sont pas évalués à leur seule valeur instrumentale, positionnelle, mais à la façon dont ils disent le sens du social. Comme le dit Simmel : « les individus font la société, la société fait les individus », (1908, p. 431). Nous ne faisons pas l'hypothèse

---

<sup>2</sup> Ils citent ses écrits de 1993 sur l'Italie et son fameux article « Bowling Alone » de 1995, mais ne font pas référence aux travaux les plus récents.

d'une entreprise encadrée dans le social, mais de l'entreprise comme forme sociale. Les relations sociales ne sont pas les relations non économiques (ou non marchandes). Il ne s'agit pas de dissoudre l'économique dans le social, mais d'un point de vue sociologique sur les faits économiques (de production, de consommation, de revenus) qui sont des faits sociaux.

Les réseaux ne sont pas les canaux d'optimisation des rationalités individuelles, ni les vecteurs des rapports macro-sociaux, mais des rapports sociaux d'associations relationnelles et cognitives. On ne fait plus l'hypothèse a priori d'un univers d'individus maximisateurs, ni d'un univers sous contrainte forte, mais d'un univers de groupes d'individus qui ajustent leur actions les uns sur les autres en fonction des attentes perçues et des normes partagées. C'est dans l'interaction que se confirment subjectivement (s'approprient ou non) les réseaux de relations (formels ou informels) et que s'élaborent, se négocient les normes de réciprocité (qu'est-ce qu'il faut donner pour recevoir ?) C'est dans un processus d'accumulation collectif que se construit le capital social, à savoir ces réseaux et ces normes qui font sens pour vivre et agir ensemble. Cela n'exclut ni les comportements égoïstes, ni les rapports de domination, mais ne les érige pas en postulats explicatifs ultimes du sens du social. Rapports marchands et relation de domination sont des formes possibles du capital social. Comme le formule H. Becker, en agissant ensemble, « les individus cherchent à ajuster mutuellement leurs lignes d'action sur les actions des autres perçus ou attendues. On peut appeler action collective le résultat de tous ces ajustements ». Ce processus d'ajustement ne peut se réduire ni à un simple effet de composition de forces structurantes, ni à un effet émergent d'actions individuelles. L'action collective est un processus d'apprentissage et d'expérimentation collectif de résolution des problèmes de coordination que rencontrent les membres d'un groupe social dans leurs activités diverses. Ce processus se traduit par des formes associatives, des normes de réciprocité qui apparaissent comme les construits historiques plus ou moins routinisés, plus ou moins stabilisés, mais toujours précaires de ces expériences d'action réciproque.

Résumons nous. La problématique du capital social que nous proposons consiste donc à intégrer l'approche par les réseaux et l'approche par les normes (ou conventions) et de s'intéresser à la façon dont les formes sociales émergent, évoluent, se transforment. Elle

analyse comment les formes d'action réciproque se configurent à la fois du point de vue des formes associatives et des normes de réciprocité. Ces formes associatives et ces normes ne constituent pas des contraintes structurales à la façon d'une contrainte qui pèse sur les décisions économiques. Elles constituent des processus émergents d'action collective, des structures sociales et cognitives génératives qui agissent à la façon d'une grammaire et d'une syntaxe et non à la façon d'une contrainte de revenus. Il s'agit, en d'autres termes, de penser le réseau comme rapport social ou, si l'on préfère, comme une médiation aux dimensions multiples (elle peut être à la fois ressource et vecteur de domination) entre des acteurs dont on ne saurait négliger l'identité, l'histoire, les valeurs, les stratégies...

Si la problématique étendue du capital social a suscité un important courant de recherche dans l'analyse des politiques publiques, les recherches portant sur les organisations ou les entreprises sont plus limitées. Afin d'illustrer brièvement son intérêt d'une telle approche, nous allons rapidement évoquer une recherche qui a mis à l'épreuve cette problématique dans l'étude de l'entreprise.

### **Le capital social d'Océane**

Océane est grande entreprise qui procède de façon typique à une succession de réformes structurelles qui portent la marque des évolutions stratégiques et des changements technico-politiques. L'analyse de ces transformations à travers la problématique du capital social montre que les bouleversements de réseaux et de normes sont peu pris en compte en tant que tels, alors même qu'ils conditionnent l'acte productif.

### **Les réseaux**

En partant des formations empiriques de réseaux et des normes explicites dans l'entreprise<sup>3</sup>, nous avons élaboré des formes idéal-typiques qui rendent compte des différentes logiques de développement du capital social. Ces "formes" reconnaissables constituent les « espèces » du capital social que l'on peut reconnaître dans l'entreprise, au sein de réseaux relationnels développés par chaque agent, déployés en organisation de la

---

<sup>3</sup> L'étude a été conduite par des entretiens semi-directifs (sur la base d'une grille d'entretien de 5 grands thèmes, d'une durée de 1 heure à 1 heure 30) dans deux directions régionales et, dans chacune de ces régions, dans deux unités opérationnelles.



production. Bien que le degré de formalité soit une dimension obsédante pour la sociologie des organisations, les formes identifiées comportent et des aspects très formels, et des aspects informels. L'organisation - et les individus de l'organisation - tiennent donc à la fois sur des fondations formelles et informelles et leurs identités sont le produit de la rencontre entre diverses logiques relationnelles concurrentes par lesquelles elles se constituent, se reconstituent, changent et se survivent. L'observation et les entretiens menés dans diverses unités de base de l'entreprise ont permis de mettre en évidence deux formes cardinales de capital social, qui illustrent la diversité des processus d'ajustement, des modes de coordination, des relations et des normes mobilisées dans la vie quotidienne au travail<sup>4</sup>.

### **Les équipes : partager**

Dans la structure officielle d'Océane, la cellule collective de base s'appelle *groupe*. Chaque *groupe* est inscrit au bas de la pyramide d'unités organisationnelles de rang supérieur, apparaît sous une désignation qui le caractérise dans sa fonction, est situé sous le nom de son chef. Cette formalisation technique et hiérarchique fonde dans l'organisation l'existence d'unités élémentaires de gestion, allouées à des lieux symboliques et fonctionnels, ordonnées par voisinages et emboîtements.

Dans la conversation courante, au terme de *groupe*, les agents préfèrent massivement le terme d'*équipe*, qui a le mérite de multiples résonances symboliques évoquant la performance sportive, la sélectivité et la solidarité des équipiers. Cependant, les unités *groupe* et *équipe* coïncident à peu près. En effet, lorsqu'un des salariés d'Océane parle de *collègues*, il définit à partir de sa propre place tout un nuancier ordonné en plus ou moins grande proximité relationnelle. Or, le degré de fréquentation qui lie aux coéquipiers, au centre d'une co-localisation à la fois physique et organisationnelle, leur confère ici d'indéniables privilèges. En tant que cellule de base, l'équipe est à l'entreprise ce que la famille est à la société. La comparaison n'a pas seulement valeur formelle : l'équipe, c'est *la maison du travail*, l'espace de convivialité, le lieu privilégié d'expression des affects au travail : *la bise (...) la cantine (...) notre café le midi, tranquillement ensemble (...) des sorties restau* »... jusqu'à des contacts entre les familles. Démonstrations d'affection positives, mais sans nul doute également

---

<sup>4</sup> Les extraits d'entretiens, et les termes puisés dans le lexique de l'entreprise, sont cités en italique.

négatives... *si j'étais tombé dans une autre équipe, ça se serait très mal passé, et je me serais barré y a longtemps !*

C'est ici que s'effectue une part considérable de l'acquisition des connaissances de travail, surtout dans les périodes de restructuration. Confrontés à des difficultés professionnelles, la plupart des agents se tournent d'abord vers leurs équipiers pour obtenir l'information qui leur manque, plutôt que d'interroger une hiérarchie pas toujours informée, un système Intranet qui nécessite des recherches, ou des soutiens extérieurs à l'équipe, *trop distants*, avec lesquels on risque de perdre son temps. Selon les lois de la proximité, l'information délivrée par les collègues apparaît la plus adaptée aux situations pratiques, et la plus disponible. Il ne suffit pas de dire qu'elle est facile à obtenir : l'organisation de l'espace de travail, comme la communication, intensive entre les équipiers, sont telles qu'un grand nombre d'actes de travail sont réalisés en public, rapportés, éventuellement commentés, de sorte que l'équipe constitue de fait un « espace public de travail ».

Les mots et les gestes du partage reviennent souvent pour évoquer l'équipe. Partage du repas : on s'attend pour manger, on mange à la même table. Partage de l'espace. Partage du café. À chaque fois, « partager », ce n'est pas tant s'accorder sur ce qui est concédé en propre à chacun, que sur la bonne gestion de ce que l'on maintient dans l'indivision : pour les repas, un horaire, un emplacement, etc. ; pour l'espace, l'ouverture des fenêtres, etc. ; pour le café, la cafetière de l'équipe et son alimentation... Aussi un certain idéal de l'équipe consiste-t-il à rendre indivisible ce sur quoi se fonde précisément son existence : le travail.

On pourrait aussi parler d'entraide. Les équipes d'entretien technique, et les binômes tournants qu'elles composent - dont les deux participants sont dans une grande similarité de positions - sont les formations concrètes qui permettent sans doute le développement le plus abouti de cette norme. On se trouve alors entre *collègues* au sens le plus étroit, confrontés à des situations communes que l'on doit résoudre en commun. Le bon collègue s'y apprécie sur le tas, en totale parité, par des démonstrations de savoir-faire qui contribuent à édifier un *charisme* personnel - c'est le terme employé par M. G, technicien d'entretien, qui célèbre ainsi le mode de coordination sociale le moins

formalisable. De son point de vue, les connaissances professionnelles les plus performantes sont construites sur le tas, validées et partagées entre professionnels intervenant sur le même tas, dans la grande proximité de l'équipe, à l'instant t, et dans le lieu l. Le tour de force, le défi, le surtravail, génèrent plus que tout autre réalisation une plus-value symbolique qui profite à l'identité du groupe. Mais ce n'est pas la seule situation de partage du travail. Se remplacer en cas d'absence inopinée, consacrer du temps à s'intéresser à des dossiers dont on n'a pas la responsabilité, ces différentes situations de partage, portant factuellement sur le travail, supposent une attitude de proximité plus générale, une connaissance réciproque, un intérêt pour l'autre. L'anti-modèle, c'est le *stéréotype du fonctionnaire*, qui se réfère aux normes formelles et bureaucratiques, jusqu'à bloquer l'arrangement des congés payés en alléguant de ses *20 ans de boîte*. Une autre menace pour l'équipe dérive de tous les morcellements de l'espace commun de travail : micro-localisations physiques, ou différences symboliques, engagent certains équipiers à *créer leur petite équipe dans leur petit coin*. Comme chacun sait, la « table ronde » impose des relations entre pairs, sur la base de leur équivalence d'exposition. Lorsque l'espace de l'équipe se morcelle, c'est donc que dans différents *coins* s'établissent des communications préférentielles, des rétentions d'information, des cercles d'initiés : *le bar du coin de la rue* leur servira de repaire, loin des oreilles indiscretes. Pour éviter l'éclatement du collectif équipe en *coins* potentiellement conflictuels (mais reposant tous également sur des interprétations de la proximité), l'équipier modèle s'applique aux devoirs de la civilité, consacrant un long moment à sa prise de poste pour saluer chacun là où il se trouve, et partager les nouvelles. Parvenir à la jonction de la relation professionnelle et de la relation personnelle, c'est ainsi ce qui caractérise l'équipe, sinon en propre, du moins beaucoup plus que tous les autres collectifs, où l'on n'est pas interchangeable, où l'on ne partage pas le (même) travail.

Une autre condition de l'interchangeabilité, c'est la constitution d'une déontologie, une critériologie commune du travail bien fait. Dans certaines équipes commerciales, on affirme ne vouloir vendre que des services qui avantagent le client. Dans certaines équipes techniques, on est attentif à des finitions qui n'influent pas sur le service rendu. Souvent jugé excessif depuis l'extérieur, ce modèle de « travail bien fait » permet d'une part de se remplacer en toute confiance, et d'autre part, de se garantir collectivement une

image positive. C'est, en quelque sorte, un surtravail que l'équipe s'accorde à elle-même, comme démonstration d'un partage approfondi.

### **Les chaînes opérationnelles : négociier**

Des agents constituent une « chaîne opérationnelle » dans la mesure où ils collaborent à un même process qui suppose l'enchaînement de plusieurs tâches dont ils sont respectivement responsables.

Tous les agents d'Océane savent ce qu'est un réseau, non seulement parce que la production de réseaux de communication est leur œuvre collective, mais parce que pour la réaliser, ils doivent eux-mêmes se former en réseau humain. Aussi, lorsqu'on les questionne sur leurs « relations professionnelles », ils se montrent d'abord muets sur les relations d'équipes, mais parlent abondamment de ces relations maillées à distance, dont l'activation est une partie souvent prépondérante de leur activité dans l'entreprise. De la bonne organisation de ces relations, de leur succès, de leur qualité, dépend l'aboutissement du travail individuel et collectif. Pourtant, le plus souvent, la « chaîne opérationnelle » n'est pas connue dans son ensemble, et ses « maillons » ne sont que des noms et des voix téléphoniques.

Faisant entrer en process des éléments étrangers les uns aux autres, porteurs de prescriptions hétérogènes, parfois inconciliables, chaque membre de la chaîne opérationnelle doit relativiser ses références propres, et les contraintes que font peser sur lui les fonctions qu'il exerce, pour prendre en compte celles de l'autre. C'est dire qu'il faut être apte à « composer », dans tous les sens du terme. Les identités renforcées par la forme équipe provoquent dans la chaîne de véritables *clashes culturels*. Dans telle filiale, *je pense qu'ils se prennent encore pour l'élite de l'élite (...) c'est vrai que c'est des gens tout à fait compétents, mais qui sont pas du tout réactifs, qui sont dans leur monde, et je pense que ces gens-là ils devraient venir faire un stage sur le marché grandes entreprises ou PME, pour savoir ce que c'est la réalité du terrain...* Construire des chaînes opérationnelles, c'est passer au-dessus de ces représentations, qui opposent des identités, pour entrer en négociation.

Ainsi, en tant que forme relationnelle, la chaîne tend à s'opposer point par point à l'équipe, comme la distance s'oppose à la proximité, le composite à l'homogène, le

construit au donné, l'instituant à l'institué. Alors que la forme « équipe » est fondée sur la co-localisation, la forme « chaîne opérationnelle » est uniquement reliée par la dynamique du travail. C'est pourquoi ses principaux supports de formalisation sont également les outils de travail : méthodes et procédures, applicatifs, logiciels partagés, circulations d'informations qu'ils prévoient, formalité documentaire des contrats commerciaux et des dossiers-projets, etc. Mais cette formalisation intersticielle ne permet pas de s'assurer les relations personnalisées qui sont nécessaires pour composer avec toute la gamme des circonstances susceptibles de se présenter. En effet, si certaines chaînes sont régulièrement utilisées, correspondant ainsi à des tâches formalisées, d'autres ressemblent à des sentiers de brousse qu'il faut sans cesse ré-ouvrir faute de fréquentation. De plus, dans un contexte de restructuration, il n'est pas rare que les affectations changent et qu'on ne sache plus où ni à qui s'adresser. Dans ces situations, il faut tout d'abord trouver le bon interlocuteur, qui peut nécessiter un détour par rapport à la chaîne plus directe qu'il doit permettre d'investir - ou au contraire, il peut s'avérer nécessaire de court-circuiter certains maillons indésirables. Il y a les relations qui marchent, qui font *avancer la machine*, et celles qui *bloquent*. Une fois la bonne relation installée, elle devient une ressource stratégique que l'on sait solliciter, en cas d'incidents, de commandes en urgence, de demandes spécifiques, etc. De même que l'équipe est fondée sur la dimension spatiale (on y construit de la proximité), la chaîne est fondée sur la dimension temporelle (on y construit de la réactivité).

Au sein de l'équipe, la plus-value symbolique du travail, en qualité, ou en quantité, est exploitée dans la cohésion du groupe, en tant qu'écheveau relationnel parfois opposé à d'autres. Dans la chaîne, la relation passe davantage de maillon à maillon, de personne à personne, et par le fil du téléphone : son public est réduit au minimum, est éminemment volatil, et il y manque souvent le chef, particulièrement important dans la reconnaissance et la valorisation du surtravail. En revanche, certains maillons sont plus stratégiques que d'autres : par exemple, les commerciaux doivent pouvoir suivre l'évolution de la commande (et anticiper dessus) en contrôlant le fonctionnement de tous les maillons impliqués, de l'avant- à l'après-vente. S'il n'y a pas de contrôle hiérarchique direct, les segments de chaînes sont ainsi dominés par des figures de métiers plus valorisées, qui s'approprient le bénéfice symbolique (voire davantage) du travail effectué en chaîne. Ainsi, alors que les situations de partage développent dans les équipes ce sentiment qu'un

bénéfice identitaire s'acquiert dans le travail, l'agent sollicité dans une chaîne opérationnelle peut en tirer l'impression de *se faire refiler du travail*.

Aussi, pour l'agent qui désire activer une chaîne, donc obtenir le maximum de réactivité, il convient d'éviter absolument de froisser les susceptibilités (c'est-à-dire les identités construites par le fonctionnement en équipes). En écoutant les experts locaux de la mise en chaîne, on s'aperçoit qu'ils introduisent de la négociation à tous les moments de l'échange (presque toujours téléphonique), en négociant point par point son déroulement même : dès le début, sur l'opportunité de l'appel ; dans la formulation de l'appel, demander de l'aide - donc, se placer en situation basse ; en fin de relation, féliciter et solliciter la possibilité de nouveaux recours ; en cas de tension, expliciter le conflit comme un choix possible, mais regrettable ; etc. Il s'agit donc pour l'initiateur de la relation (le demandeur), de faire apparaître par la négociation un objectif commun qui compose son propre but et le libre-arbitre de l'interlocuteur. Pour chacun, cet objectif commun suppose sans doute d'en rabattre par rapport aux objectifs de l'exécution partagée en équipe. Dans la chaîne, les contributions sont isolables, c'est toujours l'individu qui est mis en balance, que ce soit positivement ou négativement (activation - blocage), que ce soit favorablement ou défavorablement (retombées positives d'efficacité personnelle plus ou moins reconnue - surplus de travail). On voit qu'en place du profit symbolique collectif qu'instaure le partage dans l'équipe, il s'agit d'instaurer une reconnaissance de personne à personne.

Les relations en chaîne entrent, au mieux, dans des systèmes de réciprocité spécifique (l'échange de dons est limité à deux maillons adjacents), alors que l'équipe idéale se conçoit comme système de réciprocité générale (le donateur individuel retrouve sa mise par le jeu de la dynamique générale). C'est pourquoi la construction de la confiance ne répond pas exactement aux mêmes normes, selon que l'on se situe dans la perspective de l'équipe (économie symbolique du partage) ou dans la perspective de la chaîne (économie symbolique du négoce). On retrouve donc à l'intérieur d'Océane les deux types idéaux relationnels que les sociologues ont théorisés pour la société dans son entier. L'un produit une confiance-colle, l'autre, une confiance lubrifiante. Et, comme dans la société en général, ces deux types relationnels se déploient dans des situations que l'on peut respectivement qualifier de « domestique », et de « mercantile » ou « productive ». Dans l'entreprise, où la construction des collectifs est influencée par les rationalités de la

production et de l'organisation, la dichotomie de ces types idéaux se réalise peut-être de façon plus pure ; mais cela ne signifie pas que les formes mixtes soient exclues : comme dans toute formation sociale concrète, elles sont les plus répandues.

### **Conclusion**

L'étude des formes de capital social visait à appréhender les réseaux et les normes qui régulent la vie au travail. Elle met en évidence la façon dont les réseaux de sociabilité et des traditions et valeurs spécifiques interviennent dans les comportements au travail. Il ne s'agit pas d'ériger le social en facteur explicatif, de céder à une forme absolutisme social (Zelizer), mais d'une tentative d'endogénéiser le social dans l'analyse des faits économiques, de sortir d'une problématique de sociologie économique qui dans son opposition entre faits sociaux et faits économiques aboutit à une naturalisation de fait du champ des activités économiques.

### **Références bibliographiques**

- Alter, N., Laville, J.-L., 2004, Sur l'identité au travail, *Sciences humaines*, n° 149, mai.
- Berle A.A., Means, G.C., 1932, *The Modern Corporation and Private Property*, New York Macmillan.
- Bourdieu, Pierre. Le capital social, notes provisoires, *Actes de la recherche en sciences sociales*, janvier 1980, p. 2-3.
- Burt, Ronald, 2000, The network structure of Social Capital in *Research in Organizational Behavior*, vol 22 ; edited by Sutton R.I and Staw, B . M., Greenwich, Jai press.
- Coleman, James, 1990, *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.
- Coase, R. H., 1937, La nature de la firme, *Revue française d'économie*, II, hiver 1987.
- Commons, John R ., 1934, *Institutions : Its Place in Political Economy*, Madison, University of Wisconsin Press.
- Coriat B., Weinstein, O., 1985« *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Paris, Livre de Poche, Références.
- Crozier, M, Friedberg, E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Points Seuil.
- Leenders, R., Gabbay, S., Fiegenbaum, A., 2000a, Corporate Social Capital and the Strategic Management Paradigm : A Contingency View on Organizational Performance, SOM (Research School Systems Organisation and Management), Université de

Groningen, Recent Research Reports.

Marshall, A., 1879, *The Economics of Industry*, London, Macmillan.

Putnam, Robert, 2000, D. *Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon and Schuster.

Putnam, Robert, 1995, D. Bowling alone : America's declining social capital. *The Journal of Democracy* 6 (1), p. 65-78.

Putnam, Robert, D. 1993, *Making Democracy Work. Civic Traditions in Italy*, Princeton University Press.

Reynaud J-D.,1989, *les règles du jeu*, Paris, Colin.

Sainsaulieu, R. 1977-1985, *L'identité au travail*, paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques,

Segrestin, D., 1996, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.

Simon, H., 1982, *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, Mass. MIT Press.

Thuderoz, C., 1997, *Sociologie des entreprises*, Repères, La découverte.

Williamson O.,E., 1986, *Economic Organization*, Brighton, Wheatsheaf Books.



**Bureaucratie et taylorisme dans la modernité radicalisée. Processus de distanciation temporelle et remaniements de leurs formes. Martine Blanc, Catherine Peyrard**

GRIS, Université de Rouen

[martine.blancmerigot@laposte.net](mailto:martine.blancmerigot@laposte.net), [peyrardc@aol.com](mailto:peyrardc@aol.com)

Le point de départ de cette communication est une interrogation suscitée par l'appel à communication de ces journées. Il nous a semblé que l'affirmation selon laquelle : « il ne fait plus guère de doute cependant que les relations au travail ont bien changé et qu'elles cadrent de moins en moins avec le cadre taylorien et bureaucratique hier dominant » pouvait être soumise à questionnement.

Aujourd'hui, les questions sont bien celles des formes de collaboration qui se mettent ou non en place et de la montée en puissance des écrits. Dans le travail, il est demandé aux salariés davantage d'engagements personnels pour mener à bien des tâches qui s'adosent à des procédures, par construction impersonnelles et de plus en plus présentes dans le déroulement des activités. Cependant, un point essentiel sépare les situations actuelles de celles qui se sont construites dans les modèles taylorien et bureaucratique. Ces modèles se sont construits alors que les collectifs de travail étaient relativement stables, unifiés, en particulier, par un usage centralisé du temps et de l'espace. Aujourd'hui, on assiste à une déstabilisation des collectifs de travail aux sources multiples et convergentes.

Nous ferons l'hypothèse de travail que cette déstabilisation des collectifs de travail est à mettre en lien avec le processus de distanciation spatio-temporelle tel qu'il est défini par A. Giddens (1984, 1987). Selon lui, le processus de distanciation spatio-temporelle est une des caractéristiques majeures de la modernité et de sa radicalisation. Ce processus désigne le fait que les liens sociaux engagent dorénavant des agents ou des institutions distants dans le temps et dans l'espace. Il s'appuie largement sur la capacité de stockage dans le temps et dans l'espace de l'écriture au travers de ses différents supports. La distanciation spatio-temporelle renvoie à une double dynamique. D'une part, on assiste à une globalisation des liens sociaux mais, d'autre part, cette globalisation s'appuie sur un ancrage local des relations. Globalisation, localisation se nourrissent l'une l'autre. Les caractéristiques liées aux modèles taylorien et bureaucratique se maintiennent mais ils sont retravaillés dans le cadre de cette

déstabilisation : de nouvelles formes de coordination et d'engagements se mettent ou sont à mettre en place. Dès lors, on pourrait faire l'hypothèse selon laquelle on serait donc moins dans une perspective d'affaiblissement des modèles taylorien et bureaucratique que dans la mise en tension de chacun d'eux par le processus de distanciation spatio-temporelle.

Dans cette perspective, nous rappellerons, très brièvement, dans un premier point, les traits principaux que nous retenons de l'analyse de la radicalisation de la modernité selon A. Giddens. Puis dans un deuxième point, nous reprendrons ce qu'il nous semble important à repérer des cadres bureaucratique et taylorien. Enfin dans un troisième point, nous examinerons des éléments qui peuvent étayer notre hypothèse. Ce travail s'appuie sur un retour, parfois très critique, sur nos travaux de ces quinze dernières années (1991, 2001, 2002, 2004).

## 1. La radicalisation de la modernité

Nous avons fait le choix de nous positionner dans le cadre d'analyse de la modernité et de sa radicalisation, tel qu'il est proposé par A. Giddens (1987, 1994). Rappelons brièvement les dimensions de la modernité selon Giddens. Il en repère quatre. Nous signalons seulement la quatrième qui désigne le contrôle des moyens de violence par l'État-Nation. Nous nous intéressons aux trois autres. La première dimension est le capitalisme : système de production marchande caractérisé par la propriété privée du capital et la mercantilisation de la force de travail. Du caractère expansionniste et concurrentiel de l'entreprise capitaliste découlent deux conséquences. En premier lieu, « l'innovation technologique tend à être constante et à se répandre partout » (1994, p. 62) et, en second lieu, l'activité économique tend à dépasser les limites des États-Nations : « le capitalisme a depuis ses origines une dimension internationale » (1994, p. 63). Giddens reprend pour l'analyse de cette première dimension les apports de Marx. La seconde dimension de la modernité est l'industrialisme. Ce système de production de biens s'appuie sur l'alliance de la science et de la technique, et se caractérise par l'exploitation massive mais aussi la dépendance à l'égard des ressources énergétiques fossiles et la mise en œuvre du machinisme. L'industrialisme traverse non seulement la production mais également les transports, la communication et la vie domestique. Selon Giddens, « l'industrialisme devient l'axe principal de l'interaction des êtres humains avec la nature (...) transforme le monde naturel d'une manière inimaginable pour les générations passées » (1994, p. 66). Cette alliance entre l'industrie, la technique et les sciences a été

repéré depuis longtemps par Marx, puis analysée par J. Ellul comme le système technique, puis par le courant autour de B. Latour et nommé le système techno-scientifique. C'est également ce que désigne H. Jonas lorsqu'il analyse la transformation de l'agir humain à partir du XVII<sup>e</sup> et qu'il la réfère au projet baconien. En ce qui concerne la troisième dimension, A. Giddens écrit qu'elle : « est la génération d'un pouvoir administratif croissant grâce à un contrôle de l'information ainsi qu'à la mise en place de formes particulières d'organisation de l'activité humaine dans l'espace temps » (1987, p. 18).

Dans son ouvrage *Les Conséquences de la modernité* Giddens précise de façon synthétique la nature de la dynamique de la modernité qui conduit à sa radicalisation : « Le dynamisme de la modernité est dû à : la dissociation du temps et de l'espace et à leur recombinaison sous des formes permettant une distribution spatio-temporelle précise de la vie sociale ; la dé-localisation des systèmes sociaux<sup>1</sup> (phénomènes étroitement liés aux facteurs de dissociation spatio-temporelle), et à l'organisation et la réorganisation réflexives des relations sociales à la lumière des apports permanents de connaissance affectant les actions des individus et des groupes » (1994, p. 25). Selon Giddens, une des conséquences les plus importantes de l'industrialisme est la transformation des moyens de communication : « Les technologies de la communication mécanisée ont considérablement influencé tous les aspects de la mondialisation depuis l'apparition de l'imprimerie mécanique en Europe. Elles constituent un élément essentiel de la réflexivité de la modernité et des discontinuités qui ont extrait le moderne du traditionnel » (1994, p. 83). La réflexivité conçue comme l'examen et la révision constants des pratiques sociales à la lumière des informations et connaissances nouvelles concernant ces pratiques elles-mêmes constitue un autre élément central de la modernité et de sa radicalisation. Selon A. Giddens, la production et la reproduction des sociétés modernes se caractérisent par le fait de l'utilisation en continu de l'information afin d'orienter de façon construite ces mouvements sans cesse à l'œuvre. La distanciation spatio-temporelle renvoie à une double dynamique. D'une part, on assiste à une globalisation des liens sociaux mais, d'autre part, cette globalisation s'appuie sur un ancrage local des relations. Globalisation, localisation se nourrissent l'une l'autre.

---

<sup>1</sup> A. Giddens donne la définition suivante de la dé-localisation : « Par dé-localisation, j'entends "l'extraction" des relations sociales des contextes locaux d'interaction, puis leur restructuration dans des champs spatio-temporels indéfinis » (1994, p. 29-30).

## 2. Retour sur le cadre d'analyse weberien et le projet taylorien.

### 2.1. Weber et la bureaucratie : comment exercer une domination légitime sur la masse ?

Dans son ouvrage *Economie et société*, Weber propose un idéal-type de la direction administrative bureaucratique qu'il considère comme étant « le type le plus pur de domination légale ». Il installe donc d'emblée la définition de la bureaucratie dans l'examen plus général des formes d'exercice de la domination légitime. Dans les pages consacrées à la bureaucratie, on peut retenir que pour Weber, celle-ci « est aujourd'hui tout bonnement inévitable de par les besoins de l'administration de masse (des personnes et des biens) » (p. 298). Ce type de domination prend place conjointement avec une économie de type capitaliste au point que pour Weber, la bureaucratie et plus précisément la direction administrative bureaucratique est présente tant dans l'organisation des services de l'Etat que dans les grandes entreprises économiques, tant dans les pays capitalistes que dans les prochains pays socialistes. La bureaucratie désigne une forme d'exercice du pouvoir qu'il qualifie de rationnel-légal. Rationalisation et réglementations (ou procédures ou règles) caractérisent cette forme d'exercice de la domination la distinguant d'autres formes examinées dans ce même ouvrage. On peut considérer qu'elle est l'expression du type de direction dont tendent à se doter les groupements économiques ayant installé et faisant fonctionner cette norme particulière à de tels groupements qu'est le compte de capital, autrement dit le profit et ayant atteint une certaine "taille" puisque « seule la petite entreprise économique (ou autre groupement) pourrait s'en passer » (p. 299).

Ladite administration occupe des fonctionnaires. Ce terme présente quelques ambiguïtés dans notre langage courant puisqu'il désigne les agents de l'Etat avec leurs caractéristiques nationales propres, en particulier le statut de la fonction publique. Or pour Weber, le terme de fonctionnaire comme celui de bureaucratie est général : les "agents" de l'administration des groupements économiques sont aussi des fonctionnaires. Ce terme n'a pas vocation à désigner un type particulier d'employeurs : privés ou publics, mais un type d'emploi ou plus exactement, un type particulier de professionnels : ceux exerçant une fonction dans une administration.

La direction administrative bureaucratique fonde ses actions sur le *savoir spécialisé* qui constitue à ses yeux « le grand instrument de supériorité ». Cette centralité du *savoir*

*spécialisé* dont est porteuse l'administration collectivement caractérise conjointement les fonctionnaires qui n'occupent leurs fonctions que relativement à leurs compétences reconnues et délimitées dans une division du travail hiérarchisée. Cette capacité collective dont est porteuse cette direction administrative est celle d'organiser la masse.

Autrement dit, pour Weber l'exercice de la domination du grand nombre passe par un type particulier de domination qu'il appelle bureaucratie, qu'un tel exercice passe par une population de professionnels singuliers qu'il appelle fonctionnaires, que ces professionnels n'exercent leurs fonctions qu'à la condition d'avoir été reconnus comme étant compétents et obéissants envers la hiérarchie. Cette obéissance renvoie pour l'auteur à des « dispositions acquises », la croyance en la légitimité (p. 286). Dans l'exercice de leurs fonctions, ces derniers ne font pas appel à autre chose qu'aux règles ou procédures et à leurs savoirs. Comment devient-on fonctionnaire ? Weber considère que dans sa forme aboutie, la plus pure, un tel professionnel ne saurait être élu, mais nommé, sans que pour autant il ne devienne en quelque sorte détenteur de son poste. Cette précision dans le texte nous conduit à dissocier radicalement la fonction du statut. Est fonctionnaire celui que la "direction" reconnaît comme compétent au regard de la fonction à accomplir. Au cœur du "modèle" de professionnel appelé fonctionnaire se trouve donc la compétence, une compétence prenant place dans une organisation dont la direction a défini la division du travail. Il n'y a pas place pour le métier ayant ses propres hiérarchies et spécialisations et modalités de contrôle sur le travail effectué : celles-ci appartiennent à la direction et sont portées par la hiérarchie. Weber retient de Marx la notion de travailleur libre dépossédé de ses moyens de production, il applique le même raisonnement pour les "fonctionnaires" eux-aussi dépossédés de leurs moyens de travail : les uns comme les autres exercent leurs activités professionnelles dans un rapport de subordination, les uns comme les autres sont convoqués à l'obéissance.

Donc l'administration bureaucratique peut être envisagée comme étant constituée de corps de professionnels dont les fonctions et l'exercice professionnel renvoient à des compétences délimitées dans le cadre d'une division du travail mise en œuvre par une "direction" porteuse d'une rationalisation lisible dans des règles. Les directions de groupements se dotent d'une telle administration lorsqu'il y a le "besoin" d'assurer une domination sur la masse. Est-on sorti de cette problématique, n'est-on pas plutôt dans une concrétisation de cet idéal-type ? Weber considère la bureaucratie comme étant une forme de domination inéluctable et indépassable compte tenu du "besoin" qu'elle est censée combler.

## Weber et le processus de délocalisation spatio-temporel

On peut convenir que le souci principal de Weber lorsqu'il exhibe le type idéal de domination légitime qu'est la bureaucratie est celui d'une domination sur le grand nombre, sur la masse. Les repères spatio-temporels de l'exercice de la domination sont peu manifestement examinés (dans le chapitre en question ici), sinon qu'il est fait état de l'économie nationale, donc de l'espace d'action de l'Etat-Nation ; sinon que « cette administration bureaucratique, par sa précision, sa permanence, sa discipline.... » (p. 297) est porteuse de repères temporels en tous lieux. Pour qu'elle puisse s'exercer en tous lieux et à tout moment, la bureaucratie prend appui nécessairement sur « les techniques de communication. Sa précision exige le chemin de fer, le télégramme, le téléphone et elle est liée à ceux-ci de façon croissante » (p. 299). Ici, l'espace et le temps sont unifiés par l'administration bureaucratique qui permet alors le déploiement de l'action précise de la direction sur le grand nombre, les moyens de communication auxquels on peut ajouter les écrits, supportent ce lien de domination, le rendent actif et présent auprès de chacun comme élément de la masse.

On peut convenir que Weber dans ce chapitre dessine aussi les contours d'une nouvelle figure de "travailleur", celle du "fonctionnaire" ou de l'expert. Le "fonctionnaire, l'expert" exerce son activité dans une situation de travail largement définie par des règles ou procédures auxquelles il se soumet. Dans une telle situation l'une des caractéristiques du travailleur en action est d'agir de façon impersonnelle. Quels que soient les pensées, les jugements, les humeurs du travailleur, ceux-ci-ci ne fondent aucunement l'exercice professionnel tendant à être exclusivement défini par le respect de procédures et réglementations. Tout comme il a pris soin de distinguer, dans les groupements économiques, des orientations vers le patrimoine, des orientations normées exclusivement par le compte de capital, il prend soin de distinguer une figure de travailleur exclusivement défini dans ses actions dans et par la situation professionnelle, ici l'administration. Il y a impersonnalité car il y a action professionnelle, incluse dans des liens professionnels.

L'administration bureaucratique est l'idéal-type des relations professionnelles devenues une sphère d'activité sociale autonome. La question des engagements professionnels est celle de l'obéissance, de la croyance en la légitimité. En s'extrayant d'autres types de liens sociaux, en

élargissant la sphère où se déploient des activités professionnelles de type rationnel légal se créent simultanément des espaces spatio-temporels propres.

L'administration, comme ensemble de relations entre professionnels, installe ses repères spatio-temporels.

Dans cette lecture de Weber, bureaucratisation et professionnalisation sont les deux versants d'un même processus, d'une même perspective : orienter les activités sociales dans des unités sociales de "masse" : États-Nations, grandes entreprises économiques, hôpitaux... Weber concentre cette question sur les caractéristiques de la direction administrative bureaucratique mais celle-ci a vocation à administrer la "masse". Elle peut se déployer en tous lieux, même si Weber n'examine pas les modalités pratiques concrètes de son déploiement, ce à quoi contribuera Taylor, il n'en demeure pas moins qu'elle apparaît comme force agissante, orientant les actions de ceux qui s'y trouvent soumis : administrés (comme citoyen) et salariés.

2.2. Le projet taylorien ou comment sortir de la direction traditionnelle et installer l'intériorisation des disciplines

Nous allons essayer de lire une nouvelle fois comment se présente le projet taylorien. Nous le ferons sur la base du texte paru en 1907 dans la *Revue de métallurgie* et republié dans *Organisation du travail et économie des entreprises* (1990). Les chiffres entre parenthèses renvoient aux paragraphes numérotés du texte.

Vouloir résoudre une question insoluble : l'obtention du consentement dans le cadre d'un antagonisme des intérêts

Ce sont les grandes entreprises qui sont l'objet de son travail. Sa préférence va aux établissements de construction mécanique aux productions variées car ils sont les plus difficiles à organiser (213). L'entreprise taylorienne peut être lue comme une tentative de mise en place d'une bureaucratie. Taylor part sur l'affirmation selon laquelle « à l'heure des trusts » la direction ne peut plus se faire de façon traditionnelle, sur la base du commandement d'une personne quelles que soient ses qualités. L'ère de « l'homme de la situation » est achevée. Il s'agit de mettre en place un nouvel art de la direction technique (16) (18). Taylor le définit ainsi : « Savoir exactement ce qu'on attend du personnel et veiller à ce qu'il le fasse de la façon la meilleure et la plus économique ». Il précise très rapidement que « les rapports

entre employeurs et employés forment l'élément principal du sujet ». Il parlera plus avant de « solidariser les intérêts des employeurs et des employés » (290). Sa méthode s'appuie sur l'intervention d'un « observateur expert » (426) dont il est le représentant. Cet expert va pouvoir combattre la méconnaissance respective des patrons et des ouvriers. Il va pouvoir briser l'antagonisme entre des patrons recherchant une main-d'œuvre à bas prix et des ouvriers visant des salaires élevés (19) parce que les deux vont pouvoir aller de pair si ses principes d'organisation sont suivis. La grève et la syndicalisation des ouvriers, qui constituent une préoccupation constante dans le texte, seront évitées. Néanmoins Taylor connaît les limites de cette solidarité et d'ailleurs les rappelle sans fard : « Tous les salariés doivent se souvenir que les ateliers existent d'abord et toujours dans le but de procurer des bénéfices à leurs propriétaires ; ils doivent être patients et ne jamais perdre ce point de vue » (312). La propriété s'oppose et s'impose donc à la non-possession. Cependant, la soumission ne doit pas être seulement obtenue par la force du rapport de propriété donc de mauvaise grâce. Il est question dorénavant d'éviter que les ouvriers ne travaillent que sous surveillance (164). La question est bien celle de convaincre, d'amener au mieux les ouvriers, mais non seulement eux mais également l'ensemble des employés, à collaborer de façon disciplinée à la production dans les meilleures conditions économiques en dépit de ce rappel. Les employés doivent croire en légitimité de l'organisation de la production.

#### Nouveau mode d'organisation et transformation de la professionnalité des salariés

Taylor propose de remplacer l'organisation militaire par l'organisation administrative (233). D'une part, Taylor vise à instaurer les bases d'une nouvelle professionnalité tant pour le personnel qui fait partie de la direction administration que pour les ouvriers. Tout comme les activités techniques des entreprises ont été concentrées dans le bureau des études, l'administration de l'entreprise doit l'être dans le service de la répartition du travail (156).

Dans l'organisation militaire, les différents chefs doivent disposer de nombreuses qualités, que Taylor dénombre à neuf, car chacun d'eux doit remplir de multiples tâches. Les conséquences sont diverses. De tels hommes sont rares, leur formation est très longue. Même s'il s'en trouve, ils ne peuvent tout assumer et doivent établir des priorités dans leurs tâches. Dans cette organisation le chef d'atelier doit en permanence discipliner les ouvriers (216). Les ouvriers sont habitués à faire le travail à leur convenance, les chefs ne prenant pas en charge les détails de la fabrication (254).



Dans l'organisation administrative : « Tout le travail intellectuel devra être exclu de l'atelier et centralisé dans le service de répartition du travail de façon à réserver strictement aux chefs d'atelier et aux chefs d'équipe le travail d'exécution » (233). Dans cette mesure, ils pourront assurer la totalité de leur tâche et la formation de ces nouveaux professionnels deviendra possible et son temps raisonnable (246). Car ils s'agit bien de créer de toutes pièces une catégorie de nouveaux professionnels. Dans cette démarche, le problème le plus important est de « vaincre l'opposition des chefs d'atelier et des chefs d'équipe et de les dresser à leurs nouveaux devoirs » (214). Tous les anciens chefs d'atelier ne feront l'affaire, tous n'accepteront pas les nouvelles conditions d'exercice de l'activité qui leur sont faites. Il faut accepter de perdre de bons éléments de l'ancien système ou les occuper dans les secteurs de l'établissement qui fonctionneront encore selon les règles de l'ancien système. Mais ce n'est pas la seule diminution du temps de formation des chefs que Taylor envisage. Il indique que : « Toutes les possibilités de la direction administrative ne seront cependant réalisées que lorsque toutes les machines de l'atelier seront conduites par des hommes de moindre valeur et, par suite, au moyen d'une main-d'œuvre moins chère que dans l'ancien système ». En ce début de XX<sup>e</sup>, les analyses de Smith puis de Marx concernant la différenciation de la main-d'œuvre sont toujours pertinentes. L'objectif de la division du travail reste pérenne.

#### Prise de consistance de la direction et éducation à l'obéissance consentie

Dans cette redistribution des attributions de chacun les rapports entre la direction et les ouvriers ont radicalement changé. Dans l'organisation traditionnelle, l'ouvrier n'est en contact avec la direction que par son chef d'équipe. Dans l'organisation administrative, il peut l'être par l'intermédiaire de huit chefs qui selon leurs attributions spécifiques lui transmettront des ordres et lui portera assistance. Il s'agit de quatre agents appartenant au bureau de répartition du travail et des quatre agents qui ne s'occupent que de l'exécution du travail dans l'atelier. La direction prend donc de la consistance. La liaison se capillarise. Le devoir d'obéissance est multiplié. Le moyen d'obtenir de l'obéissance passe par le calcul des temps élémentaires car c'est lui qui permet de donner des consignes claires et définies : « c'est la clé de voûte sans laquelle l'arche ne saurait tenir ». Dans l'organisation de ce circuit, où différents agents donnent des consignes et les ouvriers rendent compte du travail accompli, les écrits jouent un rôle central (256, 289). Ils sont des guides de l'activité et moyens de contrôle. L'oralité et la co-présence ne suffisent plus face au nombre des personnes en présence et à la multiplication des relations.

Dans le cadre de cette densification des relations à la direction les ouvriers mais aussi les quatre agents chargés d'encadrer l'exécution dans l'atelier doivent apprendre « à obéir rapidement aux ordres et aux instructions reçues » (304) sans discussion. Cette éducation à l'obéissance occupe une place centrale pour Taylor. Pour obtenir cette obéissance des ouvriers Taylor propose de contourner le plus possible le groupe ouvrier, la coalition et d'éviter à tout prix leur formation. « Il serait déraisonnable, par exemple, de faire passer du travail à la journée au travail aux pièces un grand nombre d'ouvriers à la fois. Pendant les premières phases de l'organisation, chaque changement apporté ne doit intéresser qu'un seul ouvrier (...) on procédera d'abord lentement » (295). Cette méthode d'individualisation de l'introduction des nouvelles méthodes est également conseillée en ce qui concerne l'évaluation des salaires à verser. Chacun doit être rétribué selon ses performances. Il faut faire place à la motivation de l'ambition personnelle. Cela conduira à déléter les motifs de la syndicalisation (412). Il n'empêche que cette nouvelle organisation doit être soutenue par les moyens traditionnels : « Tous les systèmes de direction ont malheureusement besoin d'une méthode pour discipliner les hommes ». Le système des amendes est privilégié (446), Taylor insiste sur le fait que le système des amendes doit être juste et s'appliquer à tous. En bout de course, il reste le licenciement.

Weber s'intéressait avant tout à ce qui astreindrait les membres la direction administrative à obéir aux détenteurs du pouvoir. Chez lui, les dispositions acquises à l'obéissance, la discipline, semblent installées pour ceux qui sont en charge la direction administrative. Taylor va s'intéresser aussi à ce niveau d'installation de la discipline. Il est parti du constat de l'insuffisance de l'administration traditionnelle, de la domination charismatique. Sa proposition passe par la mise en place de professionnels de la direction administrative. Cette professionnalisation va de pair avec une transformation des éléments de la professionnalité de l'ensemble des employés et en particulier des ouvriers. Leur éducation (305) et la détection des qualités requises (306, 307) sont des préoccupations centrales. Ce projet inclut la visée de se débarrasser des systèmes disciplinaires allogènes pour trouver des modes d'intériorisation et individualisation des disciplines. La question de la distanciation spatio-temporelle est encore peu présente. Néanmoins, Taylor préconise le regroupement des membres du service de répartition du travail et le rapprochement spatial entre ce dernier et l'atelier (256). Il essaie de combattre l'étirement spatial en recréant du rapprochement. Mais il ne fait pas que cela. En insistant sur le rôle des écrits dans l'échange des informations et leur stockage, dans le suivi et

la transformation des procédures (240-242) Taylor accompagne le processus, met en place les moyens de son amplification.

### 3. Mise en tension des cadres weberien et taylorien par le processus de distanciation spatio-temporelle

Nous allons interroger certains des dispositifs organisationnels mis en place ces dernières décennies, Assurance Qualité, normes ISO ou, ces dernières années, utilisation de l'informatique et des télécommunications et, en particulier, les ERP (Enterprise Resources Planning), d'un double point de vue. Dans quelle mesure accompagnent-ils le processus de distanciation spatio-temporelle et dans quelle mesure sont-ils en rupture ou non avec les cadres weberien et taylorien ?

3.1. Rappelons que la pratique de rapports codifiés entre clients et fournisseurs n'est pas nouvelle. Au XIX<sup>e</sup> siècle, les inspecteurs des chemins de fer venaient dans les usines métallurgiques pour vérifier les conditions de fabrication du fer puddlé puis de l'acier et la qualité des produits sur la base de cahiers des charges. L'armée faisait de même. Ces pratiques sont nées au sein de rapports entre des fournisseurs et des clients très particuliers, producteurs d'éléments techniques très pointus entrant dans le fonctionnement d'ensembles techniques complexes. L'assurance qualité pouvait être interprétée comme une procédure permettant d'organiser la compatibilité et la cohérence des parties du système technique en transformation, ce que ne pouvait faire le marché. Or, ces trois dernières décennies ces procédures se sont diffusées largement et ont également envahi les services. Á quoi servent donc ces procédures ? Qu'ont-elles de plus que ne peut apporter le marché que l'on considérera ici comme un opérateur de la distanciation spatio-temporelle ?

Avec l'AQ ou les normes ISO, on assiste à un étirement de la sphère du contrôle et de la responsabilité : ce n'est plus le service de répartition du travail ou la hiérarchie mais le client qui devient le prescripteur et vis à vis de qui le salarié est responsable. Pour chacun l'engagement devient plus prégnant, plus précis mais dans le cadre de procédures qui rendent les actes de travail impersonnels y compris dans les secteurs qui jusque-là n'avaient pas été soumis aux services de répartition du travail. Une fois que chacun a rendu compte de ses méthodes de travail et que l'une d'entre elles a été choisie, chacun doit l'appliquer et rendre

compte des variations éventuelles. La diffusion de ces dispositifs est allée de pair avec une montée en puissance de la présence des écrits dans les activités professionnelles. L'esprit du « on écrit ce que l'on fait, on fait ce que l'on a écrit, on rend compte des modifications » a mis à contribution une part de plus en plus large des salariés, bien au-delà de la hiérarchie intermédiaire : ceux qui opèrent doivent être sollicités. Tout comme Taylor s'attachait à la formation de ceux qui allaient appliquer la nouvelle méthode, les procédures ISO se sont accompagnées de formation qui ont concerné la méthode et ses motifs mais aussi parfois les façons de travailler choisies. Il s'agit bien encore une fois d'éduquer à de nouvelles formes de travail, d'éduquer de nouveaux professionnels.

On a également repéré une autre fonction, non attendue, de ces procédures mais qui s'inscrit dans la construction et/ou l'accompagnement du cadre spatio-temporel qui s'étire. Il s'agit, dans le cadre des sessions d'entreprise d'un groupe à l'autre, de disposer d'un instrument de connaissance approfondie du site racheté. En prenant appui sur la sphère élargie des clients, on nourrit la sphère élargie et réaménagée de l'entreprise. Par les procédures, le local est conduit à alimenter le centre qui globalise, sans que ce dernier l'ait exigé pour son compte. La normalisation des actes de travail qui a été opérée dans le cadre d'un site peut à nouveau servir de base à une normalisation multi-sites. On est bien dans la perspective de Taylor, de normalisation du travail et d'intériorisation de sa discipline mais dans un cadre qui s'étire.

3.2. Les dispositifs organisationnels, qui s'appuient sur les TIC, poursuivent le processus. Nous avons essayé de montrer (2004) que ces dispositifs organisationnels fonctionnent comme des "convertisseurs" de liens sociaux entre global et local du point de vue de la normalisation et du contrôle pour peu que soient aussi respectées les conditions de la re-localisation.

Nous prendrons d'abord le cas des ERP. Il s'agit d'un progiciel de gestion à vocation générale mis en place dans de nombreuses entreprises multi-sites et/ou de taille internationale, s'inscrivant de fait dans un processus de globalisation. Mettre en place de tels logiciels signifie que quelle que soit l'entité du groupe, une même grille d'analyse des activités y est appliquée. Faisant cela, les directions générales sont à même dans la prise de décision de disposer d'éléments de connaissance semblables. La construction des données et leur circulation sont telles qu'elles facilitent la comparaison des résultats de chacune des entités, le suivi régulier de ces mêmes résultats. Cependant les interlocuteurs soulignent le fait que

choisir d'installer un ERP, c'est accepter comme contrainte la réorganisation de l'activité avec les tensions que cela implique entre les différents métiers de l'entreprise et leur réaménagement. À nouveau, une nouvelle organisation appelle de nouveaux professionnels.

L'ERP suscite un réel engouement auprès des financiers et des directions. L'engagement de nombre d'entreprises dans le processus d'extension géographique de leur activité, la confrontation de leur direction aux mêmes problèmes d'exercice légitime du pouvoir de décision, conduisent celles-ci à s'engager dans la mise en place d'outils susceptibles d'obtenir un compte de capital (Weber, 1991) de haut niveau de synthèse (Elias, 1996).

Dans le cas d'une entreprise qui assure la vente de matériel médical, les commerciaux sont dispersés sur tout le territoire. La situation n'est pas récente pour l'entreprise et celle-ci a eu recours à différentes générations de systèmes d'information pour construire les liens avec son personnel dispersé. Mais il s'agit, et peut-être en tout premier lieu, de construire les liens avec les clients. Dans la présentation faite par l'un des directeurs régionaux, il s'agit de « *remplir une base de données pour que la société ait un carnet d'adresses* ». Or la seule alimentation ne suffit pas. Il a été nécessaire de normaliser les appellations des contacts afin d'avoir « *avant tout une banque de données fiable* » car chaque responsable de secteur avait sa façon de désigner ses clients. La construction de la base de données va donc de pair avec la normalisation des catégories.

Les dispositifs de remontée et de normalisation de l'information sont d'autant plus pesants et perçus essentiellement dans leur dimension de contrôle, qu'ils n'ont pas d'intérêt pour ceux qui les alimentent. C'est le cas par exemple de la banque de données dont nous venons de parler. Chacun la remplit en traînant les pieds ou même s'en abstient. Mais un commercial signale que les rubriques vides se remarquent rapidement au siège. Elles dénotent un manque d'engagement de la part du responsable de secteur dont le siège ne manquera pas de s'apercevoir. Une jeune commerciale souligne que le contrôle, c'est également l'arme de la sélection. La conscience de la précarité de l'emploi est bien en place. L'épée de Damoclès est guidée par ce que révèle le système informatique.

Mais les entreprises cherchent que les engagements ne soient pas toujours seulement soutenus par la contrainte mais également par les intérêts personnels. Dans cette même entreprise, à

l'occasion de la mise aux normes 2000 du système informatique, une réflexion plus large concernant les fonctionnalités communicationnelles a été engagée. La question de la réticence des responsables de secteur a été alors explicitement prise en compte. Mettant en lien les réticences des commerciaux avec le fait que le dispositif leur était de peu d'utilité, les informaticiens ont essayé de le rendre attractif. Depuis lors les commerciaux peuvent traiter leurs données propres et celles envoyées par le siège. Un banal logiciel de traitement de données a permis de les « intéresser » au dispositif.

Jusqu'à cette mise en place, seul le siège était en capacité de globaliser les informations et de les traiter, de les faire parler. Dorénavant, tous disposent des mêmes outils. Néanmoins, le nouveau dispositif est limité : seule une partie de l'information globalement collectée redescend au niveau local. Cependant, malgré ces limites dans le partage des informations, on assiste bien à une réelle transformation. Ce qui jusque-là n'était qu'une technologie de contrôle et de globalisation pour les responsables de secteur peut devenir la condition d'une intériorisation et donc une stabilisation des engagements.

Les ruptures ne sont donc pas forcément là où on les attend. Taylor pour soutenir son projet propose, en échange entre des formes de travail prescrites, des augmentations salariales substantielles dans le cadre d'un partage de la hausse de la productivité du travail. Déjà sur ce point, l'évolution globale du partage de la valeur ajoutée ces vingt dernières années montre que nous sommes loin du projet taylorien. Par ailleurs Taylor se situe également dans la continuité du lien salarial entre un employeur et ses salariés. Or aujourd'hui de plus en plus de salariés appartiennent à des groupes multi-sites, multi-entreprises, multi-nationaux. Les décisions concernant leur emploi n'ont pas grand chose à voir avec ce pour quoi on leur demande de se mobiliser dans leurs sites respectifs. Rien n'est moins assuré aujourd'hui que le lien entre organisation du travail performante, mobilisation et pérennité de l'emploi. De ce point de vue-là, si, aujourd'hui, une pensée est active, c'est bien celle d'Henri Fayol (1986) qui structurait sa pensée et son action dans la perspective de l'intérêt de l'entreprise et de la mobilité des capitaux. Selon Fayol, la rencontre entre des communautés de salariés et une direction d'entreprise n'est que temporaire. Ce qui était une pensée ultra minoritaire dans une période où la question était celle de la stabilisation de la main-d'œuvre devient massivement agissant aujourd'hui. Et à ce point, il est possible de mettre en rapport ce processus avec la modernisation selon les analyses de U. Beck (1986). Ce dernier oppose à la modernité simple liée à la modernisation de la tradition, la modernité réflexive liée à la modernisation de la société industrielle. La

modernité réflexive s'attaque alors aux fondements sur lesquels elle est construite et s'engouffre dans un processus dont nous traversons les premiers moments.

### **Bibliographie**

Bailly F., Blanc M., Dezalay Th., Peyrard C., *Pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques*, Paris, L'Harmattan, 2002.

Beck U., *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, (1986), Aubier, 2001.

Blanc M., Dezalay Th., Hyard N., Peyrard C., « Précarisation des liens professionnels comme mise en question de l'existence des collectives de travail » AFS, Congrès 2004, RTF 25, session 3.

Blanc M., Dezalay T., Guyot B., Hyard N., Mayère A., Monnoyer M.C., Peyrard C., Peyrelong M.F., Roux A., « Flexibilisation des organisations productives et développement des systèmes d'information en réseau multimédia » Rapport de recherche, GRESI, GRIS, LERASS, contrat cnet, avril 2001.

Elias N., *Du Temps*, (1984), Fayard, 1996.

Giddens, A., *La Constitution de la société* (1984), Paris, P.U.F., 1987.

*Les Conséquences de la modernité* (1990), Paris, Harmattan, 1994.

Kirsch E., Peyrard C., « Au nom des normes. De nouveaux opérateurs de la rationalisation du travail » JST, Lyon 1991.

Reid D., "Genèse du fayolisme", *Revue de Sociologie du Travail*, n° 1-1986, pp.75-93

Taylor F. W., « Direction des ateliers » in *Organisation du travail et économie des entreprises* éd. d'organisation, 1990.

Weber M., *Économie et société*, Plon, Coll. Pocket, 1995.





## Des relations de travail atypiques : la production des logiciels libres

**Didier Demazière (Printemps, CNRS/UVSQ)**

[Didier.Demaziere@printemps.uvsq.fr](mailto:Didier.Demaziere@printemps.uvsq.fr)

**François Horn (CLERSE-IFRESI, Université Lille III)**

[francois.horn@univ-lille3.fr](mailto:francois.horn@univ-lille3.fr)

**Marc Zune (CSTEF, FNRS/ULB)**

[mzune@ulb.ac.be](mailto:mzune@ulb.ac.be)

Notre communication interroge l'organisation de l'activité collective de développement de logiciels libres. Les logiciels informatiques sont généralement écrits dans des langages de programmation compréhensibles par l'être humain (appelé le *code source*) puis compilés, c'est à dire traduits, dans des langages interprétés par les ordinateurs. Les programmes dits « propriétaires » ont comme caractéristique d'être vendus sous leur forme compilée, alors que les logiciels libres sont fournis gratuitement avec le code source et une licence d'usage qui en permet la libre modification et redistribution par l'utilisateur.

Ces particularités techniques et juridiques des logiciels libres sont sous-tendues par des modes d'organisation du travail et des processus de production très particuliers étant donné qu'ils reposent largement, en apparence, sur le caractère volontaire et bénévole des contributions suivant un mode coopératif. Toute personne peut fournir une contribution et participer à l'élaboration d'un bien collectif et public. Les échanges entre contributeurs s'effectuent quasi-exclusivement à partir de modes de communication électroniques : courrier électronique, listes de diffusion, forums, chat, dispositif d'enregistrement et de visualisation du code produit, etc. Ce fonctionnement à distance, permet d'attirer des contributions nombreuses, favorise un meilleur repérage des erreurs par les utilisateurs, et autorise des corrections plus rapides. Nombre de logiciels libres se révèlent d'une efficacité et d'une robustesse très appréciée et sont devenus incontournables dans certains domaines (Horn, 2004).

Le développement des logiciels libres se singularise par rapport aux modes de production habituels encadrés par des relations de travail salariales ou contractuelles. Mis à part une licence d'utilisation spécifique, cette activité n'est en effet régulée par aucun dispositif juridique relevant du droit du travail ou commercial, ni par des incitants pécuniaires, ni par des rapports de subordination (Gensollen, 2004). Les groupes de production sont d'ailleurs désignés dans les milieux du logiciel libre par le terme « communauté », et la gestion des projets informatiques est référée à un « modèle du bazar » (Raymond, 1998), fondé sur une

très forte décentralisation auprès de contributeurs non sélectionnés, dépourvu de coordination formelle, de cahier des charges ou d'injonctions temporelles, laissant libre cours à l'imagination et l'implication individuelles (Glass, 2003, Holgrewe et Werle, 2001).

Cette modélisation du fonctionnement des « communautés » de logiciels libres a une fonction politique consistant à affirmer le caractère original et alternatif de ce mode de production par rapport à l'industrie du logiciel propriétaire (« modèle de la cathédrale »). Sa valeur descriptive et sociologique apparaît en revanche contestable. Car la production d'un bien collectif de qualité à partir de contributions individuelles volontaires nécessite des formes de régulation. Développer un logiciel selon un mode collaboratif suppose de réaliser une série d'opérations telles que : mobiliser des développeurs autour d'un projet, assurer une relative continuité des participations, vérifier la qualité des contributions, agencer les développements validés en un produit cohérent et opératoire, etc. Ces opérations participent à la configuration de relations de travail originales qui nécessitent d'être décrites afin de comprendre l'activité de production de logiciels libres.

Pour cela nous avons procédé à des enquêtes centrées sur plusieurs « communautés » et appuyées sur des entretiens approfondis avec des participants ayant des contributions et activités différenciées. L'objectif était double : à la fois inscrire leur participation dans des parcours biographiques, et, ce qui fait l'objet de cette communication, reconstituer le fonctionnement de ces groupes, décrire les relations nouées entre leurs membres, identifier les dispositifs encadrant leurs activités. Plusieurs interrogations ont guidé nos investigations, menées à la manière d'enquêtes ethnographiques portant sur des « communautés virtuelles » : comment se constituent et se structurent ces collectifs de travail, comment sont-ils animés, gérés, fédérés, soutenus, comment maintient-on, dans ces conditions, un produit cohérent, avec une certaine identité et continuité dans le temps ?

En nous appuyant sur une quarantaine d'entretiens, nous commencerons par décrire le fonctionnement de trois projets qui ont été choisis parce qu'ils sont de taille moyenne, sont en phase de développement et sont confrontés à des enjeux de légitimité que les projets les plus connus et les plus établis (Linux, Debian...) ne connaissent plus. Puis nous pourrions tirer quelques enseignements relatifs aux agencements des relations de travail dans les « communautés » de logiciels libres.

## **1. De Claroline à Dokeos, entrelacs d'institutions universitaires et d'une société commerciale**

Claroline est un logiciel développé à l'Université Catholique de Louvain (UCL) en Belgique. L'idée de ce projet revient à un jeune docteur en philosophie chargé par son institution de déployer un logiciel commercial de support à l'enseignement en ligne. Malgré les efforts, notamment de formation, pour promouvoir l'usage de ce logiciel, les enseignants ne l'utilisent pas : *« ma mission était un échec globalement. Et puis, en même temps je me promenais sur Internet et je voyais logiciels open source gratuits, et des profs me disaient, on ne pourrait pas, au lieu d'avoir votre gros machin, avoir juste une page web avec deux documents, un quizz et un agenda ou bien un forum, un truc simple quoi. Et moi je me suis dit, finalement je colle des morceaux, et puis bon ça c'est l'histoire comment on l'a produite »* (T., initiateur du projet).

Ces bouts de logiciels mis côte à côte et intégrés dans une interface commune connaissent un succès rapide au sein de l'institution, et c'est chemin faisant, que l'initiateur du projet s'approprie progressivement des compétences techniques et s'intéresse au caractère « libre » du logiciel créé : *« Comme on l'avait pris en open source, on devait suivre la licence, on l'a mis en open source sur internet, puis j'ai acheté une adresse, puis j'ai fait un zip, j'ai fait un logiciel quoi. Très très bricolé »* (T.). Le succès rencontré à l'UCL se retrouve rapidement dans d'autres universités aux besoins identiques. En interne, l'équipe de développement s'étoffe progressivement, avec trois développeurs engagés à temps plein pour répondre aux besoins des utilisateurs locaux et améliorer le logiciel. Des utilisateurs avancés, surtout des administrateurs de campus numériques d'autres universités (plus d'une centaine essentiellement du sud de l'Europe et du monde hispanique), participent aux discussions sur les forums du projet, proposent des traductions, rapportent des bugs lors de chaque nouvelle version, font part de leurs souhaits en matière de fonctionnalités nouvelles.

Cependant les développeurs se retrouvent tiraillés entre deux mondes. Celui de l'institution qui les emploie sur la base de contrats précaires (CDD renouvelés annuellement) leur demande de se concentrer sur les utilisateurs « internes », ne voit guère d'un bon œil les activités de promotion d'un logiciel à l'extérieur, développé de surcroît par des non-informaticiens suivant des standards de qualité jugés peu académiques. Celui de la communauté externe qui fournit de la renommée, de la reconnaissance et de la stimulation :

*« Petit à petit, j'ai commencé à me prendre au jeu. C'était bien plus marrant que ce que je faisais à l'université. J'avais une communauté internationale, il y avait 3-400 visites par jour sur le site, ça commençait à vivre quoi. Mi-officiel, mi-avoué si tu veux, parce que moi j'avais demandé à personne de faire ça. Mais finalement, ma vie était bien plus excitante à l'extérieur qu'à l'intérieur » (T.).*

L'équipe défend fortement deux valeurs centrales à la base du projet : la flexibilité et la simplicité d'utilisation. Toute contribution, indépendamment de sa qualité technique n'est acceptée que pour autant qu'elle respecte ces deux traits. Bon nombre de propositions de collaboration sur le code sont ainsi rejetées. G. (UCL) relate ainsi le refus d'une proposition d'un étudiant grec : *« L'entièreté de son code n'était pas exploitable tel quel, et il n'a jamais voulu accepter qu'on avait d'autres contraintes. C'étaient surtout des objections par rapport aux contradictions avec la philosophie de simplicité »*. Par ailleurs, l'octroi des droits de modifier directement le code du logiciel, ce qui, à ce jour, ne s'est jamais produit, dépend également fortement de la démonstration d'une volonté d'implication : *« Je crois qu'on est prêt à donner ces droits-là à quelqu'un à partir du moment où il y a déjà une certaine confiance qui s'est installée, que la personne est bien identifiée, donc de telle institution, que la collaboration est réelle aussi. Il faut témoigner d'un peu de confiance, il faut témoigner du fait qu'ils ont déjà contribué et que ça s'est bien passé et que ça aide vraiment »*. (G). Dans les faits, les apports techniques proposés par les contributeurs « distants » portent davantage sur des petites corrections, qui, lorsqu'elles sont jugées intéressantes, sont réécrites au moins en partie par les développeurs de l'UCL : *« Quand il y a une modification proposée dans le forum, nous on se charge de le faire. (...) juste pour aller changer 20-30 lignes dans un fichier bien particulier par exemple, pas besoin de commencer à donner tous les droits à la personne. »* (G). Par ailleurs, les responsables hiérarchiques des développeurs sont rétifs à l'idée d'un modèle de collaboration ouvert et à une appropriation collective qui leur ferait perdre la mainmise sur le programme à usage essentiellement interne.

L'essentiel des autres contributions portent par conséquent sur des activités de traduction, ou de rapports de bugs : *« Ce qu'on aime beaucoup, c'est « je ne propose pas de code mais j'ai passé du temps à tester, tester ». Ca c'est à chaque fois du temps gagné »* (C., UCL). Certaines implications s'avèrent intenses, mais concentrées dans le temps. C'est ainsi le cas de M. responsable d'un campus numérique parisien qui indique s'être fortement investie dans le débogage d'une nouvelle version du logiciel, étant donné qu'elle avait un objectif précis :

installer la solution pour une date donnée. Son investissement s'est également étendu à l'aide d'autres utilisateurs, mais il s'est arrêté dès lors que le campus a été implémenté et que d'autres préoccupations plus locales sont arrivées. De façon plus générale, ces contributions présentent un lien direct avec l'activité professionnelle de gestionnaire de campus numérique.

Les développeurs redirigent les demandes de support vers le forum : « *comme ça, avec un peu de chance, un utilisateur averti répondra avant nous* » (H., UCL). Le succès du logiciel et en conséquence la multiplication des demandes de services de la part d'universités ou même d'entreprises incitent T. l'initiateur du projet à se lancer dans la création d'une *spin off*, société commerciale de valorisation de produits de la recherche, en partenariat avec l'université, et décroche un financement public substantiel. Mais un désaccord avec les autorités de l'université sur la place qu'il revendique dans l'actionnariat, mène à l'échec des négociations et à son départ. L'incompréhension des logiques de fonctionnement des logiciels libres et des modèles économiques qui y sont associés semble être à la base de ce conflit : « *Ils ne comprenaient pas grand chose à l'open source. Ils essayaient de mettre des brevets partout. Ils avaient la logique inverse si tu veux (...) c'était « on a payé pour le fabriquer, maintenant on doit avoir des royalties là-dessus ». Je dis oui vous avez payé pour l'avoir, pour avoir l'usufruit, mais vous l'avez l'usufruit. Vous avez payé 3 petites personnes à bon marché pour avoir un service qui tourne, ça c'est ok. Pour le reste, tout le monde l'a développé, il est à tout le monde* » (T.).

Début 2004, T. décide de lancer seul, et sans financement public, une société de service autour du logiciel qu'il a initié. Il repart – comme la licence libre le permet – de la dernière version disponible, y apporte quelques modifications, et la rebaptise du nom de Dokeos, l'UCL ayant déposé la marque Claroline au niveau européen, se l'appropriant de facto. Ce transfert se matérialise sous la forme d'un e-mail envoyé à l'ensemble de la communauté, précisant notamment : « *Quelqu'un a déposé la marque Claroline sans me demander mon avis et propose de me la revendre au prix fort. Suivant la philosophie de l'Open Source, j'ai décidé de ne pas accepter cela et de changer le nom du projet pour Dokeos. Veuillez noter qu'à partir de dorénavant, notre projet de logiciel de e-Learning Open Source ne s'appelle plus Claroline, mais Dokeos* ». L'objectif est d'attirer avec lui la communauté associée au projet Claroline. Une équipe de huit développeurs de l'université de Gand embraille le pas et trouve un contexte de collaboration plus favorable par rapport à la situation de dépendance vécue avec Claroline : « *On travaille avec Dokeos, mais on n'est pas dépendants de Dokeos. Donc*

*tout le knowledge est ici. On peut même, si on veut, continuer tout seul. Parce que c'est en effet un peu l'histoire de Claroline aussi. On avait plein de changements prévus, même déjà développés, on les avait proposés à Claroline, mais eux disaient « ah non, on veut pas », donc eux ne voulaient pas intégrer les nouveaux développements. Les nouveautés de Dokeos sont pour la plupart, disons, 95% développés ici » (P.).* Les autres développements, qui répondent à des demandes spécifiques de clients, sans doute supérieurs à cette estimation, sont le fait de trois développeurs indépendants, situés en Belgique, en Angleterre et en Hongrie, rémunérés à la mission. Ces développements sont « reversés » au code source du logiciel, et sont par conséquent pris en considération pour toute évolution ultérieure. A nouveau, c'est au niveau des activités de traduction, de corrections de bugs, de documentation, du support aux usagers que se consacre la communauté, plus distante. Une vingtaine de contributeurs réguliers sont ainsi identifiés et recensés sur le site de l'entreprise.

Une séparation nette est effectuée avec le projet Claroline et les deux logiciels divergent petit à petit sur le plan technique. Le départ de T. provoque l'éclatement de l'équipe qui semblait partager une vision commune du produit ainsi qu'un mode de division du travail rodé avec des rôles très complémentaires. Le projet Claroline s'en trouve fortement ralenti et traverse une période de doute suite au départ de nombreux contributeurs vers le projet Dokeos. Au travers d'un partenariat avec une école d'ingénieurs, le financement public obtenu permet de recruter quatre développeurs chargés de parfaire et de solidifier le logiciel, tout en envisageant à terme la création d'activités commerciales (nécessairement concurrentes de Dokeos). Une nouvelle dynamique se met progressivement en œuvre avec cette nouvelle équipe. Au départ, l'arrivée d'informaticiens dans le projet est vécue avec appréhension. Ce n'est que lorsque ceux-ci manifesteront clairement leur bonne compréhension de la philosophie du logiciel que la confiance se nouera et que les collaborations s'intensifieront.

Des problématiques de coordination similaires se posent dans le cas du projet Dokeos. Les contraintes de T., chef d'entreprise devant répondre rapidement et efficacement aux demandes de clients, ne sont pas nécessairement partagées par les contributeurs les plus actifs, issus du secteur éducatif et aux temporalités diverses. Ce n'est qu'au travers de suggestions, d'animation de réunions de développement, que des besoins exprimés par plusieurs clients sont énoncés comme les fonctionnalités futures à envisager, en espérant que ceux-ci trouveront un écho auprès de la communauté. Une des méthodes utilisées pour stimuler et fidéliser la communauté est la promotion des contributions sur le site du projet qui bénéficie

de taux de visite quotidiens élevés : « *Si tu as la gloire sur un site qui fait 20000 clics, ça vaut plus que sur un site où il y a que 10000 clics. Donc je mets les gens en avant, je fais la promotion de gens. C'est comme ça que je fidélise* » (T.).

## **2. SPIP, une organisation structurée et évolutive**

Le projet « Spip » se présente quant à lui davantage comme une figure a priori emblématique d'un fonctionnement communautaire basé sur l'apport central d'individus dispersés et non reliés par quelque arrangement institutionnel ou d'emploi particulier. C'est afin d'aider les membres d'une association à s'exprimer par eux-mêmes en toute autonomie, que l'un d'entre eux a l'idée de développer un outil informatique facilitant la fabrication de pages web et la gestion du site de l'association. La particularité est que l'usage de ce logiciel ne nécessite pas de connaissances techniques particulières et doit pouvoir « tourner » sur des serveurs peu véloces, et par conséquent peu onéreux. Après quelques mois d'usage interne, la demande se manifeste rapidement pour que cet outil puisse être utilisé par d'autres associations. Un sympathisant informaticien se propose d'aider le concepteur de l'outil, infographiste et s'implique dans le développement. En même temps, un webmestre d'un grand journal mensuel d'opinion (de gauche) manifeste l'intérêt d'utiliser ce logiciel à des fins de publication en ligne du journal. Cette équipe de base constituera le « noyau » historique du projet, les « auteurs » du logiciel.

Ces trois fondateurs s'accordent sur une ligne philosophique qu'ils souhaitent poursuivre, celle de l'auto-publication et de l'indépendance des utilisateurs face à toute contrainte à la liberté d'expression : « *La grande idée c'était l'auto-publication. C'était l'idée du web indépendant... Et Spip c'est exactement ça, c'est vraiment que tout le monde puisse faire un site web, et pas seulement le milieu militant, le milieu de gauche. Donc aussi les gens qui veulent faire un site sur leur passion ou un site quelconque* » (A.). Un large nombre d'utilisateurs et d'administrateurs de sites internet, associatifs ou non, s'associe au projet et propose des collaborations. C'est que le logiciel, certes imparfait dans ses premières moutures, répond à un besoin criant au moment de son apparition, face aux solutions « propriétaires » souvent trop onéreuses et anglophones. Mis à la libre disposition de tous au travers d'un site internet, le cœur du logiciel reste du ressort des trois associés initiaux qui en poursuivent le développement.

Comme dans les deux cas précédents, ce projet bénéficie de multiples contributions proposées par des utilisateurs, et relève de diverses natures : développement de fonctionnalités supplémentaires, traductions, manuels d'utilisation, supports aux utilisateurs, rapports de bugs, etc. La majeure partie des contributeurs a une activité souvent intense de développement ou d'animation de sites internet, que ce soit dans le cadre d'un travail rémunéré ou à titre bénévole ou personnel. Outre les trois développeurs initiaux, d'autres utilisateurs font preuve d'une implication très soutenue, relaient de nouveaux besoins, expriment de nouvelles idées, critiquent des choix techniques, proposent des solutions alternatives. Au gré des implications et de l'agrandissement de la communauté, des espaces de travail plus spécialisés se forment. Ils ne portent pas à proprement parler sur le cœur du logiciel : Spip-contrib pour la proposition d'ajouts de fonctionnalités optionnelles, Spip-trad pour la gestion des dizaines de traductions offertes et le support aux non-francophones, Spip-lab pour la réflexion technique en termes de R&D sur les évolutions futures du cœur même du logiciel, Spip-users pour l'aide aux – et entre – utilisateurs, etc. Ces sous-espaces de travail sont tous organisés autour d'un site internet et/ou d'une liste de discussion et font se côtoyer virtuellement des dizaines d'individus échangeant chaque jour avis, conseils, apports, humeurs, au travers de ces supports.

Le fonctionnement de ces espaces est assuré par des participants particulièrement impliqués auxquels est attribué le statut « d'administrateurs ». Disposant d'accès privilégiés, ils se voient confier des responsabilités dans l'animation et la gestion de ces sous-espaces de travail. Un mode particulier d'organisation de l'activité est en vigueur ; il repose sur un partage souple du travail à réaliser. D., traducteur de Spip et animateur de la liste espagnole d'aide aux utilisateurs, insiste sur l'importance de l'absence de répartition formelle du travail : *« Si quelqu'un dit « il faut qu'on planifie, faut qu'on se donne des buts », on ne répond même pas au message. Ça sort quand ça sortira et avec les volontés qu'il y aura »*. Ce principe s'accompagne de la nécessaire publicité des décisions et des débats qui mènent aux choix posés. Car si ce sont quelques administrateurs qui tranchent en dernier recours, les décisions ne sont légitimes que si elles sont motivées et issues des débats sur les listes de discussion : *« Quelque part donc c'est comme les décisions à la japonaise où finalement le chef il a le pouvoir de tout mais il doit le faire émerger de sa base, il ne peut pas prendre une position qui soit totalement contraire à l'ensemble des gens qui sont autour sinon il est tout seul »* (D.).



Ces manières de travailler n'ont pas été partagés par une société de conseil en informatique qui, répondant à la demande d'une administration a revu en profondeur quelques fonctionnalités du logiciel pour venir, après une année de développements, proposer un « reversement en bloc » du code produit. Absence de communication et de débat sur les solutions choisies, soupçon de « commercialisme », arrogance ressentie quant à la supériorité des options techniques choisies : l'opposition de la communauté aura été quasi-unanime, cette contribution au code ne fut pas intégrée. A l'exact opposé du cas d'E., professeur dans une université parisienne qui, pendant l'été 2004, se prend au jeu de réécrire une partie du code central du logiciel. Il s'inscrit sur le sous-espace Spip-dev, y expose son idée, dépose les premiers bouts de code, répond aux questions, rend son projet visible. Au final, son activité intense lui vaut d'être reconnu : son code sera intégré dans la prochaine version du logiciel et il accèdera au statut « d'auteur », aux côtés des trois fondateurs historiques.

Si cette reconnaissance et attribution de droits repose fortement sur l'exploit technique, elles n'en sont pas moins dépendantes également d'une certaine proximité idéologico-politique avec le cercle restreint des auteurs. L'anonymat des espaces de travail ne s'applique guère au cercle restreint des administrateurs de listes et autres sympathisants (hyper-)actifs de la communauté. Ceux-là se rencontrent, lors de déjeuners « pour faire connaissance », lors de rassemblements politiques, ou entretiennent des correspondances bilatérales. Si se connaître personnellement s'avère nécessaire pour l'accès à certaines responsabilités, en revanche, le caractère a-personnel des relations nouées avec la plupart des contributeurs « distants » permet de se centrer sur des questions techniques et de faire fi de caractéristiques personnelles potentiellement divergentes par rapport aux motivations du noyau de base. Des jeux de connivence, d'opposition, d'alliance, de controverses se manifestent aussi, de même que le souhait, dans certains cas, de ne plus collaborer avec certaines personnes. Mais dans ce dernier cas, il semble plus aisé de créer de nouveaux espaces de travail similaires en procédant à une nouvelle politique de désignation de responsabilités, plutôt qu'en sanctionnant formellement.

### **3. Les agencements des relations de travail**

Les trois études de cas présentées montrent clairement combien la production de logiciels libres ne correspond pas au modèle, un peu naïf, du *bazar*, renvoyé ici au rang de mythe fondateur et fédérateur des communautés de développeurs. En effet, les relations entre contributeurs sont canalisées et structurées par un ensemble de règles et de dispositifs, qui

apparaissent indispensables à l'exercice de l'activité. Quelques traits saillants émergent de l'enquête de terrain, sans conduire à la formation d'un modèle unique. Ils peuvent être formulés ainsi : une division du travail s'instaure systématiquement et se cristallise dans une distribution stabilisée des tâches et même dans une différenciation de statuts hiérarchisés ; une organisation en cercles concentriques émerge rapidement autour d'un petit groupe de fondateurs qui prend les décisions stratégiques ; les relations entre ces cercles sont encadrées par des règles plus ou moins explicites qui organisent aussi les mobilités individuelles et les changements de statuts.

La production de logiciels libres est ordonnée par une division du travail, qui reflète la variété des tâches à réaliser pour développer un logiciel : à côté de l'écriture du code initial d'autres activités sont également nécessaires : écriture de modules complémentaires ou modifications importantes du code, aide aux utilisateurs, traduction, documentation, signalement de bogues, etc. Ces tâches exigent un investissement d'inégale importance, mobilisent des compétences différenciées, et ne bénéficient pas d'une reconnaissance identique au sein de la communauté concernée. Du point de vue des acteurs engagés, tous les participants sont membres de la communauté, ce qu'exprime le terme générique de « contributeur » pour désigner tout individu ayant participé à l'une quelconque de ces tâches. Mais la mention de l'identité du contributeur à certaines tâches, comme la contribution à l'écriture du code, introduit des hiérarchies symboliques. De même certains droits d'accès sont contingentés, notamment la possibilité d'écrire sur le site où est déposé le code, ou l'administration des différentes listes de diffusion constituées autour du projet. Emergent ainsi des différenciations entre contributeurs, qui distribuent des places, des attributions, des quasi statuts. Ici, la différenciation statutaire ne repose pas comme dans les organisations informatiques traditionnelles sur des compétences supposées que l'organisation apprécie le plus souvent à partir de critères indirects (diplôme, année d'expérience sur une technologie, etc.), mais elle traduit plutôt l'exhibition par la pratique de compétences mises en action et de l'engagement des participants. Ces statuts ne sont d'ailleurs pas inscrits dans des échelons hiérarchiques et n'alimentent pas des relations de subordination, mais ils stabilisent des positions dans des organisations de travail informelles qu'il faut caractériser maintenant.

La division du travail et la différenciation des statuts des contributeurs sont des indices d'une structuration organisationnelle des communautés. Cette organisation peu formalisée, mais néanmoins lisible dans l'inégale distribution de certaines activités jugées stratégiques ou

déterminantes pour la réussite du projet, se traduit au minimum par la distinction d'un centre décisionnel et d'animation autour duquel gravitent des contributeurs périphériques, les communautés les plus développées ayant une structuration organisationnelle plus riche et plus complexe. Dans tous les projets dotés d'une certaine pérennité, il existe un centre qui a le monopole des décisions stratégiques, qui impulse le développement de la communauté, et qui est généralement à l'origine du projet. A la limite, ce centre peut se réduire à une seule personne (l'initiateur du logiciel), mais dans la plupart des projets d'envergure il est constitué d'un nombre limité d'individus (moins d'une dizaine en général). La cohésion de ce noyau est un élément décisif de la survie des projets dans la mesure où il monopolise les décisions. Comment les relations entre ses membres sont-elles soutenues, organisées ?

Dans certains cas (voir Claroline et Dokeos) ces liens sont sous-tendus par l'existence de relations contractuelles, salariales ou commerciales. Les membres du groupe appartiennent à la même institution ou à des institutions différentes mais qui entretiennent des relations partenariales. Le logiciel développé risque alors d'être identifié à l'organisation ou aux organisations (institution ou entreprise) qui le supportent, ce qui peut nuire à la mobilisation autour du projet de membres extérieurs. Dans d'autres cas (voir Spip) il n'existe aucun fondement contractuel aux relations entre les membres du groupe. La cohésion ne résulte pas d'engagements juridiques référés à des règles extérieures au groupe, elle est le produit du groupe lui-même. Elle s'appuie sur des relations directes et interpersonnelles qui complètent et renforcent les relations virtuelles et à distance. Elle s'appuie aussi sur des proximités de systèmes de valeurs, voire des connivences idéologiques, qui ont été expérimentées lors d'interactions face-à-face dont le contenu déborde largement le développement du projet de logiciel. D'ailleurs les orientations idéologiques ou symboliques partagées vont contribuer à définir l'identité spécifique du logiciel développé (Salais et Storper, 1993), à spécifier sa différenciation par rapport à d'autres produits voisins et concurrents, et ainsi renforcer le projet et la cohésion du groupe sur les options à privilégier. Plus globalement cette identité spécifique, discriminante par rapport aux autres logiciels existants, est le vecteur d'un très fort sentiment d'appartenance et d'identification qui peut motiver une partie des utilisateurs à devenir des contributeurs. Le centre décisionnel est le garant et le défenseur de cette identité autour de laquelle il s'est constitué.

Les relations entre les membres du centre décisionnel doivent être solides et durables. Que les liens qui soudent ce centre s'appuient sur des dispositifs juridiques et institutionnels exogènes

ou sur des contacts interpersonnels et intimes directs, celui-ci doit parvenir à susciter des contributions extérieures volontaires, à en développer les flux, à constituer une communauté de contributeurs périphériques. Ce cercle peut avoir une taille très variable, comme les études de cas l'ont illustré, mais il est indispensable au succès d'un logiciel, dont il est un signe d'ailleurs. Ces contributeurs effectuent des tâches très diverses et ont un investissement dans le projet éminemment inégal, pour certains très ponctuel (signaler un bogue), pour d'autres plus durable et intense (faire une documentation). Ils sont dispersés géographiquement, ont des activités professionnelles diverses, ne se sont jamais rencontrés dans la plupart des cas. Entre eux comme avec les membres du centre, les relations existantes sont principalement virtuelles, médiatisées par le réseau Internet. Chacune de ces contributions est le plus souvent limitée et s'inscrit dans le cadre fixé au projet dont elle ne peut modifier profondément l'identité. Cependant le fait que chaque contribution prise isolément est d'ampleur réduite ne doit pas conduire à sous-estimer l'impact de l'ensemble de ces contributions. En effet, un logiciel est un bien informationnel dans lequel peut être intégré à moindre frais de multiples améliorations cumulatives permettant « d'exploiter au mieux une intelligence distribuée » (Foray, Zimmermann, 2001). En plus de son rôle d'incitation à contribuer, le centre doit filtrer les contributions pour vérifier qu'elles répondent aux exigences minimales de qualité fixées pour le projet. Cette vérification ne peut s'effectuer qu'a posteriori, le centre n'ayant aucune possibilité de dicter la façon dont le travail doit être effectué, ni d'imposer des délais de réalisation.

Quand la communauté s'étend, ce qui va de pair avec le succès du logiciel, il devient difficile pour les membres du centre de gérer directement de nombreux contributeurs, d'où l'apparition d'un cercle supplémentaire constitué des personnes qui ont un statut intermédiaire entre les membres du centre et les simples contributeurs périphériques. Ce phénomène, patent dans le cas Spip, manifeste un renforcement organisationnel et une complexification de la structuration de la communauté. Il répond à la multiplication des contributions périphériques, qui alourdissent les tâches d'animation, de coordination, de régulation. Il s'agit donc de décharger les membres du centre d'un certain nombre de tâches d'encadrement jugées non stratégiques. Des domaines spécifiques (traduction, documentation, R&D...) sont ainsi confiés à des contributeurs stables et réguliers, qui animent des listes de diffusion spécifiques, et prennent ainsi en charge la plupart des relations avec les contributeurs périphériques. En déléguant certaines activités et responsabilités, les membres du centre peuvent rétribuer par

l'octroi d'un statut plus élevé les contributeurs périphériques les plus impliqués et donc soutenir la participation au projet.

L'apparition d'un cercle intermédiaire indique que les organisations ne sont pas figées, et signalent que des passages d'un cercle à l'autre et des changements de statut sont possibles. Les promotions viennent sanctionner des activités importantes pour le projet. Pour cela il est nécessaire que le contributeur ait fait la preuve de ses compétences techniques (appréciées à partir de la qualité de ses contributions) et de l'importance de son engagement dans la durée. Il faut aussi que les comportements du postulant soient en adéquation avec la philosophie du projet et montrent un accord profond avec l'identité du logiciel développé, et donc avec le système de valeurs qui sous-tend cette identité. Pour vérifier cette proximité les simples échanges virtuels communautaires sont insuffisants ; ils doivent être complétés par des interactions sociales directes avec des membres du centre (interaction en face à face ou échanges virtuels privés). Cette exigence explique que des contributeurs qui ont pourtant effectué des contributions majeures (tant en termes d'importance que de difficulté) peuvent rester durablement à la périphérie de la communauté. La mobilité peut concerner également l'accès au centre décisionnel, puisqu'un contributeur majeur ayant montré dans la pratique et les échanges effectués qu'il partageait les croyances et les conceptions des membres du centre décisionnel peut intégrer celui-ci.

Il existe également des possibilités de régression dans la hiérarchie des statuts. Le problème se pose notamment quand un membre (du centre ou du cercle intermédiaire) n'effectue plus les tâches qui lui ont été déléguées. Faute de substrat contractuel aux relations et aux positions occupées, les possibilités de sanction par retrait des attributions correspondantes sont limitées et difficiles à mettre en œuvre. Plus fréquemment, la solution consiste à créer une nouvelle activité aux fonctionnalités proches de celle qui est mal réalisée, et à laisser ainsi dépérir cette dernière. D'une certaine façon, cette pratique est assez proche de celle qui est à l'œuvre quand la légitimité du centre décisionnel est remise en cause par une partie importante de la communauté du logiciel concerné : plutôt que de tenter de destituer ces membres, la partie mécontente crée une nouvelle communauté avec un nouveau centre décisionnel à partir des développements déjà effectués (un *fork* dans la terminologie indigène), ce qui est rendu possible par les licences des logiciels libres (absence d'appropriation privée du code développé).

#### 4. Conclusions

Les collectifs qui produisent des logiciels libres, et qui s'auto-désignent comme des communautés, présentent des caractéristiques peu répandues dans le monde du travail : les contributeurs ne sont pas inscrits dans la même organisation, sont dispersés, ne sont pas reliés par les fils d'un organigramme quelconque, sont affranchis de toute contrainte issues d'une autorité extérieure au collectif constitué par la mise en réseau (Lerner et Tirole, 2002). Comment une production est-elle possible dans ces conditions ? On sait que distance relationnelle et identification à un groupe de projet ne sont pas contradictoires, et l'analyse des ressorts de la participation médiatisée par le réseau Internet a permis de renseigner ce paradoxe apparent, que nous avons nommé ailleurs par l'expression « communautés distantes » (Demazière *et al*, 2004). Un autre aspect a été pris en compte ici, qui concerne la distribution des activités, l'organisation de la production et la structuration des relations de travail. Car ces communautés distantes ont pour finalité le développement de logiciels informatiques opératoires, utilisables, performants. Nous avons alors pu observer que ces activités à participation libre s'appuient sur une répartition hétérogène des tâches et sur une hiérarchie informelle. Ces modes de structuration apparaissent comme des conditions pour le lancement, la poursuite et le développement d'activités orientées vers la fabrication d'un produit. Au-delà, l'enquête approfondie centrée sur quelques projets montre que pour être informelle, l'organisation n'en est pas moins visible à travers divers dispositifs : signature des contributions au code, identification des animateurs des listes de diffusion, marquage des statuts. Ainsi les relations entre les membres de la communauté s'insèrent dans des chemins et réseaux verticaux tout autant qu'horizontaux. Ces groupes se caractérisent par un équilibre entre la cohésion et l'adhésion d'une part, la différenciation et la hiérarchie de l'autre, entre d'un côté une identification, qui est modulée selon la place occupée dans le groupe et qui est fortement soutenue par l'identité discriminante du produit, et de l'autre une division, qui est assouplie par les mobilités internes, et qui est solidement légitimée par la visibilité des contributions individuelles. Ces collectifs sont ainsi constitués d'emboîtements de tâches, de statuts et de cercles, et sous cet aspect ils apparaissent comme des communautés non seulement distantes mais aussi, second paradoxe, clivées.

## 5. Bibliographie

- Demaziere D., Horn F., Jullien N., 2004, « La transmission de connaissances dans des « communautés distantes ». L'exemple des développeurs de logiciels libres », *IVèmes rencontres APRIT-APST*, Université de Provence, Marseille, 24-26 juin.
- Foray D., Zimmermann J.-B., 2001, « L'économie du logiciel libre : organisation coopérative et incitation à l'innovation », *Revue Economique*, 52, pp. 77-93.
- Gensollen M., 2004, « Biens informationnels et communautés médiatées », *Revue d'Economie Politique*, mars.
- Glass, R.L., 2003, "A socio-political look at open source", *Communications of the ACM*, 46, pp. 21-23.
- Holtgrewe, U. et Werle, R., 2001, "De-Commodifying Software ? Open Source Software Between Business Strategy and Social Movement", *Science Studies*, 15, pp. 43-65.
- Horn F., 2004, *L'économie des logiciels*, Paris, La Découverte.
- Lerner J., Tirole J., 2002, « Some simple economics of open source », *Journal of Industrial Economics*, 52, pp. 197-234.
- Raymond E. S., 1998, *La cathédrale et le bazar*, trad. de Blondeel S., [http://www.lifl.fr/~blondeel/traduc/Cathedral-bazaar/Main\\_file.html](http://www.lifl.fr/~blondeel/traduc/Cathedral-bazaar/Main_file.html)
- Salais R., Storper M., 1993, *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, éditions de l'EHESS.





## **Le travail à l'épreuve du bac pro : parole de jeunes diplômés**

**Sophie Devineau**

GRIS-Cereq Rouen et LASMAS-cnrs

[Devineau@sc-homme.unicaen.fr](mailto:Devineau@sc-homme.unicaen.fr)

La relation au travail tout en s'actualisant à un moment donné dans une situation professionnelle précise, s'enracine dans un ensemble plus vaste de représentations de l'emploi et du monde du travail élaborées en amont, dans la famille ou dans l'école. Ainsi, s'agissant des jeunes sortant du système scolaire, la relation au travail mérite sans doute que l'on s'interroge à propos de ce qui a été construit pendant le temps de l'école. Le cas des diplômés du bac pro, nous semble exemplaire à plus d'un titre. Outre les indicateurs statistiques du succès de ces formations, il n'est pas anodin de relever les marques d'un jugement positif de la part des jeunes issus de ces filières. Et ce d'autant plus que c'est autour de la valeur travail que se cristallisent tous les éloges et que se fonde la légitimité de la filière professionnelle.

Nous présenterons ici, le récit que font ces jeunes au moment du contact avec le premier emploi. A travers le bilan qu'ils dressent de leur formation face à l'emploi, nous verrons ce qu'il advient de leur relation très positive au travail.

L'histoire du baccalauréat professionnel est très récente, puisqu'elle n'a pas vingt ans. Créée en 1985, cette nouvelle filière de formation s'est considérablement développée, et le nombre des sections différentes dépasse aujourd'hui la quarantaine. En Basse-Normandie, comme ailleurs, sur environ 60% de bacheliers dans une génération, si l'enseignement général représente la moitié des diplômés (53%), l'enseignement technologique (28%) et professionnel (19%) délivrent pour leur part l'autre moitié. L'importance numérique de ces filières est d'autant plus remarquable que leur croissance continue sur dix ans, coïncide avec un taux de baccalauréats généraux qui marque le pas. De ce point de vue, la Basse-Normandie est une région en avance, notamment par l'enseignement agricole et l'apprentissage traditionnellement plus développés qu'ailleurs. Ainsi, en 1997, 60,1% d'une classe d'âge accédait en terminale générale en Basse-Normandie contre 62,7% nationalement, mais 10,9% suivaient un enseignement professionnel contre 9,6% sur l'ensemble du territoire. On vérifie ce facteur régional particulièrement dans le département de l'Orne où la voie professionnelle

concentre quelques 25% des baccalauréats. D'une certaine façon donc, cette région constitue le laboratoire privilégié pour l'observation du baccalauréat professionnel<sup>1</sup>.

Tout semble avoir été fait pour que ce baccalauréat soit un succès, et de fait, c'est très souvent que l'on rencontre une tonalité enthousiaste à son propos<sup>2</sup>. Sur le plan régional, les bulletins de l'ORFS<sup>3</sup> donnent une image également très positive de cette filière de formation. On peut lire ainsi que « La situation scolaire en lycée professionnel est plus favorable aux élèves que celle des lycées généraux et technologiques puisque seuls 10% des élèves redoublent une année de formation » ou encore que le baccalauréat professionnel est obtenu dans de bien meilleures conditions avec un nombre de mentions en augmentation. Et de leur côté, les enseignants témoignent eux aussi une très grande satisfaction : une relation privilégiée entre les élèves et l'équipe pédagogique, une forte implication de tous, des élèves très matures<sup>4</sup>

On relèvera cependant que c'est à la condition de la comparer vers le bas que l'insertion professionnelle pour les diplômés du baccalauréat professionnel peut paraître avantageuse. Sur le plan national, les statistiques du ministère de l'éducation nationale sur la situation des sortants des lycées en février 2003 montre en effet que les titulaires d'un bac pro sont au chômage pour 27% d'entre eux contre 33,4% des titulaires d'un CAP/BEP, ou encore 49,3% pour ceux n'ayant aucun diplôme. A l'inverse, le bac pro protège moins du chômage à la sortie du lycée que le bac techno (20,5%), le bac général (20,6%) ou le BTS (21,7%). Il faudra sans doute être attentif également au type d'emploi obtenu cinq années plus tard, des emplois temporaires et/ou très mal rémunérés pouvant se cacher derrière des chiffres en apparence flatteurs : parmi les détenteurs d'un bac général 11% sont au chômage ainsi que 10% dans le cas d'un bac technologique contre 8% pour les bacheliers professionnels.<sup>5</sup>

Restent les jeunes et le regard qu'ils portent sur ce diplôme, et là, comme on va le voir le ton est plus mitigé. Ce qu'ils expriment interroge à la fois l'institution scolaire et ses modèles de réussite et l'entreprise avec comme valeur centrale le travail.

---

<sup>1</sup> Environ 11 500 jeunes ont obtenu le baccalauréat en 1999 en Basse-Normandie. Si la plupart des bacheliers de l'enseignement général et technologique poursuivent des études supérieures, les bacheliers de l'enseignement professionnel entrent pour près des trois-quarts sur le marché du travail.

<sup>2</sup> Alternatives économiques, *De l'école à l'emploi*, ONISEP\_Céreq, Hors série Pratique n°17, janvier 2005 (éditorial p.5)

<sup>3</sup> ORFS, *Bacheliers professionnels. Parcours et devenir professionnels des diplômés bas-normands (promotions 1994 / 1995 / 1996)*, Janvier, 1999.

<sup>4</sup> ORFS, *Le baccalauréat professionnel. Quelques représentations autour de la formation et de l'insertion professionnelle*, Mai 2001.

<sup>5</sup> DEP, *Repères et références statistiques*, Ministère Jeunesse, Education, Recherche, 2004 (L'emploi à la sortie du lycée p. 219 – La situation professionnelle cinq ans après la fin de la formation initiale p. 221).

### *La parole aux élèves*

Dans ce bel ensemble laudatif, où tous les acteurs du système scolaire disent leur satisfaction à propos du baccalauréat professionnel, il nous a donc paru intéressant de connaître l'avis des bénéficiaires du diplôme, autrement dit les jeunes bacheliers. Nous avons choisi de réaliser cette observation en Basse-Normandie, à partir des 902 réponses à la question ouverte suivante : *En définitive, que pensez-vous du baccalauréat professionnel ?* Question posée au moment où les jeunes allaient à la rencontre du marché du travail<sup>6</sup>.

Nous avons procédé à une analyse de contenu des réponses portant sur la totalité du vocabulaire employé par ces jeunes. De cette façon, toute la richesse linguistique contenue dans les réponses a pu être conservée, tant dans l'usage de certains verbes, noms ou adjectifs que dans le choix de certains mots outils comme « si », « avec » « grâce à »... qui sont autant de révélateurs des argumentations recueillies.

### *Qui parle ?*

Dans l'enquête comme ailleurs, les enfants d'ouvriers ou d'employés représentent plus de la moitié des bacheliers professionnels et les enfants d'agriculteurs 11% à eux seuls, alors qu'ils ne sont que 4% parmi l'ensemble des jeunes de 18 à 20 ans. Si certaines catégories sociales sont largement sur-représentées dans ces filières, ce n'est pas le cas des enseignants dont seulement 1% des enfants suivent ce type de formation alors qu'ils sont 5% parmi l'ensemble des jeunes enquêtés. Les enfants de cadres et professions libérales sont également sous-représentés puisque seuls 8% sont dans la voie professionnelle quand ils comptent pour 12% des jeunes.

Ensuite, ces jeunes ont un parcours scolaire marqué par des redoublements, 6 élèves sur 10 ont deux ans ou plus de retard. Comme dans l'ensemble national, les garçons s'engagent dans une formation industrielle et les filles dans une formation tertiaire. Les contrats d'apprentissage concernent davantage les garçons, alors que les contrats de qualification concernent en majorité des filles.

---

<sup>6</sup> En 1996, l'université, le rectorat et le conseil régional ont mis en place un suivi programmé des bacheliers de 1996, il s'agit de l'enquête SuBaNor96 de l'observatoire régional des formations supérieures. L'enquête porte sur 1 114 diplômés en 1996. L'analyse de la question « *En définitive, qu'en pensez-vous, du baccalauréat professionnel ?* » porte sur 902 réponses.

## L'école et le travail

Les réponses des jeunes s'organisent selon deux thématiques. La première thématique qui traverse leurs propos décrit la valeur d'usage du diplôme. Ce sont là des propos d'une tonalité généralement positive qui insistent sur le versant initiatique à la vie adulte de ces formations. Parmi les attributs positifs, on relève également le caractère réparateur d'un échec scolaire antérieur, l'aspect concret et directement lié à la vie active « la vraie vie ».

La deuxième thématique interroge la valeur d'échange du diplôme. C'est le manque de reconnaissance du diplôme sur le marché du travail comme au sein de l'institution scolaire qui est ici discuté par les jeunes. La faible valeur du diplôme professionnel à l'épreuve de la hiérarchie des salaires ou de la hiérarchie scolaire provoque un sentiment d'amertume.

Entre ces deux pôles, valeur formatrice positive du bac pro d'un côté et valeur marchande négative de l'autre, on peut observer des variations selon le registre qui va être privilégié, l'école ou l'emploi. Par exemple, sur le versant de l'emploi le bac pro est tantôt jugé négativement à travers les choix de branches ou de secteurs professionnels, tantôt positivement à travers les stages en entreprise premiers pas vers l'emploi. Sur le versant scolaire la formation va être appréciée tantôt positivement par ses contenus adaptés à la vie active, tantôt négativement par la comparaison défavorable du bac pro au BTS.

Ainsi, le croisement de ces deux axes, Valeur d'échange (négatif) / Valeur d'usage (positif) d'une part, et d'autre part Ecole/Emploi décrit quatre types de discours<sup>7</sup>.

La classe 1 est celle d'un discours positif centré sur l'intérêt scolaire de la formation. Dans ce groupe lexical, le jugement porté sur le bac pro se fonde d'abord sur le modèle scolaire comme propédeutique à la vie. Les discours mettent en avant l'utilité du diplôme (soit la portée initiatique à la vie adulte, « la vraie vie ») en termes d'accès à la vie active, avec des appréciations en majorité positives. C'est bien la vie active qui explique l'intérêt du bac pro puisque cette formation intègre cet aspect dans les cours. Il y a donc une dimension évaluative de l'enseignement concret contre l'enseignement abstrait dans lequel ils ont pu connaître des échecs scolaires. On retrouve là « l'anti-intellectualisme » populaire décrit par Gilles Moreau<sup>8</sup>.

<p><u>Classe n°1</u> : <i>Le bac pro : l'utilité scolaire du diplôme</i> Phrase type : « Très bon diplôme qui prépare bien à la vie active » (Les jugements positifs sont très majoritaires dans cette classe)</p> <p>Phrases illustratives de la classe</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Prépare l'entrée dans la vie active</li><li>— Formation complète permettant d'entrer plus facilement dans la vie</li><li>— C'est le minimum pour entrer dans la vie active</li><li>— Très bon diplôme qui prépare bien à la vie active</li></ul>
---

<sup>7</sup> AFC (ALCESTE) : Axe horizontal : 1e facteur : V.P. =.2763 ( 40.77% de l'inertie) / Axe vertical : 2e facteur : V.P. =.2060 ( 30.39% de l'inertie)

<sup>8</sup> Gilles Moreau, *Le Monde Apprenti*, La Dispute, 2003.

- Le baccalauréat professionnel est une bonne formation pour rentrer rapidement dans la vie active
- Le baccalauréat professionnel est une bonne formation dans le but d'entrer dans la vie professionnelle

**Variables corrélées (X2) à cette classe lexicale :**  
**- Bac Bâtiment Métal Alu - Mère agricultrice - Né en 75 -**

La classe 4 est celle d'un discours également positif, mais l'intérêt des stages est ici central. Dans ce groupe lexical le bac pro est évalué à l'aune des emplois et de l'ouverture de l'école sur le marché du travail. Les stages en entreprises organisés pendant la formation sont très appréciés par le contact direct qu'ils ménagent avec la réalité du monde du travail, et par le sentiment qu'ils donnent d'une expérience professionnelle.

**Classe n°4 :** *Le bac pro et l'expérience : L'intérêt des stages*  
 Phrase type : " permet d'acquérir une expérience professionnelle grâce aux stages "  
 (Les jugements positifs sont très majoritaires dans cette classe)

Phrases illustratives de la classe

- Permet d'acquérir une expérience professionnelle grâce aux stages, permet d'acquérir une qualification
- le baccalauréat professionnel permet d'acquérir des connaissances pratiques et théoriques. Il permet d'avoir une expérience grâce aux nombreux stages
- Cela permet d'apprendre des matières professionnelles connaît le monde du travail grâce aux différents stages.  
Durée du stage trop court.
- Il nous permet aussi d'apprendre un métier par le biais de différents stages de formations professionnelles en entreprise.
- Permet d'avoir une expérience professionnelle. Permet de rencontrer des gens et peut-être trouver son premier emploi grâce à un stage effectué.

**Variable corrélée (X2) à cette classe lexicale :**  
**- Bac Productique Mécanique**

La classe 2 concerne un discours négatif cette fois. Le bac pro est jugé dans une perspective de poursuite d'études. Dans ce groupe lexical, les jeunes abordent le problème de la faible

valeur scolaire du bac pro en comparaison des autres bacs, technologiques ou généraux s'agissant des chances de poursuivre des études, notamment de préparer un BTS. A l'épreuve de la hiérarchie des diplômes, la mention professionnelle a détruit le prestige qui auréolait le titre de bachelier, comme le soulignait Stéphane Beaud dans 80% au bac, et après ?<sup>9</sup>

<p><u>Classe n°2 :</u></p> <p>Phrase type : “ comparé au BTS le bac pro n'a qu'une très faible valeur ” (Les jugements négatifs sont très majoritaires dans cette classe)</p> <p>Phrases illustratives de la classe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Il faudrait poursuivre en BTS de préférence en alternance mais les bac pro ne sont malheureusement pas prioritaires.</li> <li>— Il faudrait peut-être faire en sorte que le niveau du bac pro soit plus élevé pour permettre une bonne poursuite d'études en BTS.</li> <li>— La poursuite en BTS est bien mais le niveau de vente n'est pas du tout une continuité mais un retour à zéro lorsque l'on vient d'un bac pro</li> <li>— Le baccalauréat professionnel permet de connaître le milieu professionnel. Il est conseillé à ceux qui désirent arrêter leurs études après le bac mais pas à ceux qui souhaitent continuer les études.</li> <li>— Comparé au BTS le bac pro n'a qu'une très faible valeur</li> </ul> <p><b>Variables corrélées (X2) à cette classe lexicale :</b>  <b>- Bac Maintenance Réseaux Bureautique Télématique – Bac Structures Métalliques -  Mention AB - Mère enseignante – Né en 73 –</b></p>	<p><i>Le bac pro et les études : la faible valeur scolaire du diplôme</i></p>
---	---

La classe 3 regroupe elle aussi un discours négatif qui confronte le bac pro à l'emploi. Dans ce groupe lexical, les discours sont centrés sur la relation diplôme/ marché de l'emploi, soit l'utilité du diplôme en termes de carrières professionnelles, de projet professionnel dans une spécialité, un secteur ou une branche d'activité et non plus seulement en termes généraux d'entrée dans la vie active. Les appréciations sont marquées par l'amertume, le regret, la déception.

La vie active dans sa dimension non plus scolaire, mais sociale paraît ici nettement moins réjouissante. A l'épreuve de la hiérarchie des salaires le bac pro est l'équivalent des plus bas salaires.

<p><u>Classe n°3 :</u></p> <p>Phrase type : “ j'ai plutôt été dégradé qu'autre chose.” (Les jugements négatifs sont très majoritaires dans cette classe)</p>	<p><i>Le bac pro et le type d'emplois : la faible valeur du diplôme sur le marché du travail.</i></p>
--	---

<sup>9</sup> Stéphane Beaud, « 80% au bac ... et après » Les enfants de la démocratisation scolaire, La Découverte 2002

Phrases illustratives de la classe	
—	Je pensais que cela me servirait dans mon parcours professionnel. J'ai plutôt été dégradé qu'autre chose.
—	Cela ne m'a rien apporté puisque que je n'ai pas trouvé de travail dans cette branche.
—	Je suis contente de l'avoir eu. Mais il ne me sert à rien sinon j'aurai travaillé dans un lieu me convenant plus.
—	Aujourd'hui je me bats car j'ai toujours un coefficient de BEP et mon employeur prend profit de mes connaissances sans tenir compte de ma rémunération
—	Si j'avais su je n'aurais jamais entrepris ces cours, j'ai vraiment tout perdu
<b>Variables corrélées (X2) à cette classe lexicale :</b>	
— Bac Vente - Bac Construction Bâtiment Gros Œuvre — Mention B — Père chômeur — Né avant 66 — Né entre 66 et 72 —	

Par ailleurs, chacun de ces discours est le fait de jeunes dont le profil sociologique est repéré à travers un ensemble de variables socio-démographiques. Parmi les discours positifs, on relèvera pour la classe 1 que ce sont les enfants d'agricultrices ainsi que les jeunes nés en 1975, comme ceux ayant un bac « Bâtiment Métal », qui apprécient le modèle scolaire de leur formation. Pour la classe 4, ce sont plutôt des jeunes dont la spécialité du bac concerne la « Productique Mécanique », qui mettent en avant l'intérêt des stages dans leur formation.

Parmi les discours négatifs, pour la classe 2, ce sont les enfants d'enseignantes qui évoquent le plus le problème de la poursuite des études. Les spécialités de ces jeunes sont la « Maintenance Réseaux Bureautique Télématique » ou encore les « Structures Métalliques ». Ils ont eu leur bac pro avec la mention assez bien et sont nés en 1973. Dans la classe 3, les regrets concernant le choix de la branche et la déception vécue sur le marché de l'emploi sont caractéristiques de jeunes dont le père est chômeur ou ayant un bac pro « Vente » ou « Construction Bâtiment Gros Œuvre ». Ils ont obtenu leur diplôme avec une mention bien et sont plus âgés que les autres puisqu'ils sont nés avant 1966 ou entre 1966 et 1972.

Ainsi, ce sont les enfants d'enseignants en mobilité familiale descendante ou les enfants de chômeurs taraudés par la question lancinante de l'emploi qui éprouvent le plus de rancœur contre ce bac. Le secteur d'activité a également son importance puisque le bâtiment ou encore la productique mécanique sont jugés satisfaisants.

Derrière ces tendances typiques de ces discours, on relève que les réponses masculines se polarisent plutôt sur l'analyse scolaire du diplôme, à l'opposé des réponses féminines davantage centrées sur les vertus de l'accès à l'emploi. Par exemple, les filles souvent titulaires d'un bac pro du secteur tertiaire, partagent leur déception avec les garçons du

bâtiment gros œuvre, et leur satisfaction des stages avec les garçons diplômés d'un bac en productique mécanique.

### *Une école sur mesure*

A travers cette étude, l'analyse du vocabulaire permet de mettre en évidence les catégories d'une école sur mesure, telle que l'expriment ces jeunes. Ils estiment généralement avoir aimé cet enseignement, les jugements négatifs n'intervenant qu'au moment de la préparation d'un BTS ou de l'entrée en emploi.

En premier lieu, on remarquera que toutes les valeurs positives associées à l'école sont liées au travail. Les oppositions telles que « concret / abstrait » ; « pratique / théorique » ; « vie active / vie passive » ; « doué / non doué », sont chaque fois mobilisées en faveur de la figure emblématique du travail. La vraie vie, la vie concrète et active n'est concevable pour ces jeunes qu'au travers de l'emploi. Le modèle scolaire classique est renversé au profit du monde du travail, et l'effort dans les études vise un métier, un salaire. A l'opposé de la position infantilisante de l'élève, le bac pro consacre un statut d'adulte parce qu'il donne de l'autonomie et permet les initiatives. L'un deux dira : « *Convient aux lycéens qui aiment prendre des initiatives et la vie* ».

\* Exemples typiques tirés des phrases illustratives des classes

— *Le baccalauréat professionnel prépare bien à la vie active.*

*Formation complète permettant d'entrer plus facilement dans la vie.*

— *On a autant de stages professionnels que de théorie. Les stages nous montrent la réalité de la vie active.*

— *Convient aux lycéens qui aiment prendre des initiatives et la vie.*

— *Les stages apportent une plus grande maturité.*

— *Permet de débattre sur des sujets de la vie professionnelle. Le baccalauréat professionnel est une vraie réussite.*

— *Le baccalauréat professionnel est un bon niveau scolaire pour entrer dans la vie active. Il manque toutefois un peu de pratique : stage et atelier.*

— *Le baccalauréat professionnel m'a permis de me sortir du monde scolaire.*

— *Si j'ai choisi la branche professionnelle c'est pour plus de sécurité.*

En second lieu, il est clair que l'usage de ces catégories reprend pour une part la vulgate du sens ordinaire pour décrire à la fois des échecs scolaires — les élèves sont non doués — et des



solutions — il leur faut un enseignement adapté et donc pratique —. On peut au moins observer à quel point ces jeunes ont intériorisé les formes du jugement qui distinguent l'intelligence concrète de l'intelligence abstraite comme ce jeune : « *c'est mieux quand on aime se servir de ses **mains** et pas que de sa **tête*** ».

\* Exemples typiques tirés des phrases illustratives des classes

— *Le baccalauréat professionnel est une opportunité même si on ne trouve pas l'emploi idéal du premier coup, correspond à mes capacités.*  
— *Le baccalauréat professionnel est une chance pour les jeunes qui ne peuvent pas faire trop d'études.*  
— *Il peut être une solution pour les élèves qui ne sont pas bons à l'école. Les jeunes qui doivent choisir leur métier n'ont pas beaucoup d'informations, il faudrait revoir l'orientation.*  
— *Lorsque l'on n'est pas très doué en matière générale cela aide. Difficile de poursuivre des études après un baccalauréat professionnel.*  
— *Pas de regrets, quand on continue les matières sont difficiles à surmonter. BTS par alternance est la meilleure façon de continuer des études pour un baccalauréat professionnel.*

Mais, loin de témoigner d'une pensée propre à ces jeunes, cela donne à voir ce qu'ils ont appris à penser d'eux-mêmes et de la vie à l'école. L'enseignement qu'ils en ont tiré est qu'ils n'ont pas de valeur intellectuelle et qu'il n'y a pas de relation à la vie active dans les cursus généraux, dans le sens où la vie véritable est rejetée hors d'une école dont les enseignements déréalisent les contenus. On touche ici à l'obstacle majeur rencontré dans la filière générale par les jeunes issus des milieux défavorisés, celui d'une acculturation trop radicalement distante de leurs expériences de vie. L'enseignement professionnel répond effectivement à des besoins d'un autre type de réussite scolaire chez ces jeunes. Mais nombreux aussi sont ceux qui réclament plus d'enseignement général afin de pouvoir poursuivre des études.

L'enseignement professionnel en remotivant les élèves leur a non seulement permis d'obtenir un diplôme mais les a conduits à être demandeurs de plus de formation générale. En retrouvant une dignité scolaire, ces jeunes ont pu réparer quelques blessures et même se réconcilier avec le projet d'étudier. Certains jeunes évoquent clairement la réparation psychologique : « — *Le baccalauréat professionnel est une filière très intéressante pour les personnes en doute de leurs capacités — Formation intéressante pour les jeunes qui ont perdu confiance dans le système scolaire traditionnel. permet de prendre contact avec le monde professionnel. permet de prendre de l'assurance en soi. — Les stages m'ont permis d'affermir ma personnalité* »

Il s'agit là d'un aspect non négligeable de cet enseignement, lequel s'il peut être contesté quant à sa valeur d'échange dans la vie active, prend par sa dimension éducative un aspect

exemplaire dans l'école cette fois. Il ne semble pas exagéré de constater au moins que l'échec scolaire n'est pas indépassable ici. Il est ainsi remarquable, que sur 902 réponses, aucun jeune n'ait employé le mot « échec ».

\* Exemples typiques tirés des phrases illustratives des classes

- *Bien dans l'ensemble, il prépare très bien à la vie active, il faudrait ajouter toutefois un peu plus de matières générales.*
- *Difficile de poursuivre des études surtout à cause des matières générales.*
- *Il paraît que le programme de mathématiques en baccalauréat professionnel MSMA<sup>10</sup> va être allégé ce qui est une erreur à ne pas faire, il faudrait au contraire aller plus loin.*
- *Après le baccalauréat il devrait y avoir des études supplémentaires obligatoires avant d'entrer dans la vie active.*
- *Il est très difficile d'entreprendre des études supérieures après le Bac professionnel.*
- *Il faudrait peut-être faire en sorte que le niveau du baccalauréat professionnel soit plus élevé pour permettre une bonne poursuite d'études en BTS.*
- *Pas le niveau pour rentrer en BTS, obligation de faire une remise à niveau. Il faut augmenter le niveau du baccalauréat professionnel*
- *Mais on est vraiment délaissé par rapport au baccalauréat général pour accéder au BTS.*
- *Bonne formation, l'accès en BTS est difficile après un baccalauréat professionnel.*

Les ombres à ce tableau sont peu nombreuses puisque seuls 2% des jeunes critiquent les enseignants généralement appréciés comme étant « *attentifs et réceptifs aux problèmes des écoliers* ». Parmi les reproches qui leur sont adressés, il y a l'incompétence devant la réalité des situations de travail : Les enseignants paraissent également dépassés par les évolutions technologiques : « — *Manque de professionnalisme des enseignants, ils sont à côté de la réalité en tout point de vue — Pas suffisamment de stages pour les professeurs sur les technologies récentes. — Les professeurs des matières professionnelles devraient aller refaire des stages en entreprise pour se remettre à jour dans leurs cours et qu'ils soient en concordance avec la vie active* ». Dans les matières générales « *le niveau des enseignants généraux est simplement déplorable surtout en français et en anglais, niveau 4ème 3ème c'est regrettable comparé au niveau seconde et terminale technique* ».

Parfois les jeunes mettent en cause la responsabilité des professeurs dans une orientation par défaut dans une voie de relégation, ou plus grave le mensonge des enseignants sur les promesses d'avenir de ces formations « — *J'ai été mal informée sur les différents métiers en 5ème et j'ai choisi un peu n'importe quoi — On m'avait conseillé de faire ce baccalauréat professionnel en me disant que je trouverais facilement un emploi. Et je suis déçu du comportement des professeurs qui nous ont juste incités à suivre cette voie pour être surs d'avoir des écoliers dans leur nouvelle section. — Mais parfois c'est une voie de secours où*

<sup>10</sup> MSMA : maintenance des systèmes mécaniques automatisés

*l'on vous a poussé car vous ne saviez que faire. Cette formation m'a ouvert les yeux sur le monde du travail. Mais je n'aime pas du tout la voie que l'on a choisie pour moi. — Il faut des professeurs techniques compétents et qui ne **mentent** pas sur les perspectives d'avenir et les débouchés du domaine. La méthode de l'apprentissage en alternance est une méthode moins dangereuse — Les professeurs nous font croire à l'accès d'un certain échelon dans le monde professionnel alors qu'il n'en est rien. — Les conseils donnés par les professeurs sur l'emploi ne sont pas tout à fait vrais. — Les professeurs nous disent que grâce aux stages on va trouver du travail rapidement quand on fait un baccalauréat professionnel ce qui n'est pas le cas ».*

### **La valeur du travail**

C'est du point de vue de l'utilité qu'il faut comprendre l'engagement de ces élèves. Dans leurs discours, le principe d'utilité est essentiel pour décrire le bac pro, leurs projets d'études ou professionnels. Or, cette utilité est conçue à travers les métiers, à travers l'action réelle et concrète de la vie active. C'est grâce à cela qu'ils adhèrent à l'enseignement professionnel.

\* Exemples typiques tirés des phrases illustratives des classes

— *Il nous permet aussi d'apprendre un métier par le biais de différents stages de formations professionnelles en entreprise.*  
— *Surtout à bien se préparer à l'emploi en faisant des stages.*

Mais ce sera aussi à cause de cela qu'ils déchanteront aussitôt, puisque ce bac n'est pas reconnu pour préparer un BTS, ni pour obtenir un salaire satisfaisant. Du coup, le bac pro est déclaré inutile et les jeunes disent avoir **tout perdu lorsque** l'emploi rapide promis n'est pas au rendez-vous. Un jeune est d'ailleurs assez révolté par le système éducatif public : « *L'éducation nationale ne donne **pas la chance** à certains écoliers de baccalauréat professionnel de poursuivre leurs études. Ayant un bon dossier j'effectue mon BTS dans un lycée privé. Les lycées publics ont refusé ma candidature ».*

\* Exemples typiques tirés des phrases illustratives des classes

— *Permet de rentrer assez facilement dans la vie active. mais le niveau d'études atteint n'est pas suffisant.*  
— *Pas assez suffisant aujourd'hui où la sélection s'opère à bac plus deux*  
— *Certains baccalauréats professionnels offrent peu de débouchés par exemple secrétariat.*  
— *Si j'avais su je n'aurais jamais entrepris ces cours, j'ai vraiment tout perdu.*  
— *Prépare bien pour travailler dès en sortant de la scolarité à condition de trouver un emploi aussitôt, car au bout de presque 2 ans je pense que j'ai tout perdu.*  
— *Le baccalauréat professionnel n'est pas reconnu à sa juste valeur sur le marché de l'emploi.*

Lorsqu'ils disent avoir tout perdu au jeu scolaire, c'est qu'ils ont réussi au bac pro mais qu'il n'y a pas d'emploi à la clé. Disqualifiés derrière les bac généraux pour l'emploi et la préparation d'un BTS, ils jugent négativement la formation professionnelle a posteriori. Plus exactement c'est l'environnement de cette formation qui est critiqué : l'usage social qui lui est réservé. La valeur d'échange du diplôme est inférieure à d'autres diplômes concurrents : moindre sur le marché de la formation que celle des bacs généraux, elle est également insuffisante en regard des BTS sur le marché de l'emploi.

Dans ce marché de dupes, les jeunes estiment avoir été trompés. L'expression de leur amertume, de leur déception tranche ici avec l'enthousiasme qu'ils affichent devant l'expérience professionnelle, la vie active, les stages. Ils semblent ne pas être en mesure d'assumer un diplôme ambivalent. Le procédé n'est pas nouveau et joue pour le « bac pro » du succès sémantique d'un titre scolaire emblématique : « — *mais je suis contente d'en être arrivée jusqu'au baccalauréat et de l'avoir obtenu* ».

Or, l'usage du titre de bachelier ne suffit pas à satisfaire les jeunes qui une fois en entreprise ont le sentiment amer de n'être pas considérés. « — *Il y a trop de baccalauréats professionnels en circulation, maintenant on nous solde — C'est un enseignement de qualité mais qui ne sert à rien car on ne peut pas trouver un emploi — Ne devrait plus exister car il n'est pas du tout reconnu même par l'ANPE* » Ils refusent alors de se payer de mots, et la déception est à la mesure de la force du symbole, le baccalauréat restant quand même le viatique pour le supérieur. Ces jeunes d'origine défavorisée découvrent qu'il n'y a pas égale dignité du diplôme comme le titre scolaire semblait le promettre. D'ailleurs, le premier symptôme social des différences de valeur du baccalauréat, réside dans la mention qui accompagne le diplôme « général, technologique ou professionnel ». On joue désormais sur les adjectifs, avec des mots autrefois antinomiques créant ainsi de drôles de néologismes qui peinent à dépasser la contradiction de départ. Tout le discours des bacheliers professionnels exprime ce balancement entre deux termes, avec d'un côté la face solaire liée à la fierté d'avoir réussi quelque chose, le baccalauréat, et de l'autre côté la face obscure du sentiment d'avoir perdu au jeu social des emplois. Les impressions positives sont immédiatement limitées par des considérations restrictives, le jugement « oui mais » renvoyant au « bac pro » son statut ambigu.

## Conclusion

Contrairement à l'image du sens commun d'une jeunesse méprisant le travail, il ressort de leurs propos qu'ils n'avaient pas a priori une relation négative au travail. C'est même parce qu'ils ont réifié celui-ci qu'ils se sont sentis à l'aise dans la filière professionnelle. Le travail comme valeur suprême est omniprésent dans les discours : qu'il s'agisse de décrire l'école idéale ou encore les objectifs à atteindre dans la vie adulte. On est tenté d'avancer que le spectre du chômage, la rareté de l'emploi rendent la relation des jeunes au travail hypertrophiée. Le cas des jeunes bacheliers professionnels est typique de cette démesure.

Il est patent que le travail focalise tout le discours, et qu'il structure a posteriori le jugement porté par le jeune sur son diplôme. Ceci témoigne au moins de l'importance de ce facteur sur tous les autres. Comme le relevait R. Castel<sup>11</sup>, la fonction d'identité et de structuration sociales du travail transparait nettement dans ce que dit le jeune. N'oublions pas qu'il est entré en formation professionnelle avec comme identité celle d'enfant d'ouvrier ou d'employé. La culture de la vie active, de l'effort dans l'action concrète et de la reconnaissance par le travail, constitue ici le cœur du projet professionnel.

Mais, comme on a pu s'en rendre compte, il y a un glissement sémantique entre concret et utile : les élèves apprécient ce type d'enseignement en prise directe avec la vie active et ce d'autant plus qu'ils croient dans son efficacité pour trouver un emploi. La confrontation au monde du travail provoque une déception à la mesure de la croyance de départ. Ils sont renvoyés à l'utilité sociale d'une formation générale à laquelle ils ne croyaient pas. Or, la relation ambivalente qu'ils établissent entre une forme d'enseignement et son utilité pour trouver un emploi est inscrite dans l'intitulé même du diplôme « bac pro ». S'il ressort que ce diplôme est une réussite éducative, les élèves ayant été réparés scolairement, par contre le diplôme n'est pas une passerelle vers une formation supérieure et ne leur donne accès qu'à des emplois d'ouvriers ou d'employés à l'instar de leurs parents moins diplômés. La reproduction de la main d'œuvre peu qualifiée se réalisant par cette filière de formation, on peut conclure au rôle non démocratisant de ce bac dans le changement opéré par l'école, alors même que la réussite pédagogique est au rendez-vous. On est en tout cas devant un exemple où le succès éducatif est sans effet sur l'inégalité sociale des chances à l'école, montrant ainsi les limites des innovations scolaires de ce type.

La relation au travail qui se construit dans l'école, pour positive qu'elle soit, ne résiste pas à l'épreuve de la réalité du marché de l'emploi.

---

<sup>11</sup> R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.

## **Eléments bibliographiques**

- T. Bloss, V. Erlich, « Les bacheliers technologiques en question », *Revue Française de Sociologie*, Oct-Déc. 2000.
- Céreq, *Quand l'école est finie ...*, *Premiers pas dans la vie active de la génération 98*, Mars 2001.
- DEP, *Note d'information*, 03.34, « Le baccalauréat, session 2002, résultats définitifs ».
- DEP, *Note d'information*, 03.39, « En 2002, le repli de l'emploi dans l'industrie affecte l'insertion des apprentis ».
- F. Lefresne, *Les jeunes et l'emploi*, La Découverte, 2003.
- G. Moreau, *Le Monde Apprenti* », La Dispute, 2003.
- O. Marchand, C. Thélot, « Formation de la main d'œuvre et capital humain en France depuis deux siècles », *Les dossiers d'Education et Formation*, n°80, Mars 1997.
- F. Murat, T. Rocher, « La place du projet professionnel dans les inégalités de réussite scolaire à 15 ans », *Données Sociales : France, portrait social*, 2002-2003.
- E. Nauze-Fichet, M. Tomasini, Diplôme et insertion sur le marché du travail : approches socioprofessionnelles et salariale du déclassement, *Economie et Statistique*, N°354, INSEE, 2002.
- N. Roussiau, A. Le Blanc, « représentations sociales du travail et formations scolaires ou professionnelles des lycéens : approche comparative », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, vol. XXX, n°1, mars 2001.

## **Ethos et déontologie professionnelle des ingénieurs : une question politique et religieuse ?**

**Christelle Didier**

Centre de recherche en éthique économique, Lille et Lasmas-Idl, Paris  
[christelle.didier@icl-lille.fr](mailto:christelle.didier@icl-lille.fr)

### 1. Introduction : pour une approche sociologique de l'éthique professionnelle

Depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, la réflexion éthique a été sollicitée dans des domaines de plus en plus divers de la vie, du travail et des savoirs, (bioéthique, éthique des affaires, des médias...). Mais la confusion règne souvent quant à la définition de l'objet et de la nature de l'éthique, ou plus précisément de ce que signifie « mener une réflexion éthique ». Les visées et les méthodes employées en ce domaine pouvant très différentes, il convient de préciser le sens de la démarche présentée ici et de la situer par rapport aux efforts déployés dans diverses disciplines pour réduire cette confusion. Dans une perspective résolument descriptive et compréhensive, l'objet de la recherche dont j'ai choisi de présenter ici quelques résultats porte sur l'ethos du groupe socio-professionnel des ingénieurs. L'« ethos », c'est-à-dire la façon particulière qui fait que les membres d'un groupe sont habités par un monde de normes, de valeurs, de sens et confrontés à celui-ci (Fortin, 1995, p.2) désigne l'ensemble ici des habitudes morales et des normes qui structurent ce groupe.

Un des moyens d'appréhender l'ethos d'un groupe professionnel consiste à analyser les discours qui en émanent, les valeurs et représentations que véhiculent les rhétoriques professionnelles. Un autre moyen consiste à étudier les valeurs véhiculées à travers les formations, les contenus de cours ainsi que les recommandations émanant des organismes chargés de leur contrôle et de leur évaluation. Dans l'étude que j'ai eu l'occasion de mener en de 2000 à 2002, les discours émanant des associations d'ingénieurs ont constitué un premier lieu d'observation de l'évolution des représentations des problèmes éthiques par les porte-parole officiels des ingénieurs. Par ailleurs, l'analyse des contenus de formation, en particulier dans leur composante « non-technique » a constitué un autre lieu d'observation des représentations de ceux qui sont chargés de préparer les futurs ingénieurs à assumer leur rôle professionnel. Des analyses comparatives entre différents pays ont permis de repérer l'influence que les contextes culturels et parfois juridiques ou religieux pouvaient avoir sur les valeurs professionnelles implicites inscrites dans ces divers discours qui participent de façon active à l'élaboration du « monde des normes » des ingénieurs.

D'autres axes d'études étaient possibles : j'aurais pu étudier la façon dont les valeurs professionnelles se lisent dans les choix opérés par les ingénieurs au cœur de leur pratique professionnelle, comme dans les normes techniques qu'ils adoptent, par exemple. Par ailleurs, l'analyse des valeurs véhiculées par les formations aurait pu prendre en compte l'intégralité du curriculum formel (et pas seulement les contenus non-techniques), ainsi que le « curriculum caché » (Perrenoud, 1984). En effet, la transmission de l'*ethos* professionnel dépend de l'ensemble de la formation et pas seulement certain cours traitant explicitement des valeurs. Le choix que j'ai fait de travailler sur les discours oblige donc à garder à l'esprit l'écart inévitable qui existe entre les discours officiels et les pratiques concrètes, entre les curriculum formel, réel et caché. Ces discours ne peuvent informer le chercheur que sur les valeurs proclamées, affichées mais ni sur les valeurs en actes, ni sur les valeurs effectivement transmises dans la « fabrication scolaire » des ingénieurs.

## 2. Les codes et rhétoriques professionnelles comme lieux d'observation des valeurs

Concrètement, l'analyse des rhétoriques professionnelles des ingénieurs français s'est appuyée sur l'étude des discours et écrits du CNISF (*Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France*). Issu de la fusion en 1992 du CNIF (*Conseil national des ingénieurs français*) et de la *Société des ingénieurs et scientifiques de France* (lointaine héritière de la *Société centrale des ingénieurs civils* qui fut en 1829 la première association professionnelle française d'ingénieurs civils), le CNISF représentent aujourd'hui 160 000 ingénieurs par l'intermédiaire de plus de 200 associations d'anciens élèves ou d'associations techniques. Le CNISF s'est doté peu après la fusion qui lui a donné naissance d'un premier « code de déontologie », devenu après une révision radicale en 2001 la « charte éthique de l'ingénieur » (CNISF, 2001a, p.3). A titre de comparaison, on peut signaler qu'il existe dans le monde des codes de déontologie professionnelle rédigés par et pour des ingénieurs depuis près d'un siècle. Si le plus ancien a été adopté en Grande Bretagne par l'*Institute of civil Engineers* en 1910, les rédacteurs les plus prolifiques se trouvent de l'autre côté de l'Atlantique. Ainsi, plus de vingt codes (originaux et révisions) avaient été déjà recensé entre 1911 et 1977 aux Etats-Unis (Wiseley, 1983). Par ailleurs, le Canada est le seul pays où la profession d'ingénieur est organisée comme un ordre (tel que nous les connaissons en France) et dont le « code de déontologie » a force de loi.

La situation est bien différente en France puisque le premier code ayant été adopté par la profession est très récent, ce qui peut paraître étonnant pour un groupe professionnel dont l'existence est attestée depuis plus de deux siècles. En outre, le pouvoir d'incitation de ce



premier code, comme celui de la nouvelle charte de 2001 restent très limités : d'une part, parce que la charte est encore peu connue des ingénieurs même si elle se diffuse de plus en plus via les sites web des associations d'anciens élèves des écoles ; d'autre part, parce qu'aucune sanction n'est prévue en cas de dérogation ; enfin, parce que la formulation même de la charte, par sa généralité, la rend peu opérationnelle. Il s'agit davantage d'un texte exprimant un idéal à partager qu'un code de conduite contraignant. Son préambule confirme cette option puisqu'il précise que la charte doit être considérée comme une « profession de foi » et rappelle que « l'appellation « code de déontologie » sera désormais réservé à des documents qui définissent les comportements professionnels corrects dans chacun des métiers d'ingénieurs et dont le non-respect pourrait entraîner l'application de sanction » (CNISF, 2001a). On peut noter qu'à ce jour, aucun encore des ces « codes de déontologie » n'a été adopté en France.

L'analyse des formations s'est appuyée sur les choix et recommandations faites aux écoles d'ingénieurs françaises par la CTI (*Commission des titres d'ingénieurs*). Créée par la loi du 10 juillet 1934 relative aux conditions de délivrance et à l'usage du titre d'ingénieur diplômé, la CTI est la clé de voûte du dispositif de délivrance du titre en France. Elle donne un avis - généralement suivi par le Ministère de l'Éducation nationale - sur toutes les créations de formations publiques d'ingénieurs et intervient, avec une autorité pleine, sur tout projet de nouveau diplôme d'ingénieur délivré par un établissement de statut privé. Elle contrôle par ailleurs le dépôt des titres protégés et prépare la publication de la liste officielle des diplômes d'ingénieurs au *Journal Officiel*. En 1995, pour la première fois depuis sa création, la CTI a rendu public ses critères d'habilitation des écoles et décidé parallèlement de généraliser l'expérience commencée en 1990 d'une habilitation à « durée déterminée » délivrée pour six ans.

En ce qui concerne la représentation de la profession que véhicule la CTI, l'analyse des définitions successives de l'ingénieur proposée dans les plaquettes publiées depuis sa création est particulièrement instructive. Lors de sa création, en 1934, l'ingénieur était présenté comme l'homme de la technique par excellence. Il était vu comme l'artisan du progrès au service de l'humanité, « l'intermédiaire intelligent entre les ressources de la nature et l'application que l'homme en fait pour être exploitées au profit de tous en général » (CEFI, 1996, p. 16). En 1955, l'inventeur prenait le pas sur le « maître de la nature » tandis qu'apparaissait la question économique : « la qualité première et essentielle d'un ingénieur réside dans l'habileté et le talent pour inventer. Un ingénieur doit pouvoir appliquer les procédés éprouvés les plus récents dans le but d'améliorer la rentabilité ». En 1970, la définition se recentrait sur les

savoirs et les compétences acquises par la formation et sur la polyvalence des ingénieurs. L'ingénieur était défini comme « celui qui joint à une instruction générale de base déjà développée une formation particulière dans le domaine des techniques conduisant à un état d'esprit qui confère l'aptitude à concevoir, diriger, prévoir, organiser une œuvre concrète de construction et de production matérielle. ». En 1988, en période de crise économique, la CTI remettait le critère économique en avant. L'ingénieur était présenté comme « une personne qui a suivi avec succès un enseignement théorique et pratique supérieur long, scientifique, technique et technologique, capable de répondre dans un temps donné avec les moyens matériels et financiers définis, à un problème industriel qui subira une sanction économique. ».

A travers ces définitions se lit non seulement l'évolution du métier (et donc des formations à mettre en place pour préparer au mieux les futurs professionnels) mais aussi les attentes différentes d'une société selon les époques. Ainsi, l'an 2000 a vu réapparaître dans la définition de l'ingénieur l'idée de service à la société dans son ensemble, mais aussi deux éléments complètement nouveaux : le contexte international et la question environnementale. La définition précisait, en effet, que l'aptitude des ingénieurs « reçoit une sanction économique et sociale, et associe à son objet des préoccupations de protection de l'homme, de la vie et de l'environnement, et plus généralement du bien-être collectif » (CTI, 2000, p. 10). »

Sans entrer davantage dans les détails de l'exploration des discours professionnels et éducatifs faits par et sur les ingénieurs, on peut résumer brièvement les principaux acquis de ce travail ainsi. D'une part, l'étude a montré que les rhétoriques professionnelles étaient portées par une minorité d'ingénieurs qui n'étaient pas toujours représentatifs de l'ensemble de la population dont ils étaient les porte-parole (le CNISF est principalement animé par des hommes âgés, issus des grandes écoles parisiennes). Ensuite, il est apparu que si la question de l'éthique professionnelle des ingénieurs semblait un thème de réflexion nouveau, (l'idée d'un code de déontologie est très récente en France), l'histoire montrait au sein de la profession une préoccupation très ancienne pour certaines des questions relevant de l'« éthique ». Celle-ci était formulée alors sous d'autres appellations, comme « le rôle social de l'ingénieur » qui a alimenté les congrès d'ingénieurs depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (Grelon, 1989). Il est apparu également dans les discours comme dans les évolutions des contenus de cours que les questions plus critiques à l'égard des techniques étaient peu présentes sous le terme « éthique ». Ce terme semble réservé à des cours centrés sur les dilemmes individuels des cadres, l'approche micro-sociale dominant alors sur les questions de type sociétal. Enfin, il apparaît que les enracinements culturels, et parfois religieux, des écoles ont une incidence sur

l'orientation des contenus de cours non-techniques, et en particulier de la « formation humaine » : à une visée encyclopédique tournée vers les savoirs (forme d'excellence héritée des Lumières) s'oppose une approche plus sociale centrée sur l'analyse de la pratique, héritage des préoccupations des « ingénieurs sociaux ». (Didier, 2003)

### 3. Les rhétoriques à l'épreuve des représentations individuelles

Si les rhétoriques et les consignes d'orientation des formations constituent des indicateurs importants des valeurs véhiculées par et pour la profession, celles-ci nous informent davantage sur la « morale professionnelle » (officielle) que sur l'*éthos* des professionnels qui la composent. Elles nous donnent accès à un monde de normes, mais pas forcément à la relation que les professionnels entretiennent avec ce monde de normes. Ainsi, l'apparition de la question environnementale dans la définition de la CTI de 2000 ne nous dit rien de la préoccupation concrète des ingénieurs pour l'environnement. Afin d'explorer davantage les représentations que les ingénieurs se font des questions relatives à l'éthique de leur profession, j'ai réalisé en 2001-2002, dans le cadre d'une thèse de doctorat de sociologie, une enquête ouverte à l'ensemble des écoles d'ingénieurs de la région lilloise, (appelée ici « enquête ingénieurs, science, société » ou ISS) (Didier, 2002). Afin d'étudier les opinions des ingénieurs (et pas seulement de leurs porte-parole où de ceux qui contrôlent le contenu de leur formation), plus de 20 000 questionnaires ont été envoyés aux diplômés de douze écoles par l'intermédiaire de leur association d'anciens élèves. Ainsi, 3900 ingénieurs diplômés ont répondu et donné leur avis sur un grand nombre d'opinions concernant le travail, les relations entre les techniques, les sciences et la société ainsi que le rôle des ingénieurs.

#### 3.1 Qui sont les ingénieurs du XXI<sup>e</sup> siècle ?

L'analyse des caractéristiques socio-démographiques et professionnelles des répondants a montré que l'échantillon obtenu était très similaire à l'ensemble de la population des ingénieurs français de moins de 65 ans telle que le CNISF la décrivait à la même époque. Cette population, estimée à 490 300 personnes en 2001 est analysée régulièrement depuis 1947 à travers les enquêtes socio-économiques du CNISF : la 14<sup>e</sup> d'entre elles, datant comme l'enquête ISS de 2001 a permis d'établir des comparaisons grâce aux questions d'âge, de sexe et celles concernant la description de la position professionnelle qui étaient formulées de la même façon dans les deux enquêtes (CNISF, 2001b).

Si cela est bien connu, on peut rappeler que la majorité des membres de la population des ingénieurs est composée d'hommes. En effet, dans cette enquête comme dans la 14<sup>e</sup> enquête

socio-économique du CNISF, 86% des répondants sont des hommes. Par ailleurs, il s'agit d'une population jeune puisque :54% des ingénieurs issus des écoles du Nord ont moins de 40 ans et 37% ont entre 30 à 39 ans. Leur situation familiale est traditionnelle : 82% des ingénieurs vivent en couple et 75% d'entre eux ont des enfants. Plus de 500 femmes ont répondu, surtout des jeunes puisque 85% d'entre elles ont moins de 40 ans. Si on sait d'une façon générale qu'hommes et femmes ingénieurs n'occupent pas tout à fait les mêmes postes (elles sont plus souvent enseignantes ou fonctionnaires ; ils sont plus souvent à des positions hiérarchiques plus élevées), l'enquête rappelle que les différences ne s'arrêtent pas là. Les femmes ingénieurs ont en effet moins d'enfants que leurs collègues masculins, mais elles travaillent quand même plus souvent à temps partiel que ces derniers. Par ailleurs, les femmes ingénieurs de plus de 40 ans ayant répondu à l'enquête ISS vivent moins souvent en couple que les hommes.

Si on aime à rappeler que le diplôme d'ingénieur peut conduire à des métiers très éloignés de la formation de base scientifique et technique, il faut reconnaître que les ingénieurs travaillent surtout dans de grandes entreprises privées du secteur industriel : 84% des répondants à l'enquête ISS travaillent dans des entreprises privées, 13% dans des entreprises nationalisées, d'économie mixte ou publique, 2% sont indépendants. Par ailleurs, 42% travaillent dans l'industrie et le secteur de l'énergie. Ils occupent des positions assez protégées puisque 76% sont salariés en CDI, 5% fonctionnaires : 2% seulement d'entre eux étaient au moment de l'enquête en recherche d'emploi. Enfin, si les ingénieurs en activité et ceux qui les forment insistent beaucoup sur les carrières managériales auxquelles ouvre le titre d'ingénieur, les fonctions non-techniques (dont des fonctions de direction) ne concernent qu'une minorité d'entre eux. En effet, tandis que 20% de l'ensemble de la population des ingénieurs exercent une fonction non-technique, 11% seulement exercent une fonction de directeur d'usine ou de directeur général. Si les fonctions de directions concernent 25% des diplômés de plus de 50 ans, 20% de ce groupe continuent d'exercer principalement une fonction de type technique.

### 3.2 L'intérêt pour l'éthique comme une évidence partagée

Le constat majeur qui ressort de l'enquête ISS est que les ingénieurs diplômés constituent une population assez homogène du point de vue des valeurs professionnelles partagées : un *ethos* collectif se dégage donc bien. Par ailleurs, si l'âge constitue souvent un facteur déterminant de différenciation des réponses, deux autres facteurs jouent un rôle important : les attitudes

politiques, sociales et syndicales d'une part (engagement, intérêt et positionnement), et les attitudes religieuses de l'autre (croyance et pratique). Par ailleurs, le type de poste occupé par les répondants constitue également, pour certaines thématiques, une variable explicative des différences observées.

Plusieurs questions visaient à mieux appréhender le regard que les ingénieurs portaient plus explicitement sur l'éthique : sur le fait de poursuivre des recherches pouvant mettre en cause des « principes moraux », sur l'idée d'un « code d'éthique adapté à la profession d'ingénieur » ainsi que sur « les préoccupations éthiques » des entreprises. Sciemment, les opinions vis-à-vis desquelles les répondants étaient invités à exprimer leur accord ou leur désaccord ne donnaient pas de contenu précis ni aux « préoccupations éthiques », ni aux « principes moraux ». Ces questions visaient à approcher les représentations qu'avaient les ingénieurs du concept flou d'une éthique en lien avec leurs métier, non pas de savoir ce qu'ils considéraient comme étant pour eux « éthique » ou « non-éthique ». La première observation est que la majorité des ingénieurs s'expriment en faveur d'une régulation de type éthique (ou moral), mais celle-ci est plus ou moins marquée selon la façon d'aborder le problème.

Une nette majorité des répondants considère que l'éthique en entreprise est essentielle : en effet, 80% des répondants sont en désaccord (plutôt ou tout à fait) avec l'opinion selon laquelle « les préoccupations éthiques sont un luxe pour les entreprises en bonne santé économique » (42% ne sont pas du tout d'accord). Ce souci pour l'éthique des entreprises apparaît fortement lié aux attitudes politiques des répondants : il est, à tout âge, d'autant plus important qu'ils se situent à gauche de l'échelle politique. Il est également lié aux attitudes religieuses : les catholiques pratiquants réguliers et occasionnels sont, à tout âge, plus nombreux à considérer nécessaire que les entreprises se préoccupent d'éthique que les sans religion d'abord et que catholiques non et peu pratiquant, ensuite. Le fait d'avoir un positionnement clair à l'égard de la religion (très pratiquants ou sans religion) semble ici plus déterminant que le fait de se considérer rattaché ou non à une religion.

Une majorité des ingénieurs ayant répondu à l'enquête ISS pense aussi que des motifs de type éthique (ou moral) peuvent justifier l'arrêt de certaines recherches : 64% des répondants sont en désaccord (plutôt ou tout à fait) avec l'idée selon laquelle « même si certaines recherches mettent en cause des principes moraux, il faut les poursuivre » (22% ne sont pas du tout d'accord). Les opinions vis-à-vis de cette proposition sont très fortement liées aux attitudes religieuses des répondants, avec un niveau de significativité des liaisons très important dans toutes les tranches d'âge. Ainsi, les ingénieurs sont d'autant plus nombreux à se dire en

désaccord avec la poursuite de recherches qui mettent en cause des « principes moraux » qu'ils sont catholiques et pratiquants. On note, par ailleurs, que ce désaccord est, quelle que soit l'attitude religieuse déclarée, d'autant plus marqué que les répondants se situent à gauche de l'échelle politique.

Enfin, une majorité des répondants à l'enquête ISS se dit favorable à un code d'éthique : 64% des répondants sont d'accord avec l'idée qu' « un code d'éthique adapté à la profession d'ingénieur permettrait de donner des repères à l'action dans des situations délicates » (12% sont tout à fait d'accord). Ils sont d'autant plus d'accord qu'ils sont âgés et catholiques (53% des moins de 30 ans, 78% des plus de 60 ans, 57% des sans religion et 72% des catholiques pratiquant réguliers sont pour un code d'éthique): en fait, l'accord, surtout déterminé par l'âge des répondants, est renforcé par leur degré de pratique religieuse. En revanche, à âge comparable, l'orientation politique n'a pas d'incidence observable sur l'adhésion des ingénieurs à l'idée d'un code d'éthique professionnel.

Ainsi, le positionnement à l'égard de l'idée d'une régulation éthique est une première indication intéressante où l'on voit se rejoindre les avis des ingénieurs catholiques pratiquants réguliers et des ingénieurs de gauche, ce qui peut paraître étonnant quand on sait que le degré d'intégration catholique reste un critère très important de positionnement à droite (Brechon, 1994, p. 186). Les catholiques pratiquants représentent d'ailleurs comme les ingénieurs de gauche (c'est-à-dire ceux qui se trouvent sur les trois premiers barreaux d'une échelle politique en comportant sept) une frange minoritaire de leur groupe socio-professionnel : les premiers représentent un peu plus d'un ingénieur sur cinq, les seconds, un peu plus d'un ingénieur sur quatre, les pratiquants réguliers de gauche ne représentant quant à eux que 3% des répondants. L'intérêt plus marqué par ces deux sous-groupes d'ingénieurs pour l'idée d'une régulation de type éthique est à trouver probablement dans l'héritage des « ingénieurs sociaux » du XIX<sup>e</sup> siècle. On note aussi que l'idée d'un code d'éthique professionnel recueille davantage l'intérêt des aînés du groupe. Or, c'est parmi ces derniers que se recrutent la plupart des porte-parole de la profession. Ceci tend à confirmer le décalage entre les espoirs que les membres actifs des associations d'anciens élèves des écoles d'ingénieurs semblent fonder dans la promulgation de codes d'éthique et les attentes de la profession dans son ensemble.

### 3.3 Des désaccords sur le contenu : qu'est-ce que l'« inacceptable » ?

Afin de donner un contenu plus explicite aux préoccupations de type éthique des ingénieurs et de mettre en évidence la diversité de leurs positionnements en ce domaine, j'ai choisi de les interroger sur ce qu'ils considéreraient justifiable ou non en entreprise. Ainsi, une des questions de l'enquête ISS propose aux ingénieurs une liste d'actions assortie, pour chacune d'entre elles, d'une échelle de 1 « toujours justifié » à 7 « jamais justifié ».

Une première analyse permet de distinguer les actions unanimement rejetées par les répondants de celles qui les divisent. Pour un premier groupe d'actions, une grande majorité se situe sur les deux derniers barreaux de l'échelle (6 et surtout 7), avec un écart type peu élevé. Ce sont, par ordre décroissant de l'importance du rejet, les quatre actions suivantes : « avoir recours à des entreprises sous-traitantes qui font travailler des enfants », « employer des salariés qui ne sont pas en situation régulière », « confier les tâches plus dangereuses à des intérimaires plutôt qu'aux salariés permanents de l'entreprise » et « travailler dans une entreprise dont la politique sociale nous déplaît profondément ».

Ces actions, suscitant un rejet unanime, témoignent des valeurs partagées par le groupe socio-professionnel des ingénieurs : il y a, selon eux, des pratiques qui n'ont pas lieu d'exister en entreprise, ou tout au moins qui ne devraient pas avoir lieu. D'une façon générale, la désapprobation morale du groupe semble porter sur l'abus des plus faibles (les enfants, les clandestins, les intérimaires), sur des pratiques relevant de la politique sociale de l'entreprise.

Un second groupe composé de sept actions suscite un rejet moindre. Pour les deux premières de cette liste, la position 7 recueille encore le pourcentage d'adhésion le plus important. Pour les cinq autres, c'est la position centrale sur l'échelle (4) qui recueille le plus d'adhésion. Les actions en question sont, par ordre décroissant de l'importance du rejet qu'elles suscitent globalement : « surveiller des salariés sans les avertir », « licencier pour raison économique alors que l'entreprise fait des bénéfices », « désactiver une protection de sécurité pour aller plus vite », « accepter un cadeau personnel de la part d'un fournisseur », « payer un homme plus qu'une femme pour le même travail », « embaucher un membre de sa famille de préférence à un inconnu ayant la même qualification » et « travailler pour une entreprise qui fabrique des armes ». On note que la plupart de ces actions relèvent de décisions individuelles, plus que de la politique générale de l'entreprise ; certaines concernent précisément les relations qu'ont les cadres avec leurs subordonnés.

Enfin, trois propositions divisent nettement les ingénieurs interrogés. Pour celles-ci, les réponses sont réparties sur toute l'échelle et la position dominante (qui est toujours la position centrale 4) représente à peine un quart des réponses. Il s'agit, par ordre décroissant de la

dispersion des réponses mesurée au moyen de l'écart type, des actions suivantes : « refuser de prendre part à l'un des projets de l'entreprise pour des raisons de convictions personnelles », « avoir recours à la vivisection pour tester des médicaments » et « rendre publique des informations confidentielles de l'entreprise concernant un manquement à la sécurité ».

Une analyse des correspondances multiples a été réalisée à partir d'un extrait de la liste des actions citée plus haut afin de mettre en évidence les liens existant entre les différentes attitudes observées à l'égard des actions proposées. Celle-ci avait pour but de mettre à jour une structuration des réponses en différentes dimensions ainsi que les facteurs susceptibles d'expliquer la dispersion, dans l'espace factoriel constitué par ces dimensions, des points représentant chacun une action de la liste, celles-ci étant considérées comme les variables actives de l'analyse. Ce travail a mis en évidence trois dimensions principales, constituant autant d'axes pour l'espace factoriel.

L'examen des modalités qui contribuent le plus à la détermination du premier axe, que j'ai appelé axe des « impacts globaux », permet de diviser les actions selon l'importance des enjeux de type social ou sociétal qu'elles engagent. En effet, on trouve d'un côté de ce premier axe des actions qui paraissent de plus lourdes de conséquences à une échelle importante (fabriquer des armes, licencier). A l'opposé, on trouve le fait d'embaucher un membre de sa famille ou d'accepter un cadeau, qui sont des décisions dont les impacts sont locaux, on trouve également le fait de refuser de participer à un projet ou divulguer une information dont les conséquences sont d'abord portées par celui qui fait ce choix. Le second axe, celui de « l'intérêt », divise les actions de la liste selon l'importance des bénéfices privés qu'elles peuvent occasionner : le fait d'embaucher un membre de sa famille et d'accepter un cadeau d'un fournisseur se trouvent à l'extrémité d'un axe, à distance des autres actions de la liste. Le troisième axe obtenu par cette analyse est celui de la « loyauté ». Il isole nettement deux actions très controversées (refuser de participer à un projet pour des raisons de conscience et rendre public des informations confidentielles concernant la sécurité du public) qui traduisent toutes les deux un désaccord avec une décision de l'entreprise.

Dans une seconde étape de l'analyse de correspondance, la projection sur l'espace factoriel de divers facteurs socio-démographiques et professionnels a permis de proposer des explications à la structuration des attitudes des ingénieurs. On note d'abord que l'âge des répondants est très lié aux axes « intérêt » et « loyauté » : les répondants se montrent en effet d'autant plus attachés à la loyauté à l'entreprise qu'ils sont âgés (et retraités) et d'autant plus laxistes vis à vis des actions dont le bénéfice est privé qu'ils sont jeunes (surtout les moins de 30 ans). Le



type d'activité exercé par les ingénieurs explique les différences de positionnement sur les axes « impacts globaux » et « loyauté » : on note ainsi que les directeurs, ingénieurs de production et ceux occupant des fonctions administratives privées se montrent moins sensibles aux actions ayant de forts impacts sociaux et sociétaux que les autres, et principalement les enseignants, les ingénieurs des administrations publiques et les informaticiens. Les directeurs et ingénieurs de productions accordent, en revanche, une importance plus marquée à l'égard de la loyauté que les ingénieurs exerçant des fonctions administratives privées et publiques, les informaticiens et les ingénieurs d'études, et beaucoup plus que les enseignants. Enfin, le positionnement politique des répondants ainsi que leur intérêt pour la politique apparaissent fortement corrélés à l'axe « intérêt » : les répondants semblent, en effet, d'autant plus sévères à l'égard d'actions dont le bénéfice est strictement privé qu'ils se situent à gauche de l'échelle politique. L'intérêt pour la politique est lié à cet axe mais également à l'axe des « impacts » : plus cet intérêt est affirmé, plus les répondants sont sévères à l'égard des actions motivées par l'intérêt privé ainsi qu'à l'égard de celles ayant des impacts sociaux et sociétaux importants.

#### 4. Conclusion : un éthos en mutation

Au delà du constat d'un souci des ingénieurs pour les questions relevant de l'éthique, une première étape a révélé comment cet intérêt qui semble nouveau s'enracinait dans une longue tradition de réflexion portée par certains ingénieurs depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. La seconde étape de l'analyse a permis de donner un peu de contenu à l'idée d'un surplus d'éthique dans la vie professionnelle majoritairement valorisée. Plus précisément, une analyse de correspondances multiples effectuée sur la base d'une liste d'actions plus ou moins justifiables en entreprise a permis de repérer au sein du groupe des ingénieurs des sensibilités différentes. Il est alors apparu que pour certains, en particulier ceux qui se trouvent à des niveaux hiérarchiques élevés, l'éthique professionnelle renvoyait d'abord à la fidélité, à la loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Pour d'autres, en particulier ceux qui déclarent un intérêt marqué pour la politique mais également ceux de gauche, l'éthique renvoyait d'abord à une forme d'intégrité, à une déontologie de la profession : ils rejettent surtout des actions dont l'intérêt est strictement privé. Pour d'autres enfin, intéressés par la politique, plus distants pour certains des sphères de décisions en entreprise, c'est la dimension sociale de l'éthique qui dominait dans leurs préoccupations : ils montrent avant tout un souci pour les grands problèmes de société liés au développement des technologies. Si l'on peut parler d'un *ethos*

collectif des ingénieurs, il ne faut pas oublier les diverses sensibilités traversées par ce groupe. Si les jeunes paraissent plus laxistes à l'égard de vertus professionnelles traditionnellement valorisées, ils se montrent parfois plus sensibles aux questions nouvelles que pose la pratique de leur métier qui n'ont pas toujours été mise à l'honneur dans les codes d'éthiques promulgués par leurs aînés, en particulier les questions environnementales. Par ailleurs, l'évolution de la composition du groupe, par sa féminisation et la diversification du recrutement contribue à une évolution de l'éthos de la profession qui n'est pas lié uniquement à des effet de génération.

#### Références :

- Bréchon, P., 1994, « Le rapport à la politique », in RIFFAULT H., *Les valeurs des français*, PUF, Paris.
- Centre d'étude sur les formations des ingénieurs, 1996, *Le guide Bouchon professionnel des écoles d'ingénieurs*, Paris.
- Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France, 2001a, « Charte éthique de l'ingénieur », *revue ID*, n°79.
- Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France, 2001b, « 14<sup>e</sup> enquête sur les rémunérations des ingénieurs », *revue ID*, n° 80 bis.
- Commission des titres d'ingénieurs, 2000, *Références et orientations*, Paris.
- Didier C., (2002), *Ethique et identité professionnelle des ingénieurs*, Thèse de sociologie, EHESS, Paris, 400 p.
- Didier C., 2003, *Engineering Ethics in a European Context*, FUSCAPE Conference Proceedings 2-4 September 2003, Roehampton, pp. 50-56.
- Fortin P., 1995, *La morale, l'éthique, l'éthicologie. Une triple façon d'aborder les questions d'ordre moral*, Presses Universitaires du Québec, Sainte-Foy.
- Grelon A., 1989, « L'ingénieurs catholique et son rôle social », in Cohen Y., Baudouï R., dir, *Les chantiers de la paix sociale (1900-1940)*, ENS Edition, Fontenay/St Cloud, pp. 168-184.
- Perrenoud, Ph., 1984, *La fabrication de l'excellence scolaire : du curriculum aux pratiques d'évaluation*, Droz, Genève, (rééd. augmentée 1995).
- Wiseley W. H., 1983, "The Influence of Engineering Societies on Professionalism and Ethics", in Schaub J H., Pavlovic K, *Engineering, Professionalism and Ethics*, R E. Krieger Publishing Company, Malabar, pp. 28-37.

## Processus de régulation « professionnelle » chez les coursiers motorisés

Marnix DRESSEN, Lise UMR Cnam/CNRS n°62 09  
[marnix.dressen@cnam.fr](mailto:marnix.dressen@cnam.fr)

Vincent GOUSSEAU, Arnaud MIAS, Carine VACHER, auditeurs Cnam<sup>1</sup>  
[vincent.gousseau@noos.fr](mailto:vincent.gousseau@noos.fr), [mias@idhe.ens-cachan.fr](mailto:mias@idhe.ens-cachan.fr), [carinevacher@wanadoo.fr](mailto:carinevacher@wanadoo.fr)

« Par les coursiers qui halètent,  
qui font jaillir des étincelles,  
qui attaquent au matin  
et font ainsi voler la poussière,  
et pénètrent au centre  
de la troupe ennemie »  
[Sourate mecquoise]

### Introduction

Cette communication porte sur les difficultés de la régulation de la « profession » de coursiers en deux roues, dans une perspective interactionniste. « Régulation de la profession », l'expression peut *a priori* être comprise dans deux sens différents : on peut l'entendre comme l'étude de l'organisation interne de « l'activité », comme l'analyse de l'invention et de l'application (*i.e.* de la modification) des règles d'organisation du travail, par exemple les relations entre les différents acteurs de cette activité de service (les donneurs d'ordre, la prise d'ordre, les dispatcheurs chargés de répartir les courses entre les coursiers, ces derniers bien sûr, le service après-vente et les clients finaux). Mais la régulation de la profession de coursier peut aussi être comprise comme production / invention de règles et de super-règles<sup>2</sup> dans le domaine des relations professionnelles, c'est-à-dire d'invention et de transformation du cadre réglementaire et conventionnel bordant cette activité (recrutement, classification, temps de travail et mode de rémunération, droits à la formation, discipline, licenciements individuels et collectifs, droits et devoirs des salariés, etc.). Ces deux acceptions sont à distinguer sans les disjoindre puisque le problème posé par la production d'un cadre réglementaire dans le champ des relations professionnelles résulte justement de la forte interaction avec l'organisation du travail, le temps de travail, le mode de rémunération, la sécurité dans le travail, etc.

---

<sup>1</sup> Avec la participation de Sandrine MATEUS & de Fatoumata SINENTA, CNAM

<sup>2</sup> Dans les relations professionnelles, comme en linguistique, les super-règles s'efforcent de généraliser diverses règles particulières en les portant à un plus haut niveau d'abstraction. Ce sont alors des règles d'une grammaire universelle. Les super-règles sont à distinguer des règles de contenu [Adam & Reynaud, 1978]. « Les premières permettent aux partenaires de la relations salariale ou marchande d'anticiper l'avenir du marché et d'arbitrer entre des décisions alternatives. Les règles de contenu permettent d'ajuster les conditions d'application des super-règles aux conjonctures du marché du produit. Les unes et les autres font l'objet de négociations constantes » [Paradeise, 1985 : 8]. Dans les relations professionnelles, les super-règles modifient la régulation toute entière. Elles définissent les acteurs et leur jeu [Saglio, 2004 : 42-43].

Mais pourquoi étudier les règles d'encadrement de cette activité particulière qu'on appelle la course en deux roues motorisées ? Apprenant vers 2002 par un entrefilet paru dans le magazine municipal de la Ville de Paris qu'un adjoint au maire s'était ému de l'accidentologie des coursiers, et qu'il avait entrepris d'instaurer un dialogue entre les parties prenantes en vue de dégager des règles communes, nous avons alors eu envie d'analyser ce qu'une municipalité est susceptible d'entreprendre en matière de régulation professionnelle (objectifs, moyens et résultats). Il est vrai que de longue date, en tant que Parisiens et donc usagers de la voie publique, nous croyons souvent être les témoins oculaires des conduites à risque des coursiers. Nous interrogeant sur ce phénomène, nous avons spontanément et assez banalement formulé deux hypothèses.

La première renvoyait à une prise de risque un peu tératologique façon James Dean et fureur de vivre [Ray, 1955] imputable donc au jeune âge des coursiers, non exclusive d'une prise de risque professionnel de nature identitaire [Goguelin & Cuny, 1993 ; Kouabenan & Dubois, 2003].

La seconde hypothèse renvoyait au mode de rémunération des coursiers, *de facto* largement « au bon » ou si l'on préfère « au ticket » ou encore à « l'unité commerciale » ou « au dollar », bref « à la course » (le revenu des coursiers étant très peu amélioré par d'étiques pourboires) qui conduisait les coursiers à « brûler le bitume<sup>3</sup> » afin de ne pas trop mal gagner leur vie (étymologiquement la notion de coursier est indissociable de la notion de rapidité et ce n'est que depuis le XIX<sup>e</sup> s. qu'un coursier est aussi un chasseur d'hôtel ou un commissionnaire dans une entreprise).

Après quelques mois d'enquête associant des auditeurs du Conservatoire National des Arts et Métiers, il nous semble que l'analyse de la construction de la sous-branche professionnelle est aussi à resituer dans le débat politique. On le sait, depuis un quart de siècle maintenant, une des questions vivement débattues renvoie à l'opportunité de desserrer des contraintes réglementaires, au nom du dynamisme économique et dans cette rhétorique au nom de l'emploi. Or, si l'activité de coursiers est intéressante à étudier, c'est qu'elle permet de soulever la question inverse : que se passe-t-il lorsqu'une activité est faiblement voire très peu réglementée ? Quelle relation existe entre cette faible régulation, la précarité et la flexibilité et surtout l'accidentologie des coursiers ? Pour le dire autrement, cette recherche porte sur la manière dont une « profession » souffre d'une régulation par le marché et notre propos consiste à analyser la façon dont cela devient un problème social dont des agents sociaux, ici

---

<sup>3</sup> Toutes les expressions relevant de l'argot professionnel sont extraites du passionnant et émouvant ouvrage de P. Perret [2002 : 997-998].

bien plus nombreux que dans le cas général, lassés de s'alarmer sur l'accidentologie des coursiers sur deux roues motorisées inscrivent la question à l'agenda politique et se faisant, se constituent comme acteurs puissants et/ou impuissants de cette (ou plutôt de ces) régulation(s) particulière(s).

Une seconde raison rend l'étude de la régulation de la « profession » intéressante : elle renvoie à la tension entre fermeture et ouverture dans une dialectique bien décrite par M. Weber dans un texte d'*Economie et société* [Dressen, 2005].

Enfin, du point de vue de la sociologie de l'emploi, l'analyse de l'activité de coursiers en deux roues motorisées permet de se pencher sur une activité qui combine tensions sur le marché du travail (au sens des économistes du travail, c'est-à-dire relative pénurie de main d'œuvre) et faible régulation : les employeurs embauchent fréquemment et peinent parfois à stabiliser un personnel dont les conditions de travail sont pénibles (surtout en hiver et en été, du fait de conditions climatiques) ou du fait de la pénibilité que représente le pilotage d'un engin dans les embouteillages, la pollution ou les vibrations (phénomènes de troubles musculo-squelettiques).

#### Caractéristiques de la population étudiée

Précisons maintenant quelques caractéristiques des coursiers qui retiennent notre attention. En France aujourd'hui, les coursiers sont clivés en deux grandes catégories : certains exercent leur activité au moyen de véhicules à quatre roues (de moins de 3, 5 tonnes), tandis que les « coursmards » se déplacent en *deux roues motorisées* (la course à bicyclette, n'occupe à ce jour qu'une faible part de marché et on ignore encore de quelle convention collective dépendent « les cyclards »). Les entreprises employant des coursiers en deux roues motorisées salarient presque toutes également des coursiers en quatre roues. Surtout présents en Ile-de-France et moins souvent dans les métropoles régionales, les salariés auxquels nous nous référerons sont employés par des prestataires de service (la première société dans cette activité daterait de 1963), se déplacent donc sur la voie publique et par leur statut, ils se distinguent des coursiers internes aux entreprises – garçons de bureaux - comme il en existait tant avant la vogue des externalisations des activités à faible valeur ajoutée.

Pour des raisons symboliques et pratiques, la population des 6 à 7 000 coursiers qui sillonnaient Paris et sa petite couronne en 1997 est et tient à être distinguée des 2 000 livreurs de pizza (de couscous, de sushi, etc.) qu'ils côtoyaient sur le même pavé la même année. Il est vrai que coursiers et livreurs de pizza présentent des caractéristiques communes, les uns et les

autres passant pour aimer « essorer la poignée » et l'opinion les confond fréquemment. Les uns et les autres sont classés parmi les ouvriers (ce sont des ouvriers affectés aux activités de services comme approximativement la moitié des ouvriers qu'on dénombre aujourd'hui en France), mais aux yeux des indigènes, là s'arrête leur proximité. Quant à nous, nous aimerions par distinction /opposition avec les livreurs, mieux faire comprendre qui sont les coursiers. Il ne s'agit pas de la même population de salariés en terme d'âge (à la différence des coursiers, les livreurs sont toujours très jeunes), ni des mêmes horaires de travail : le plus souvent le coursier travaille à plein temps, parfois bien au-delà des horaires légaux, son temps contraint du fait de son errance, de l'extension de son espace d'intervention est particulièrement difficile à contrôler et c'est d'ailleurs un des facteurs d'attraction qu'exerce cette activité sur des salariés heureux de « ne pas avoir de patron ou de petits chefs sur le dos » (le livreur, en revanche est à temps partiel et ne rayonne que dans un quartier aux limites assez étroites, il est soumis à de stricts délais de livraison, tout ceci contribuant à le rendre mieux contrôlable), du même mode de rémunération (les livreurs sont effectivement salariés et touchent des pourboires en sus), n'ont pas le même rapport à leur outil de travail (les livreurs ne possèdent jamais leur véhicule professionnel et celui-ci n'est composé que de vélomoteurs standards), les coursiers sont moins visibles surtout lorsqu'ils ne transportent pas la fameuse cantine en aluminium rivée à leur porte-bagage (alors que les livreurs travaillent en uniforme, souvent de couleurs voyantes), ils ne dépendent pas du même cadre conventionnel. Les coursiers dépendent de la CCNTR (Convention collective Nationale des Transports Routiers et activités auxiliaires du transport), alors que les livreurs relèvent de la convention collective de l'hôtellerie-restauration ; surtout, l'activité est différente du fait d'une différence de rapport au marché des produits.

Lorsqu'il n'est pas salarié, le coursier est un indépendant (alors que le livreur de produits alimentaires travaille toujours pour le compte d'autrui), l'entreprise qui emploie le coursier est un intermédiaire entre deux clients. Concrètement, la mission du coursier est définie par son employeur qui a lui-même reçu une mission d'un donneur d'ordre, le client initial. Ce dernier fait « enlever » chez un client A un objet (plis, petit colis) et veut le faire « déposer » chez un client B dans un délai prédéterminé. Le donneur d'ordre demande à l'employeur du coursier de lui rendre ce service et plus le délai sera court, plus le point de dépose sera éloigné (une « longue » coûte plus cher) et plus les contraintes liées à un pli particulier seront élevées (exclusivité c'est-à-dire affectation exclusive du coursier sur cette mission, et/ou remise en main propre et/ou délai d'attente chez le client final, p. exemple), plus le prix de la course sera élevé. Le livreur en alimentation, en revanche, est un... livreur (et non un prestataire de

service) : il travaille pour un employeur producteur ou vendeur d'un bien et son activité consiste à apporter ce bien au domicile d'un client qui lui a passé commande. Le coursier ne sait pas toujours ce qu'il transporte, à la différence du livreur de shushi.

Au vu de ces différences, et notamment des dissimilitudes de cadre conventionnel, on peut s'étonner que le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et de l'Emploi) de l'ANPE et la nomenclature des PCS (Professions et catégories socioprofessionnelles) de l'INSEE ne distingue pas ces deux populations salariées<sup>4</sup>. Cette indifférence des institutions en charge de la comptabilité publique à l'égard de la convention collective dont relève les emplois qu'ils catégorisent, sans être condamnable en soi est intrigante. Pareillement, on s'étonnera que les nomenclaturistes n'aient pas accordé davantage d'attention au point de vue des indigènes coursiers et livreurs qui se perçoivent comme exerçant des activités assez différentes, le mépris s'exerçant d'ailleurs paradoxalement au détriment des livreurs, alors que ces derniers sont mieux protégés que les coursiers. Objectivisme contre démarche compréhensive en somme, on sait que les réformateurs de la nomenclature des CSP et sa transformation en PCS ont été confrontés au problème et que la classification des emplois et des catégories est fortement chargée en enjeux symboliques et en luttes de classement [Desrosières & Thévenot (1988), 2002]<sup>5</sup>.

#### Du problème social au problème sociologique

Avant d'être un problème sociologique, l'accidentologie des coursiers est un problème social manifesté par la gravité du constat : selon les chiffres avancés par D. Baupin, adjoint au maire de Paris, qui a actualisé et relancé une campagne d'information initiée sous la mandature de J. Tibéri, les deux-roues à moteur (dont une partie seulement est pilotée par des coursiers ou des livreurs) ont été impliqués dans près d'un accident sur deux entre 1996 et 2000, alors qu'en 2000, ils ne représentaient que 6% des moyens de transports et 10% du trafic (avec 170.000 déplacements quotidiens, trafic en croissance de 19% en 5 ans). A Paris seulement, une trentaine de conducteurs de scooters, motos et autres deux roues motorisées meurent chaque année (dans les six jours suivant l'accident), tandis que 330 sont gravement blessés (i.e. hospitalisés au moins six jours)<sup>6</sup>. A cela s'ajoutent les victimes de la Petite

---

<sup>4</sup> Voir par exemple les définitions données par le ROME : <http://rome.anpe.net/candidat/index.php>

<sup>5</sup> On notera aussi que ce que le ROME appelle « emploi / métier » est qualifié de « profession » par l'INSEE, à distance donc de l'usage que la sociologie des professions s'efforce d'établir.

<sup>6</sup> Répétons que ces statistiques ne concernent pas que des coursiers dans le cadre de leur activité professionnelle. On sait en général qu'en France, près de 40% des accidents du travail mortels sont des accidents de la route

couronne. Sans oublier, ce qui est généralement moins grave, un taux non négligeable d'accidents du travail qui ont lieu de plain pied, par exemple dans les escaliers (Van Belleghem & Bourgeois, 2004). Au départ, aux yeux des acteurs sociaux, l'accidentologie des deux roues, bien que fort mal renseignée sur le plan statistique du fait de nombreuses dissimulations en cas d'accident de la circulation [Receveur, 2004] est donc problématique sans doute parce que les formations sociales occidentales sont de plus en plus soucieuses de contrôler ce type de risques et de le réduire (5 000 morts sur les routes en 2004, pose un problème social sans doute plus aigu que les 15 000 morts annuels du début des années soixante-dix). De plus, au-delà des vies et réseaux familiaux et amicaux irrémédiablement détruits par ces accidents, on ne s'étonnera pas que nos sociétés saisies par la gestion s'attachent aussi à chiffrer le coût économique des morts et des blessés<sup>7</sup>.

Mais si le jugement de valeurs, c'est-à-dire qui énonce ce qui doit être et non ce qui est (J.-P. Sartre) est indispensable à la vie sociale [Durkheim (1894), 1986], il ne permet pas de comprendre le phénomène qui nous intéresse. C'est pourquoi divers rapports ont tenté des explications (voir bibliographie). Les uns (Esterle-Hedibel & Marchandet, 1995) s'intéressent surtout aux trajectoires sociales et professionnelles des coursiers, à leurs représentations et valeurs ainsi que leur réceptivité éventuelle aux messages de prévention en veillant à comprendre le rapport au risque routier des coursiers deux-roues, issus pour la plupart de milieu populaire et confrontés à des situations de précarité avant leur entrée dans cette activité professionnelle. D'autres enquêtes insistent sur le niveau élevé d'accidents et indiquent que cela doit conduire à prendre des mesures (Pibault & Bilman, 1996), tandis qu'un autre encore insiste sur le caractère trop souvent anémique voire déviant d'une activité fort peu réglementée (Receveur, 2004). Ces deux rapports postulent en outre les causes économiques

---

(deux roues et quatre roues), « accidents de travail ou de mission ». « Ces accidents de missions liés à l'intensité des déplacements de plus en plus de professions sont à comparer aux données de la sécurité routière générale. Le taux de 60% des accidents mortels comme accident routiers est atteint si l'on comptabilise les accidents de trajet entre le domicile et le travail » [Anonyme, 1998]. Les spécialistes estiment que les accidents de mission sont remarquablement graves chez les conducteurs de véhicules lourds et moins graves en deux roues motorisées. Mais il convient de prendre le problème par les deux entrées : a) quelle est la contribution des deux roues motorisées à l'ensemble des accidents de travail et de trajet ? b) sur 100 deux roues motorisées, quelle est la proportion impliquée dans les accidents du travail et de trajet ? Selon des chercheurs, d'autres études sont nécessaires afin d'identifier des facteurs de risques professionnels et de pouvoir mieux cibler les campagnes de prévention du risque routier [Voir Charbotel, Chiron, Martin & Bergeret, 2000 ; Pibault, 2000].

<sup>7</sup> Ainsi, selon un rapport de la Municipalité de Paris, le Ministère du travail a évalué le coût économique des victimes, coûts médicaux et sociaux, coûts matériels et frais généraux, coûts indirects (perte de production future et de production potentielle) et autres coûts (préjudices moraux, etc.), c'est-à-dire la perte pour la collectivité d'un tué, et les dépenses engendrées par un blessé grave ou un blessé léger. En 1993, on estimait que le coût d'un tué sur la route s'élevait à 3 550 000 francs, le coût d'un blessé grave à 370 000 francs et le coût d'un blessé léger à 79 000 francs. Se livrant à ce calcul sur la base des barèmes de 1993, pour les coursiers accidentés en 2005 à Paris seulement, C. Pibault & G. Bilman parviennent au chiffre de 82, 6 millions de francs (plus de 12 millions 610 000 euros) [Pibault & Bilman, 1996 : 34].



de l'accidentologie (Pibault Pibault & Bilman, 1996 ; Receveur, 2004). Deux ergonomes enfin insistent sur la professionnalité des coursiers armés de savoir-faire avérés *a contrario* du sens commun. Cherchant à comprendre pourquoi des coursiers privilégient la « course-vitesse » erratique et épuisante, coûteuse en temps et en stress plutôt que la « course trajet », mieux organisée, plus rationnelle et au final plus efficace et efficiente, ils pointent les défauts dans l'organisation du travail, un phénomène irréductible donc à une (ir)responsabilité individuelle (Van Belleghem & Bourgeois, 2004). Tous ces rapporteurs cependant s'accordent sur les éléments du diagnostic : La « profession » de coursier motorisé est peu structurée surtout lorsque les entreprises qui les emploient ne font travailler que des coursiers en deux roues. En effet, selon les dispositions de la loi Gayssot de 1998<sup>8</sup> étend la LOTI (loi d'orientation sur les transports intérieurs) aux véhicules légers à deux essieux, les entreprises doivent s'inscrire au registre des transporteurs et justifier de conditions d'accès à la profession (honorabilité et capacité financière), mais celles qui ne possèdent que des véhicules deux-roues n'y sont pas soumises [Van Belleghem & Bourgeois, 2004 : 15-16]. Ces sociétés n'ont pas de cadre légal d'exercice (la seule formalité est l'inscription au registre du commerce) [Receveur, 2004 : 4]. Dans un rapport qui ne cherche pas à maquiller la réalité, Christine Receveur, Directeur du travail affectée à l'inspection du travail et de la main-d'œuvre des transports écrivait récemment : « compte tenu des exigences des donneurs d'ordres, les tarifs sont tirés vers le bas, au prix d'un mépris flagrant des lois sociales, voire de la sécurité et même de la pérennité de ces entreprises. On constate une totale impunité de ces contrevenants, y compris ceux qui sont en exercice illégal de la profession, condamnés dans le pire des cas à payer une amende limitée, sans être pour autant empêchés de poursuivre leur activité (la commission de sanction administratives n'est compétente que pour les entreprises ayant au moins un véhicule quatre roues». « Cette situation a été exploitée par certains donneurs d'ordre, qui bénéficient ainsi de prix défiant toute concurrence en toute impunité, au mépris notamment de la sécurité des personnels roulants pour le compte de prestataires peu scrupuleux » [Receveur, 2004 : 4].

Une bonne partie des problèmes auxquels les coursiers sont aujourd'hui confrontés a donc une double origine : la loi Gayssot a laissé les entreprises n'employant que des deux roues dans une sorte de vide juridique les faisant échapper à l'inspection du travail des transports, et la décision de l'Etat de rattacher les coursiers à la CCNTR (Convention collective Nationale des Transports Routiers et activités auxiliaires du transport) s'est faite sans se préoccuper de la

---

<sup>8</sup> Décrets d'application du 30 août 1999.

spécificité des coursiers, grands absents d'un accord collectif qui ne mentionne pas sérieusement leur existence. Il en résulte qu'à côté de quelques grosses entreprises qui tendent à respecter le Code du travail on peine à décompter une myriade de petites, voire d'entreprises unipersonnelles (pour un total d'environ 1 500 entreprises en 2004, de deux et quatre roues, dont plus de la moitié sont implantées en Ile-de-France) [Receveur, 2004 : 4]), mettant en concurrence des artisans et des coursiers salariés (pour un total d'environ 11 000 en 1997 à Paris et dans la petite couronne), qui s'échinent à ajuster leurs conditions de travail aux exigences des donneurs d'ordre (le client initial) et recourent parfois pour cela à la flexibilité externe (appel à des sous-traitants non toujours déclarés comme tels). Sauf semble-t-il dans les plus grosses entreprises comme Top chrono, filiale de Chronopost (200 coursiers), malgré la réglementation applicable aux activités de transport depuis 1992 suite à un célèbre accident d'autocar impliquant un chauffeur rémunéré au kilomètre, même lorsque les coursiers sont salariés, ils sont presque toujours *de facto* rémunérés à la course. Les employeurs le justifient par un impératif de productivité et les coursiers eux-mêmes ne sont pas toujours opposés à ce système car au vu de leur âge et de leur niveau de formation initiale, ils parviennent moyennant des journées parfois assez longues à gagner des salaires non négligeables (de 1200 à 3000 euros, indemnités kilométriques comprises). Malgré les injonctions du code du travail, seules les plus grosses entreprises mettent l'outil de travail (mobylette, scooter, moto), à la disposition des salariés<sup>9</sup>.

La plupart des caractéristiques énumérées ci-dessus concourent au même résultat : une « profession » peu structurée, et en grande partie « régulée par le marché ». Du coup, sa régulation institutionnelle est problématique et c'est le barycentre de notre questionnement. La démarche régulatoire s'opère dans deux directions qui ne sont pas de même nature. La première ne nous est connue que par des entretiens et la lecture d'archives, la seconde par des entretiens et par divers rapports [Van Bellegheim & Bourgeois, 2004, Receveur, 2004].

## Deux démarches régulatrices

---

<sup>9</sup> A noter cependant qu'en 1995, près de la moitié des accidents de coursiers recensés par la ville de Paris, impliquaient un propriétaire de son deux roues [Pibault & Bilman, 1996]. Ces chiffres sont étonnants et peuvent s'expliquer de deux façons : A) les accidents de coursiers propriétaires de leur véhicule sont sous-évalués notamment parce que les coursiers ayant rarement une assurance professionnelle (quatre fois plus coûteuse, dit-on qu'une prime d'assurance ordinaire), il est de leur intérêt et parfois possible de dissimuler qu'ils étaient en activité professionnelle au moment de l'accident, ce à quoi les compagnies d'assurances semblent indifférentes, puisqu'elles ne mènent pas d'enquêtes. B) Deuxième raison non exclusive de la première, le pourcentage de coursiers propriétaires de leur véhicule aurait augmenté ces dernières années. C'est peu vraisemblable, mais cela serait à vérifier et il n'est pas exclu qu'il s'agisse plutôt d'artisans.

La première démarche implique avant tout la Mairie de Paris, l'autre le Ministère des transports et de l'Équipement. Du côté de l'Hôtel de ville, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, partant du constat que les coursiers, à l'instar des deux roues, sont victimes d'un taux élevé d'accidents, diverses initiatives ont été prises, inscrivant l'accidentologie des usagers des deux roues en général à l'agenda politique (agenda, étymologiquement, veut dire « ce qui doit être fait »). Au dire d'un témoin, les choses se sont déroulées d'une manière relativement inattendue qui illustre aussi le rôle des jeux personnels dans la régulation sociale, dès lors que le contexte est favorable. Chargée de dresser un bilan détaillé des accidents de la circulation, une chargée de mission avait constaté que deux groupes étaient particulièrement atteints : les personnes âgées et les deux roues. Parmi ces derniers, la chargée d'étude de la mairie avait mis en lumière qu'une partie significative des accidentés et/ou des auteurs des accidents étaient des coursiers. Ultérieurement, une étude plus fine de la direction de la voirie et des déplacements avait abouti à la conclusion que « *l'accidentologie des coursiers est liée à leurs conditions de travail, dictées par l'urgence* » [Pibault, 2000]. En 1998 et 1999, J. Tibéri, alors premier magistrat municipal, avait été intéressé par ce fait (et pas uniquement par les accidents de personnes âgées, comme on pourrait le croire spontanément). En collaboration avec la Préfecture de Police, il a participé à une campagne de sensibilisation à l'attention des coursiers, de leurs nombreux employeurs et donneurs d'ordre. Cette action a été inscrite aux Plans départementaux d'actions de sécurité routière de 1997 et 1998, elle a associé différents types d'acteurs : une collectivité locale représentée par des élus informés par des chargés d'étude fonctionnaires municipaux, des employeurs de coursiers, des donneurs d'ordres (aux entreprises de courses), des salariés ou leurs représentants, l'Etat central représenté par la Préfecture de police, diverses autres institutions : Samu, pompiers, CRAMIF (Caisse Régionale d'Assurance Maladie de l'Ile de France), etc. On constate donc des initiatives d'ordre régulationnel par des acteurs extérieurs à la branche. On touche également ici à la dimension territoriale de la régulation.

En février 2002, sous la mandature cette fois de B. Delanoë, à la demande de Parisiens inquiets pour leur sécurité en tant que piétons ou cyclistes, « l'Hôtel de Ville », incarné cette fois par l'élus Vert D. Baupin, adjoint au maire chargé des transports, a rouvert le dossier. Une nouvelle fois la question des accidents de coursiers a été étiquetée comme un problème social. C'est dans ces conditions qu'en 2002, des interventions de sensibilisation ont été relancées notamment sous l'égide de D. Baupin et de C. Pibault qui installaient deux groupes de travail : le premier devait viser l'amélioration de la sécurité de l'ensemble des deux-roues motorisés avec la participation du SAMU, de la Mairie, de la police, des pompiers, des

automobile-clubs, etc. ; l'autre, composé de représentants de la Mairie, des Caisses d'assurance maladie et des sociétés de livraisons, devait plus spécialement être consacré à la sécurité des coursiers qui sillonnent Paris. Certains points noirs de la capitale devaient également être améliorés<sup>10</sup>.

Si ces campagnes d'information et de sensibilisation avaient la Mairie de Paris pour pivot, la seconde initiative régulatoire, en 2001, est plus classique. Elle se déroule encore aujourd'hui sous l'égide du Ministère des transports et de l'équipement, les transports routiers étant de son ressort (le Ministère du travail ne sera directement concerné que le jour où l'avenant coursier à la CCNTR étant signé, il sera amené à prendre un éventuel arrêté d'extension). L'initiative de la négociation d'un avenant pour les coursiers a été prise non par un syndicat de salarié mais par le SNTL TR (Syndicat National des Transports Légers et du Transport Rapide), syndicat moderniste, un rien rebelle dans sa fédération. Cela s'explique en partie parce que les coursiers sont peu syndiqués et du fait de la nature de leur activité peu enclins à l'action collective (on ne parle que d'une seule grève dans les Hauts de Seine). Il est vrai que dans le cas général, les coursiers d'une même entreprise n'ont pas de raison particulière de se rencontrer. Parfois, ils ne passent au siège de l'entreprise qu'une fois par mois pour régler des papiers et prendre leur feuille de paye, puisque le plus souvent ils ne reçoivent les ordres de travail que par téléphones mobiles.

C'est donc la partie patronale qui a été à l'initiative. En militant en faveur d'un avenant coursier, le SNTL visait deux objectifs : a) il ambitionne d'assainir les entreprises de coursiers, de réguler et de professionnaliser l'activité. b) De plus, certains de ses adhérents s'étaient émus de perdre des procès devant les prud'hommes car depuis juillet 1998, l'activité course a été rattachée à la CCNTR (signée le 21 décembre 1950 et étendue par arrêté du 1er février 1955), qui ne fait aucune mention sérieuse de l'activité coursier (elle n'évoque que les « livreurs sur triporteurs à moteur »). Du coup, souvent soutenus par la CGT, les coursiers obtiennent, y compris en appel, des condamnations d'employeurs accusés de ne pas respecter l'article 14 de la CCNTR (qui interdit la rémunération au km parcouru ou au volume transporté), article au moyen duquel les coursiers obtiennent parfois la condamnation de leurs employeurs lorsque ceux-ci les rémunèrent « au bon » selon des artifices qui leur disconviennent, le principe de la rémunération au bon étant semble-t-il rarement contesté.

---

<sup>10</sup> Une partie de nos informations sont issues du site : <http://www.moto-net.com> (consulté le 13 nov. 04) qui recueille également les réactions généralement peu amènes de motards pour les initiatives municipales ou du Ministère de l'Équipement.

Pour ces deux raisons, à partir de 2001, le SNTL a entrepris de se soucier de sécurité, de qualité, de transparence dans la profession.

## Conclusions

Sur une toile de fond qui justifie pleinement les analyses de E. Hughes, lorsqu'il parle de « drame social du travail » [Hughes, 1971, 1996], la course-poursuite à laquelle se livrent une part significative des coursiers, apparaît comme un des facteurs de l'accidentologie dont eux-mêmes et d'autres usagers de la route sont les victimes. Il est d'ailleurs à noter que même sous-estimé, le taux d'accidents et leurs circonstances ont des effets sociaux (ce qui est de nature à alimenter la réflexion sociologique sur les statistiques). Il s'agit donc de reconstituer et d'interpréter non pas une mais plusieurs régulations et surtout leurs processus respectifs de construction. Et c'est bien ce qui donne prise à une analyse sociologique dans le champ des relations professionnelles.

Ce qui apparaît à l'opinion comme un *problème social* a provoqué deux types d'*interventions* moins séquentielles que parallèles à *visées régulatrices* (cette expression barbare se justifie simplement : les initiatives de la ville de Paris ne relèvent pas *stricto sensu* de la négociation collective). La première intervention à visée régulatrice a plutôt pris la forme de deux campagnes successives d'information et de sensibilisation des acteurs sociaux et des donneurs d'ordre (en 1997-1998 puis en 2002), campagnes qui ont associé d'autres représentants d'institutions intéressés au premier chef (p.ex. la CRAMIF, la préfecture de police, les pompiers, la prévention routière, etc.). Cette première intervention à fonction régulatrice, s'est donc opérée sur l'initiative d'une collectivité locale qui a su créer un cadre *ad hoc* en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée. Cette initiative ne mérite pas pleinement le nom de négociation collective. Néanmoins, par son existence, l'articulation entre le territorial et le professionnel se pose de manière très spécifique. Du fait de la forte densité de coursiers dans la capitale, la Ville de Paris ne pouvait qu'être concernée par une « problématique d'accès aux ressources dans le périmètre de l'activité » (quitte à se désintéresser des coursiers, de leurs employeurs et de leurs donneurs d'ordre de la petite couronne).

Le territoire en la personne morale de la ville de Paris a participé à la régulation de l'activité de coursier en s'efforçant d'asseoir autour d'une table l'ensemble des acteurs concernés. En d'autres termes, par la petite porte, l'acteur « territoire » s'est invité à la négociation collective par le biais de rencontres plutôt informelles provoquées par une collectivité locale. On a bien

affaire à un phénomène d'innovation institutionnelle, visant une activité régulatoire territorialisée<sup>11</sup>.

Mais aussi innovante qu'elle soit, celle-ci n'avait ni les moyens juridiques ni l'ambition politique de donner une dimension territoriale à ce qui ne ressemblait que de loin à des négociations. Néanmoins, outre qu'elles ont été le symptôme d'une situation inquiétante, les initiatives de l'Hôtel de ville ont joué un rôle dans la préparation des esprits de certains acteurs estimant qu'il y avait un trop grand décalage entre ce qui est et ce qui devrait être [Jobert, 1999]. A la faveur de l'élaboration de campagnes d'information municipales, ces acteurs ont appris à travailler ensemble et de cette action collective (au sens de Friedberg, 1993) en ont tirés la conviction commune que les campagnes de communication et de sensibilisation étaient nécessaires mais très insuffisantes, que la clé des problèmes résidait pour l'essentiel dans une régulation de branche en bonne et due forme.

C'est sans doute ce qui, à partir de 2001, a favorisé une authentique négociation de branche, à visée nationale cette fois. Elle s'est ouverte sur l'initiative du principal acteur patronal le SNTL TR, fatigué des effets destructeurs du dumping pratiqué par certains employeurs et fatigué de perdre des procès aux prud'hommes du fait, disent-ils, de l'inadaptation de la convention collective à l'activité particulière des coursiers. C'est donc plus sur des conflits juridiques (sur des procès) que sur des conflits sociaux *stricto sensu* que cette négociation s'est ouverte. Elle a en outre été traversée par un conflit interne au camp patronal, les gros transporteurs ne souhaitant pas l'élaboration de règles trop strictes qui nuiraient à un contournement de la convention collective et de la LOTI qui à leur goût régleme de façon sévère le temps de travail des routiers (ils souhaitent de la flexibilité dans l'activité de la course en véhicules utilitaires légers, c'est-à-dire de moins de 3, 5 tonnes).

Les négociations n'ont repris que sous la menace assez classique de l'Etat de légiférer sans accord des acteurs sociaux. Alors que les négociations se sont officiellement ouvertes il y a quatre ans, la place manque pour détailler les dossiers conflictuels entre la partie patronale et la partie salariée. Mentionnons, surtout le mode de rémunération des coursiers (partie fixe et variable), le calcul du temps de travail (amplitude et travail effectif), la fourniture des outils (en l'occurrence le deux roues), la prise en charge du coût des primes d'assurance professionnelle et enfin la formation des coursiers (à la conduite en sécurité et économe en temps et en carburant).

---

<sup>11</sup> Sur les enjeux territoriaux de la négociation collective, voir les travaux récents d'Annette Jobert, à la base des réflexions du Groupe Thomas au Commissariat Général du Plan sur la question (Thomas, 2004).

L'analyse de la régulation de la profession de coursiers montre bien toute la difficulté dans la construction de ce que B. et S. Webb appelaient les « règles communes » visant à soustraire les conditions de travail et de salaires à la concurrence et « d'y trouver l'appui de l'opinion publique » (Webb, 1897).

## **Bibliographie**

### **Références centrées sur les coursiers**

ANONYME, *Accidents du travail. Pour bien comprendre les chiffres 1998*, Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, consultable sur [http://fr.osha.eu.int/statistics/accidents\\_trav98.stm](http://fr.osha.eu.int/statistics/accidents_trav98.stm) (consulté le 30 juin 2005).

BELLEGHEM Laurent VAN & BOURGEOIS Fabrice, 2004, *Le métier de coursier et ses pratiques de prévention. Etude ergonomique pour la prévention des risques professionnels*, Rapport pour le Syndicat National des transports légers et la CRAMIF, 17 mars, 65 p.

CHARBOTEL Barbara, CHIRON Mireille, MARTIN Jean-Louis & BERGERET Alain, 2000, « Accidents de la route en lien avec une profession », UMRETTE, INRETS-UCBL, journées spécialisée, Bron, 10 octobre 2000. Voir <http://www.inrets.fr/ur/umrette/publications/journeeSP.pdf> (consulté le 15 nov. 2004).

ESTERLE-MEDIBEL Maryse & MARCHANDET Eric, 1995 mai, *Mode de vie des jeunes et précarité professionnelle. Les coursiers deux-roues*, (Fondation pour la recherche en action sociale ; ministère de l'Équipement ; direction de la recherche et des affaires scientifiques et techniques DRAST), Montrouge, ITSRS, 112 p.

PERRET Pierre, 2002, *Le Parler des métiers. Dictionnaire thématique alphabétique*, R. Laffont, 1174 p.

PIBAULT Colette & BILMAN Guy, 1996, (Ville de Paris, Direction de la voirie), *Les accidents corporels des coursiers à Paris en 1995*, Paris, Ville de Paris.- 58 p., ill.<sup>12</sup>

PIBAULT Colette, « Un exemple de sensibilisation à la sécurité routière : la campagne “coursiers” à Paris », (Mairie de Paris, Direction de la voirie et des déplacements) Voir <http://www.inrets.fr/ur/umrette/publications/journeeSP.pdf> (consulté le 15 nov. 2004).

RECEVEUR Christine, 2004, *Propositions pour un contrat de progrès dans l'activité de la course*, Inspection générale des transports, 42 p. + annexes.

---

<sup>12</sup> Ce rapport se situe dans le cadre d'un ensemble d'études relatives aux accidents corporels de la circulation des deux-roues à Paris, en 1995. Il vise à améliorer la connaissance de cette catégorie socio-professionnelle (6.000 personnes à Paris et en petite couronne). Sources : fichier municipal des accidents, dépouillement des procès-verbaux d'accidents établis par la Préfecture de police.

## Références générales

- ADAM Gérard & REYNAUD Jean-Daniel, 1978, *Conflits du travail et changement social*, PUF (Sociologies), 389 p.
- DESROSIERES Alain & THÉVENOT Laurent (1988), 2002, *Les Catégories socioprofessionnelles, La Découverte* (Coll. Repères), 122 p. (5<sup>ème</sup> édition).
- DRESSEN Marnix « Revisiter la théorie des marchés fermés de M. Weber à la lumière des évolutions du marché du travail bancaire en France (1980-2003) » *Sociologia del Lavoro*, à paraître, 2005.
- DURKHEIM Émile, (1894), 1986, *Les Règles de la méthode sociologique*, PUF (Quadrige), 149 p.
- FRIEDBERG (Erhard), 1993, *Le Pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil (sociologie), 1993, 405 p.
- GOGUELIN Pierre & CUNY Pierre, 1993, *La prise de risque dans le travail*, Toulouse, Octarès, 1993, 2e éd.
- HUGHES Everett, (1971, 1984), 1996, *Le Regard sociologique, Essais choisis*, (Trad. de The sociological eye), textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Editions de l'EHESS, 344 p.
- JOBERT Bruno, 1999, « La Régulation politique : le point de vue d'un politiste », in *Les Métamorphoses de la régulation politique* in J. Commaille & B. Jobert (dir.), LGDJ, pp. 119-144.
- JOBERT Annette
- KOUABENAN Dongo Rémi & DUBOIS Michel (dir.), 2003, *Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives*, Toulouse, Octares.
- PARADEISE Catherine, 1985, *La vie des marchés du travail fermés, Le cas de la marine de commerce française*, Thèse, sous la dir. De R. Boudon, Univ. Paris Sorbonne Paris IV, 2 tomes. (Tome 1, 419 p).
- RAY Nicholas, 1955, *La Fureur de vivre* (titre original, Rebel without a cause)
- SAGLIO Jean, 2004, *Les relations professionnelles dans les fonctions publiques françaises, éléments d'analyse*, *Revue de l'IRES*, 2004/2, pp. 33-53.
- THOMAS (groupe de réflexion du CGP), « Négociation sociale et territoire, enjeux et perspectives », *Le Quatre pages*, déc. 2004, Commissariat général du plan.



## **La prise de fonction des directeurs de service de la PJJ : du rite initiatique au déficit de régulation professionnelle**

**Elisabeth Dugué, Guillaume Malochet**  
GRIOT/LISE (UMR, Cnam/CNRS, C 6209)  
[dugue@cnam.fr](mailto:dugue@cnam.fr), [guillaume.malochet@cnam.fr](mailto:guillaume.malochet@cnam.fr)

La prise de fonction des directeurs de la PJJ est souvent vécue sous le sceau de la violence symbolique<sup>13</sup>. Les fréquentes oppositions initiées par les équipes d'éducateurs font de ce moment une véritable épreuve. Cette souffrance a des manifestations objectives, arrêts de maladie à répétition, demandes rapides de mutation, etc. Bien connue de l'institution, celle-ci est largement banalisée. Elle ne serait rien d'autre que la voie d'entrée normale dans la carrière, un élément constitutif d'une professionnalité en train de se construire, dans une administration à la tradition anti-hiérarchique bien connue. Les violents conflits qui marquent la prise de fonction constitueraient donc une expérience fondatrice, renvoyant chacun aux ressources de sa personnalité. Loin de la réduire à un rite initiatique ou à la première phase d'une socialisation professionnelle, notre enquête montre en fait que le déroulement de la prise de poste des directeurs est l'indice de dysfonctionnements institutionnels globaux, d'oppositions non régulées sur la nature des missions de la PJJ.

La professionnalisation de la fonction de direction est récente. Avant la création en 1992 d'un statut pour les directeurs, leur fonction était un simple grade dans la carrière des éducateurs. Ce statut a été vivement combattu par les organisations professionnelles. Ainsi du SNPES (FSU), bien implanté chez les éducateurs, qui y voyait (et y voit toujours) une atteinte à l'autonomie professionnelle, donc à l'indépendance de l'acte éducatif. Il est vrai que la revalorisation de la fonction tend bien à attirer les directeurs du côté de la chaîne hiérarchique. Ils doivent se faire les relais, au niveau local, des options de l'institution. Or celles-ci

---

<sup>13</sup> Cette communication s'appuie sur une enquête en cours, commanditée par le Centre National de la Formation et des Études de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (Danieau-Kleman, Dugué, Malochet, 2004). Plusieurs méthodes ont été mises en œuvre pour rendre compte de « *l'exercice des fonctions de direction* ». Une analyse documentaire a d'abord été menée sur les divers documents administratifs et syndicaux que nous avons pu recueillir. Nous avons réalisé, en parallèle, une série de 34 entretiens individuels – dont une vingtaine avec des directeurs de service, dans cinq départements différents. Dans la dernière phase de l'étude, le parti a été pris de poursuivre les entretiens individuels, en leur adjoignant des observations dans des structures et des réunions avec des directeurs volontaires. Pour les entretiens individuels et collectifs, nous avons essayé de construire un échantillon de directeurs dont les caractéristiques (en termes de sexe, de concours passé ou de type de service encadré) soient comparables avec celles du corps dans son ensemble. Il s'agissait en particulier de mettre à l'épreuve certaines des représentations qui ont cours à la PJJ : sur la moindre capacité des femmes à encadrer, sur les difficultés diverses rencontrées par les directeurs issus du concours externe ou encore sur la spécificité de l'encadrement dans les services d'hébergement.

connaissent aujourd'hui un profond infléchissement : la fonction d'autorité se renforce, en même temps que s'affirment les contraintes gestionnaires. Ces évolutions sont mal admises sur le terrain. Par ailleurs, l'administration, toute entière occupée à promouvoir une approche gestionnaire de l'activité des structures, ne propose aucun cadre de référence sur lequel fonder la prise en charge éducative. Dans un contexte où l'aspect répressif tend à s'affirmer davantage, les directeurs sont donc pris entre deux feux : d'un côté, l'application des directives et des options de l'institution, de l'autre, la promotion d'une culture professionnelle assise sur l'autonomie des éducateurs et l'investissement du rapport éducatif avec les jeunes. C'est lors de la prise de poste que se révèle avec le plus d'acuité l'ambiguïté de cette position.

Nous proposerons d'abord un état des lieux des difficultés rencontrées par les directeurs lors de leur prise de fonction. Nous verrons ensuite comment elles s'intègrent dans des évolutions institutionnelles qui redessinent le rôle et les attributions des directeurs de service. À partir de l'exemple des centres d'hébergement pour jeunes, nous montrerons enfin comment la confrontation des directeurs avec leurs équipes renvoie aux impasses dans lesquelles se trouve la PJJ quant à la définition de ses missions.

## **1. La prise de fonction des directeurs de la PJJ : un état des lieux.**

### **1.1. L'épreuve du premier poste.**

Les directeurs sortant de formation prennent très souvent des postes en hébergement. L'investissement personnel qui est nécessaire dans ces services a tendance, en effet, à décourager les directeurs avec quelques années d'expérience. Les nouveaux directeurs sont donc confrontés, dès leur première affectation, à certaines des structures réputées les plus difficiles. Les problèmes se cumulent : à la promiscuité obligée (le directeur bénéficie d'un logement de fonction pour nécessité de service) s'ajoutent les aléas de la vie en communauté (déviances diverses, fugues) et les revendications d'équipes parfois dépourvues d'appuis ou de repères. Certains des directeurs rencontrés ont même été nommés pour ouvrir des structures (CPI ou CER<sup>14</sup>) largement mises en cause dans l'institution. Ils ont dû le faire soit avec des équipes expérimentées mais opposées à ces nouvelles formes d'intervention, soit avec des équipes à peine constituées et dépourvues de professionnalité. C'est le cas d'une directrice mise en demeure, dès son arrivée en fonction, d'ouvrir un CER avec une équipe d'éducateurs tous débutants et recrutés cinq jours avant l'ouverture du centre. Celui-ci a dû fermer 10 jours plus tard, les jeunes ayant pris le pouvoir dans le foyer.

---

<sup>14</sup> Respectivement Centre de Placement Immédiat et Centre Éducatif Renforcé. La création de ces structures découle des dispositions contenues dans la loi Perben 1 (29 août 2002).

Beaucoup de directeurs décrivent également leur arrivée dans des foyers délabrés, parfois insalubres et même dangereux. L'organisation d'un déménagement ou la remise aux normes des locaux constitue alors leur première tâche. Outre la tension de se savoir pénalement responsable si un accident survient, alors même que l'administration ne leur donne pas les moyens nécessaires, les directeurs subissent le contrecoup de l'usure des équipes. Celles-ci supportent en effet depuis des mois, parfois des années, des conditions de travail désastreuses et les atermoiements de l'administration<sup>15</sup>

## **1.2. Le directeur catalyseur.**

Si le premier poste entraîne autant de souffrances, c'est aussi parce qu'il place les directeurs face à des équipes souvent rétives à la hiérarchie. Ce sont moins les jeunes qui semblent poser problème, en effet, que le collectif des professionnels chargés de les encadrer. Les relations duelles avec les éducateurs sont marquées par leur refus de l'autorité, qui se manifeste dans la transgression des consignes, dans des pressions pour obtenir des sanctions à l'encontre de jeunes. Mais les réunions de service sont encore plus difficiles à vivre pour les directeurs car leur légitimité peut y être publiquement mise en doute. Les attaques peuvent aller jusqu'à des remises en cause personnelles. Ces difficultés avec les éducateurs dépassent les éventuels clivages entre des directeurs venus de l'interne et d'autres ayant passé le concours externe. Ce qui ressort des entretiens, c'est également une défiance d'équipes souvent très masculines à l'égard des directrices, une contestation de leurs compétences sous le seul prétexte qu'elles sont des femmes<sup>16</sup>.

La situation semblant bien connue de l'institution – et tolérée par elle –, nous avons d'abord analysé cette violence comme une sorte de rite de passage, de l'ordre du bizutage, visant à rendre les directeurs conformes aux normes en vigueur dans des équipes. Des pistes de comparaison auraient d'ailleurs pu être trouvées dans les traditions de certaines grandes écoles (Cuche, 1985) ou de divers milieux professionnels. Mais à l'issue de la recherche, il nous semble que d'autres explications doivent être avancées. Loin de participer du contrôle social, l'épreuve subie par les directeurs reflète les dysfonctionnements de toute sorte de l'institution et aussi son incapacité à réguler les relations entre les personnels. Ainsi les tensions avec les éducateurs, qui s'exercent essentiellement autour de l'acte éducatif et de la relation avec les jeunes, peuvent être exacerbées lorsque les équipes, épuisées par des

---

<sup>15</sup> Dans son dernier rapport, la Cour des Comptes signale les nombreuses insuffisances dans l'organisation de la gestion immobilière, engendrant des « *problèmes de sécurité non résolus* ». Elle recommande des mesures rapides dans ce domaine (Cour des Comptes, 2003).

<sup>16</sup> Elles constituent 44% des directeurs en activité et près de 77% de ceux qui ont entre 20 et 35 ans.

conditions de travail difficiles, répercutent sur les directeurs leur rancœur et leur agressivité. C'est en ce sens que les directeurs sont des catalyseurs. Malgré eux, ils concentrent les problèmes d'une institution très longtemps sous-administrée, d'une administration dont la culture anti-hiérarchique a alimenté l'absence de définition du travail éducatif.

### **1.3. Les défaillances de la chaîne hiérarchique.**

La situation des directeurs devient insupportable lorsqu'ils ne trouvent pas d'appui auprès de leur hiérarchie. Si certains directeurs départementaux (DD) sont à la fois présents et aidants, d'autres au contraire sont décrits comme absents. Ainsi, une directrice affirme n'avoir reçu aucun soutien de son DD, ni face à son équipe (il ne l'a pas appuyée dans un conflit qui l'opposait à un éducateur refusant d'obéir à une consigne éducative), ni face aux partenaires (malgré ses demandes répétées, il n'est pas intervenu pour obtenir une meilleure coopération du commissariat, ce que le nouveau DD a obtenu immédiatement). L'attitude de la hiérarchie semble une composante essentielle pour comprendre ce qui amène certains à supporter la situation en serrant les dents en silence, alors que d'autres sont presque brisés. Les congés de maladie sont fréquemment évoqués dans les entretiens, le foyer devant parfois être fermé faute de personnel<sup>17</sup>. L'espoir d'une mutation est présenté comme une bouffée d'oxygène ; l'évasion dans le rêve joue un rôle identique. Avec le temps, ils parviennent à s'en accommoder, présentant leur entrée en fonction comme une période de probation. Mais même lorsqu'ils ont surmonté positivement l'épreuve et qu'ils dominent tous les aspects de la fonction, le temps écoulé ne parvient pas à abolir les souvenirs douloureux : « *L'institution est cruelle [...]. Dans le foyer, j'ai connu du sadisme à l'état pur [...], c'est inacceptable, les conditions d'entrée dans la fonction, ça met la personne en cause.* » (F, interne, CAEI, prise de fonction en 1991).

## **2. Les directeurs dans la tourmente institutionnelle.**

Les difficultés ressenties par les directeurs lors de leur prise de fonction tiennent en partie aux évolutions institutionnelles propres à la PJJ. Celles-ci tendent à modifier leur rôle dans le sens d'une plus grande soumission aux injonctions de l'administration. La légitimité des directeurs s'en trouve ainsi malmenée, face à des équipes dont les attentes ne correspondent guère à la nouvelle définition de la fonction de direction. Les directeurs expriment en effet le

---

<sup>17</sup> La direction des ressources humaines de la PJJ, récemment créée par regroupement de différents bureaux, devrait prochainement nous adresser les chiffres concernant les arrêts de maladie.

dilemme de leur fonction, à la fois relais des directives nationales et vecteur d'une culture professionnelle solidement ancrée à l'éducatif.

### **2.1. Le virage répressif.**

Le recentrage récent sur l'aspect répressif, au détriment du travail éducatif, a pour conséquence de placer les nouveaux directeurs dans une situation proche de la double contrainte. Leur loyauté à l'égard de la politique ministérielle entre ainsi en conflit avec les valeurs que, pour la plupart, ils entendent défendre. On en retiendra un exemple, concernant l'intervention des éducateurs en maison d'arrêt, que les dispositions de la loi Perben I ont rendue obligatoire de nouveau. Après une longue lutte syndicale, les éducateurs avaient obtenu en 1977 de ne plus suivre les mesures éducatives dans l'enceinte des établissements pénitentiaires. Aujourd'hui remise en question, cette victoire des professionnels de l'acte éducatif fait naître chez eux des inquiétudes multiples. Véronique Freund s'en fait l'écho en ces termes : « (...) avec la reconstruction de centres fermés, l'obligation faite aux éducateurs de travailler à temps plein dans les prisons, le risque d'abandon de mesures d'assistance éducative, on peut craindre, jusqu'à un certain point, une régression vers cette logique pénitentiaire dont les professionnels ont mis tant d'années à s'extraire. » (Freund, 2004, p. 162). Cette décision place les directeurs dans une situation ambiguë vis-à-vis de l'administration, qui peut exiger d'eux une application stricte des textes<sup>18</sup>, et aussi de leurs équipes, qui défendent souvent leur droit de réserve à l'égard d'une disposition contraire à leur éthique professionnelle. Les nouveaux directeurs expérimentent très vite ce type de contradictions, d'autant que, pour certains, leur propre expérience d'anciens éducateurs pèse dans leur positionnement professionnel. C'est ce qu'exprime cette directrice :

*« Moi, j'ai pas choisi d'être n'importe quel fonctionnaire, j'ai choisi d'être éducatrice. J'ai choisi une place qui correspondait à ce que je croyais. Et aujourd'hui, nos commandes, c'est plus par intérêt politique que pour l'intérêt de la société. » (F, CAEI, interne)*

### **2.2. L'inflation des contraintes gestionnaires.**

---

<sup>18</sup> Si, jusqu'à récemment, les sanctions disciplinaires demeuraient fort rares, sauf en cas de faute grave avérée, cela n'est plus le cas depuis qu'une directrice a reçu un blâme pour avoir diffusé un tract dénonçant le retour des éducateurs en prison.

Les directeurs sont également confrontés à l'inflation des contraintes gestionnaires. Elle-même sommée de rendre des comptes<sup>19</sup>, la PJJ leur impose en effet des objectifs précis et des résultats tangibles. C'est ainsi que, par l'intermédiaire d'indicateurs chiffrés, des procédures de contrôle de l'action des structures ont été mises en place récemment. Divers logiciels et outils de gestion comptabilisent désormais le nombre de mesures éducatives traitées dans les structures. Là où les éducateurs privilégient l'acte éducatif, là où ils valorisent un travail s'inscrivant dans la durée, là où ils s'attachent à l'établissement d'un rapport individualisé avec chaque jeune, les directeurs doivent rappeler les contraintes édictées par l'administration en matière de gestion des structures.

Si, dans leur majorité, les directeurs rencontrés sont réticents à l'introduction de dispositifs d'évaluation, le thème fait toutefois débat. Ce qui domine chez eux, c'est un sentiment qui mêle à la fois des inquiétudes fortes et la conscience de la nécessité – ou de l'inéluctabilité – de telles démarches. L'évaluation serait le moyen de clarifier les attributions et la charge de travail des structures et, plus largement, des éducateurs. Elle laisserait donc transparaître des éléments d'appréciation qualitative de l'action des services. D'autres directeurs soulignent que, bon gré mal gré, la PJJ est engagée dans un mouvement qui la dépasse. C'est en effet la politique de modernisation de la fonction publique qui dicte de telles évolutions. Il ne s'agirait donc pas tant de s'y opposer que d'en prendre acte. Néanmoins, de vives inquiétudes se font jour parmi les mêmes directeurs. Elles sont d'ailleurs accentuées par les conséquences de la LOLF<sup>20</sup>. Celle-ci pose le principe, par exemple, d'une répartition des crédits selon les objectifs que les services s'engagent à atteindre. Comme le dit un directeur, c'est là « *une infiltration de la mission éducative par la rentabilité* ». Et par les orientations politiques, pourrait-on ajouter au vu de la concentration des moyens financiers sur certains types de structures (les CER notamment). Par ailleurs, une vingtaine d'indicateurs ont été mis en place pour évaluer l'action des services de la PJJ. Le taux de récidive des jeunes après une mesure éducative a ainsi été poussé en avant par l'administration, au mépris du credo des éducateurs (fût-il multirécidiviste, aucun jeune n'est jamais irrécupérable). L'effet d'affichage médiatique est également critiqué par les directeurs. Plus généralement, c'est bien l'usage possible de tels indicateurs qui les inquiète. « *La multiplication des critères d'évaluation, c'est la multiplication des armes contre la PJJ* ». Dans leur activité quotidienne, les répercussions ne sont pas non plus anodines. Si l'administration impulse une politique

---

<sup>19</sup> Un des objectifs principaux de la loi Perben I concerne ainsi l'efficacité de la PJJ : « *traiter plus efficacement la justice des mineurs* ». Le rapport de la Cour des Comptes sur l'action de la PJJ stigmatise, quant à lui, l'absence d'évaluation des mesures (Cour des Comptes, 2003).

<sup>20</sup> Loi Organique relative aux Lois de Finances.

d'évaluation des structures, c'est eux qui doivent à la fois la mettre en œuvre et en assumer les conséquences. La tâche apparaît souvent ardue pour ces directeurs que leur prise de poste met en face des contradictions et des impasses de l'institution.

### **2.3. Les incertitudes statutaires.**

Des incertitudes statutaires pèsent sur l'action des directeurs. Leur statut actuel date de 1992. À l'époque, il s'agissait de promouvoir une fonction que la culture anti-hiérarchique de la PJJ avait contribué à laisser dans l'ombre (Bourquin, Brzegowy, 2001). La décentralisation des politiques d'action sociale nécessitait une présence accrue de la PJJ aux différents niveaux territoriaux. Avec l'émergence de dispositifs ciblés sur des publics et des territoires particuliers, il fallait que sa voix soit clairement identifiée dans les diverses instances partenariales (comités locaux de prévention de la délinquance, etc.). Au-delà de l'animation des équipes, de la gestion administrative et financière des structures, le directeur avait ainsi la charge du travail de représentation dans les instances extérieures à la PJJ. Cependant, la fonction de directeur de service apparaît encore peu attractive. Elle souffre de la comparaison avec les autres fonctions d'encadrement dans la fonction publique. Si l'on regarde par exemple du côté des directeurs d'établissements pénitentiaires ou des directeurs d'hôpitaux, le désavantage est net. Les évolutions de carrières sont plus restreintes à la PJJ, la grille indiciaire y est moins favorable, le taux d'encadrement y est moindre. Au sein même de la PJJ, le statut des directeurs ne leur garantit pas toujours des bénéfices substantiels. Ainsi la revalorisation indemnitaire des CSE<sup>21</sup>, en 2000, rend-elle la fonction de direction encore moins attractive pour les candidats du concours interne.

La renégociation du statut, enclenchée par l'administration, devait permettre de revaloriser la fonction. C'était une demande des organisations syndicales, eu égard à la spécificité du positionnement des directeurs : « *une fonction classique de direction et une identité éducative portée tant à l'interne qu'à l'externe.* » (SNPES, lettre au directeur de la PJJ, 20 février 2003). En réalité, le nouveau statut ne répond à aucune de ces revendications. Il valorise des parcours tournés vers le niveau territorial, au détriment de l'accompagnement des équipes. Pour faire carrière, les directeurs devront donc opter pour des postes à responsabilité dans les directions départementales et régionales. Ils devront également s'investir dans des fonctions de représentation de l'institution. Le travail de pilotage des structures, de définition de la prise

---

<sup>21</sup> Chefs de Services Éducatifs.

en charge éducative n'apparaît plus comme le « cœur du métier ». Tout cela sera essentiellement du ressort des CSE. Dans le même temps, le taux d'encadrement des directeurs devrait passer de 10 à 30 personnes, ce qui est un signe de la réorientation de leurs missions. Les organisations syndicales et les directeurs rencontrés, dans leur grande majorité, craignent donc que ce nouveau statut n'ampute leur fonction de sa dimension éducative. Selon eux, cela risquerait de délégitimer leur action aux yeux mêmes de ceux qu'ils doivent encadrer. Ils deviendraient des administratifs, des managers, et ne seraient plus les animateurs qu'ils sont encore aujourd'hui. Pour des nouveaux directeurs qui doivent asseoir leur autorité face aux équipes, ce type d'évolution rend le travail encore plus compliqué.

### **3. Dans les foyers d'hébergement : les directeurs face aux équipes**

L'institution semble actuellement incapable de redéfinir la prise en charge éducative dans le contexte actuel, caractérisé par une montée de la violence et un recentrage sur le répressif. Parce qu'elles accueillent les jeunes les plus difficiles, les structures d'hébergement sont concernées au premier chef par cet état de fait. Lorsqu'ils prennent leur premier poste en foyer (c'est la situation la plus fréquente), les directeurs subissent tensions et mises en cause. Les conflits inter-individuels rendant leur prise de fonction si difficile peuvent être analysés comme le reflet de l'absence d'une régulation instituée permettant un accord sur les règles de travail.

#### **3.1. L'incapacité à organiser la tension entre punir et guérir**

*« Aujourd'hui les armes ne sont pas données aux personnels de la PJJ pour faire face à la violence. Il faut aussi se demander comment on "contient". Autrefois la violence physique faisait partie du travail. Aujourd'hui le directeur est agressé par les éduc s'il ne les protège pas de la violence » (formateur).*

Ce formateur met en mot la contradiction dans laquelle se trouvent les directeurs : ils sont tenus d'accueillir des jeunes dont la violence est reconnue (Nahum-Grappe, 2002) alors que, dépourvus de moyens pour faire face à cette violence, ils sont responsables de la sécurité du foyer et de ses personnels. Les conflits qui les opposent à leurs équipes semblent fréquemment s'organiser autour de demandes de sanction (main levée, signalement au magistrat) émanant d'éducateurs se sentant menacés, demandes auxquelles les directeurs tentent de s'opposer, au nom de la mission éducative, mais sans avoir de solution alternative acceptable pour l'équipe.



Cette contradiction est source de tensions qui, faute d'être organisées en conflits de groupes, se vivent aujourd'hui en tension individuelles. Ce propos peut être illustré en faisant référence à une étude menée, à la fin des années 1980, dans l'Éducation Surveillée<sup>22</sup> (Chabrol, 1994). Elle s'est déroulée dans les internats de l'époque, largement organisés autour de la contention et qui prenaient appui sur le travail et la formation professionnelle, confiées à un corps d'instructeur. L'auteur montre qu'existaient, au sein de l'ES, des représentations contradictoires qui s'organisaient autour de deux pôles : celui de la punition/sanction, et celui de la rédemption/aide au sujet, l'institution tentant en permanence de conjuguer les contraires, de moraliser les enfants tout en répondant à leurs besoins. Lorsque l'étude est menée, deux groupes (les instructeurs techniques et les éducateurs) co-existent dans les mêmes structures, tout en ayant des positions antagoniques. Ils se réfèrent pour les premiers au pôle de la sanction et pour les seconds au pôle de la guérison. L'auteur défend la thèse selon laquelle l'antagonisme des rôles permet de réduire les tensions psychiques internes dues à la contradiction fondamentale autour de laquelle s'organise l'institution. Cela s'obtient en augmentant les tensions externes qui s'expriment sous formes de différenciations entre sous-groupes, voire de conflits opposant des clans.

Aujourd'hui, les instructeurs ont disparu des foyers. Non seulement les éducateurs n'ont plus d'appui fonctionnel pour organiser l'action éducative mais, surtout, ils sont privés de la possibilité d'organiser les tensions internes inhérentes au métier sous la forme d'un conflit entre deux groupes aux rôles bien définis. Aucun professionnel ne portant le pôle de la sanction, le « eux » et « nous » qui, à la fin des années 1980, opposait deux sous groupes entre lesquels des régulations professionnelles pouvaient être pensées, oppose aujourd'hui les individus de façon passionnelle. On peut penser que les pressions exercées par les éducateurs sur les directeurs pour qu'ils soient plus répressifs leur permettent de s'adapter à la situation, de façon fonctionnelle mais aussi symbolique. En recréant ainsi un nouvel acteur chargé de la sanction, dans un espace qui en est dépourvu, ils peuvent continuer à faire vivre les contraires. Les directeurs feraient ainsi les frais de l'impossibilité où se trouvent actuellement les éducateurs de s'exprimer sous la forme, rassurante et psychologiquement économique, de l'opposition binaire entre deux groupes professionnels dont les rôles sont prédéterminés.

Cela expliquerait les contradictions qui émaillent les discours de directeurs, en butte au refus des équipes face au durcissement répressif émanant de l'institution mais également soumis à

---

<sup>22</sup> C'est l'ancien nom de la PJJ.

leur demande d'exercer une action répressive. Le désarroi et l'incapacité à définir une ligne de conduite face aux exigences contradictoires de leurs équipes semblent une des composantes de la prise de fonction de directeur. C'est ce qu'exprime une directrice, lorsqu'elle se dit confrontée à des éducateurs prêts à accueillir les jeunes les plus difficiles (le foyer est plein, ce qui est loin d'être toujours le cas) mais demandeurs, à tout va, de sanctions et d'exclusion.

### **3.2. Face à la déshérence éducative de l'institution, une élaboration conflictuelle des règles au niveau de l'équipe**

Actuellement, dit un DD « *l'étayage autour de la violence est au plus bas, ça fait partie de la déshérence éducative* ». Les entretiens montrent des personnels à la recherche d'un cadre structurant, alliant par exemple création de structures, mise en place de mesures, consignes pour les faire vivre et réflexion sur le sens de la prise en charge éducative.

*"C'est souvent parce que le message de l'administration n'est pas clair que les choses ne sont pas cadrées sur le terrain. [...] Il n'y a pas de message clair, pas de normes"* (F., interne, FAE)

La sous direction chargée de la réflexion sur les méthodes et l'action éducative est présentée par le syndicat UNSA comme « *asphyxiée, en déshérence* » avec des postes de rédacteurs non pourvus et une absence de réflexion sur les questions éducatives. Depuis le rapport de la Cour des Comptes (Cour des Comptes, 2003), qui signalait diverses dérives, en particulier gestionnaires, la réflexion de l'institution sur l'activité des équipes semble exclusivement engagée à partir d'une part de la construction de critères de gestion et d'autre part de consignes technocratiques réduisant l'action éducative à l'application de procédures. La définition des modalités de la prise en charge (la PJJ envisage de rédiger une fiche technique par mesure), l'élaboration de référentiels professionnels construits à partir de la stricte exécution des différentes mesures et non à partir des problématiques des jeunes ont entraîné une vive opposition syndicale en particulier de la part du SNPES, bien implanté parmi les éducateurs. Tout ceci n'offre aucun soutien aux directeurs lorsqu'ils sont confrontés aux demandes contradictoires des éducateurs. La formation qui leur a été dispensée avant la prise de poste ne leur est pas, en ce domaine, d'un grand secours : le CNFE semble n'avoir pas intégré, dans les enseignements qu'il dispense, la réflexion sur les implications du virage répressif de l'institution, puisque, aux dires des directeurs, les formateurs refusent d'évoquer la

question des CPI alors que certains d'entre eux ont dû créer un tel centre dès leur arrivée en poste.

Les directeurs ne disposent pas de consignes claires et cohérentes de l'institution mais ils ne peuvent pas non plus prendre appui sur une culture professionnelle homogène. Les références théoriques des éducateurs ont changé d'une époque à une autre : la formation initiale a fait des emprunts successifs à diverses disciplines (psychologie, sociologie), les plus jeunes, exerçant dans les structures les plus difficiles, n'ayant parfois aucune formation. Cette situation est doublement difficile à vivre pour les équipes. D'abord parce que, en l'absence d'un corpus théorique consensuel et de règles de travail communes, les éducateurs sont partiellement livrés à eux mêmes et à leur désir de répondre aux besoins du jeune, ce qu'une enquête ergonomique dans le monde éducatif (Pezet, Villatte, Logeay, 1996) présente comme un des éléments essentiels de l'usure professionnelle. Par ailleurs, au sein d'une même équipe, co-existent des professionnels ayant, sur l'activité éducative, des points de vue et des critères d'évaluation différents, ce qui est source de tensions. Les équipes sont perpétuellement en recherche d'un accord sur les règles devant structurer l'action éducative : que faire après un vol ? quand un jeune insulte ? quand il fume du haschich ? quand décide-t-on qu'il y a fugue ? Les réponses doivent s'élaborer en permanence au sein de l'équipe.

L'absence de cadre structurant la prise en charge éducative est particulièrement dure à vivre pour les directeurs qui se sentent les garants de l'action menées par l'équipe. Face à cette situation objectivement difficile et expérimentant la position d'autorité, ils cherchent leur positionnement. Certains tentent de tout contrôler et en particulier de mettre en place les conditions d'une définition commune des règles. Ils sont poussés dans cette voie par la formation suivie au CNFE qui les incite à établir un état des lieux dès leur arrivée en poste. Ils reçoivent également les consignes des directeurs départementaux qui, pour soutenir la dynamique départementale, demandent à leurs directeurs de service de produire des projets de service. Il semble bien que la rédaction du projet soit l'une des causes de la violence régnant dans certaines réunions d'équipe. Sa construction collective nécessite en effet une mise à plat des pratiques de chacun et un accord sur l'adoption de règles et de principes qui les régissent, ce qui fait surgir les différences entre les éducateurs et les exacerbe.

L'enquête ergonomique déjà évoquée signalait l'absence de directives émanant de l'institution, « camouflée » derrière des « missions requises » affublées du nom de « projet pédagogique ». La violence qui s'exerce sur les directeurs, lors de leur prise de fonction en

foyer est en partie liée au fait que, pour camoufler de l'absence de directives, ils sont contraints de pousser les éducateurs à se dévoiler.

### **Conclusion**

Les difficultés vécues par les directeurs pendant leur prise de fonction, les affrontements qui les opposent aux équipes sont vécus comme autant de drames individuels. L'un des fondements de la culture professionnelle semble bien être la convocation de l'individu, l'obligation qui lui est faite, et que teste l'équipe et parfois aussi la hiérarchie, de tenir son rôle jusqu'à l'usure. C'est, en quelque sorte la capacité à gérer seul les difficultés, qui est mise en observation par les équipes mais aussi par l'institution. Mais loin de renvoyer seulement à la sphère des compétences individuelles, la situation qui vient d'être présentée informe sur l'état des relations de travail à la PJJ. On a montré que les tensions vécues par les directeurs sont le reflet des multiples contradictions qui traversent l'institution. L'absence de soutien que subissent les directeurs de la part de l'institution - celle-ci ne se mobilise pas pour agir collectivement sur une situation pourtant bien connue - traduit les oppositions qui traversent la PJJ : les relations au travail dégradées vont de pair avec l'affaiblissement des régulations institutionnelles.

Comme on l'a indiqué, les organisations syndicales semblent systématiquement contournées, les grandes orientations de l'institution (programme Carbuccia-Berland pour 2004-07, repris par son successeur) s'effectuant à leur corps défendant. L'autre mode de régulation sur lequel se fondait la culture PJJ est également à l'abandon. Traditionnellement, la marge d'innovation était large dans l'institution qui laissait les équipes tâtonner pour trouver de nouvelles modalités éducatives ou de nouvelles formes d'organisation (ainsi les entreprises d'insertion sont nées à la PJJ) et qui s'efforçait ensuite de généraliser celles-ci lorsqu'elles apparaissaient pertinentes. Une partie des modes d'intervention se définissait ainsi grâce à la circulation des informations entre les équipes et la valorisation des innovations par l'administration. Ces pratiques sont aujourd'hui interrompues au profit de la seule information descendante et d'une reprise en main manifestée par les récents passages en conseils de discipline ; cela contribue à une vision techniciste et gestionnaire de l'acte éducatif sur laquelle les équipes ne peuvent pas vraiment s'appuyer pour répondre aux situations qu'elles affrontent. Dans le même temps, les personnels ont l'impression d'assister à une déperdition des savoirs nés de l'expérience, le potentiel d'innovation étant inexploité. Cette situation,

dévalorisante pour les équipes et leurs directeurs, contribue à crispier les relations professionnelles.

Contournant ses modes de régulation traditionnels, la PJJ s'efforce de mettre en place de nouvelles orientations en revalorisant la chaîne hiérarchique, dont les directeurs de service apparaissent comme l'ultime maillon : ils sont contraints à jouer le rôle de tampon en s'efforçant de faire admettre aux équipes la ligne politique de l'administration, en tentant de trouver une cohérence entre des incitations multiples et contradictoires. Le rôle qui leur est ainsi attribué les rapproche d'une position de cadre intermédiaire. C'est sans doute une composante essentielle de la difficulté de la prise de fonction : alors que tout le discours de l'institution veut faire d'eux des directeurs de service, supposés à parité avec les directeurs d'hôpitaux ou les directeurs de prison, ils se trouvent en arrivant en fonction au cœur de toutes les contradictions de l'administration sans avoir de réels moyens pour les résoudre.

### **Références bibliographiques :**

Bourquin J., Brzegowy M., 2001, « Retour vers le futur », *Les Cahiers dynamiques*, 18, pp. 5-10.

Chabrol C., 1994, *Discours du travail social pragmatique*, Paris, PUF.

Cour des Comptes, 2003, *La Protection Judiciaire de la Jeunesse*, Rapport public particulier, Paris, Les éditions des Journaux Officiels.

Cuche D., 1985, « Traditions populaires ou traditions élitistes ? Rites d'initiation et rites de consécration dans les Écoles d'Arts et Métiers », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 60, pp. 57-67.

Danieau-Kleman C., Dugué E., Malochet G., 2004, *L'exercice de la fonction de direction à la Protection Judiciaire de la Jeunesse*, Rapport intermédiaire pour le CNFE-PJJ, CNAM.

Freund V., 2004, *Le métier d'éducateur de la PJJ*, Paris : La Découverte.

Nahoum-Grappe V., 2002, « Violence explosive, violence déjouée : situations de violence dans un lieu d'hébergement de la Protection Judiciaire de la Jeunesse », *Esprit*, décembre, pp. 98-109.

Pezet V., Villatte R., Logeay P., 1996, *De l'usure à l'identité professionnelle : le burn-out des travailleurs sociaux*, Paris, TSA Éditions.

## **Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail de l'hôtellerie-restauration de chaîne à la chaîne de montage automobile.**

**Henri Eckert et Sylvie Monchatre – Céreq**  
[eckert@cereq.fr](mailto:eckert@cereq.fr) [monchatre@cereq.fr](mailto:monchatre@cereq.fr)

La division sexuelle du travail assignait traditionnellement les tâches de production et toutes celles qui se déroulent dans l'espace public aux hommes, aux femmes les tâches de reproduction et toutes celles qui relèvent de la sphère domestique. Or l'entrée massive des femmes dans le salariat, contemporaine du développement industriel, si elle n'a remis en cause que timidement l'attribution qui leur est faite des tâches domestiques, suscite une redistribution continue des activités économiques entre les deux sexes. Ainsi, la reprise récente<sup>23</sup> de l'entrée des femmes dans un éventail d'emplois de plus en plus large ne cesse de provoquer le déplacement des lignes de partage qui structurent la division du travail productif entre les sexes et de favoriser la multiplication des situations dans lesquelles hommes et femmes sont en présence. Ces situations de mixité révèlent aussi bien des formes de coopération plus ou moins égalitaire que des organisations hiérarchisées selon le sexe, dans lesquelles les femmes exécutent les tâches qui leur sont dévolues sous le contrôle d'hommes qui se réservent les fonctions d'encadrement.

Si l'on convient, à la suite de Danièle Kergoat, que les rapports sociaux de sexe déterminent et entretiennent la division sexuelle du travail qui à son tour les conforte, il n'y a pas lieu de s'étonner - lorsque les femmes arrivent sur les lieux de production et y voisinent avec des hommes - de la persistance d'une distribution sélective du travail qui maintient un clivage entre les emplois selon les sexes. Le développement de la mixité suppose des accommodements successifs qui vont, d'un simple partage entre les activités abandonnées aux femmes et celles qui restent le monopole des hommes, à des formes variées de participation de l'un et l'autre sexe aux mêmes activités. Sans doute n'y aurait-il lieu de parler de mixité effective que dans ce dernier cas... Il n'en reste pas moins nécessaire d'interroger les effets que certaines formes d'organisation du travail, dans les situations de mixité relative<sup>24</sup>, sont susceptibles d'entraîner sur la division sexuelle du travail et les rapports sociaux de sexe.

---

<sup>23</sup> Depuis les années 60, puisque cette époque avait marqué un creux historique dans la participation des femmes au travail productif, au cours du 20<sup>ème</sup> siècle.

<sup>24</sup> Nous employons cette expression de « mixité relative » parce que, précisément, il n'y aurait lieu de parler de « mixité effective » qu'à la condition d'une présence égale et égalitaire des hommes et des femmes ; de fait, la mixité est davantage un « processus » (Fortino, 1999 et 2002) qui réclame du temps.

Ainsi en va-t-il du développement de la polyvalence qui, dès lors qu'il s'agit d'une exigence adressée à tous les salariés, pourrait bien déplacer les clivages sexués antérieurs. L'exigence de polyvalence conduit-elle à des "espaces mixtes" (Fortino, 1999) au sein desquels les frontières se brouillent et toute forme de ségrégation sexuée des emplois disparaît ? Est-elle susceptible de favoriser l'accès des femmes à des fonctions jusque là réservées aux hommes ? La rotation qu'elle induit entre les tâches, dans des espaces de travail plus ou moins mixtes, débouche-t-elle sur la remise en cause de la division horizontale, voire verticale du travail entre les sexes ? Dans la mesure où la polyvalence ouvre les perspectives de carrière, permet-elle aussi à des femmes d'atteindre des positions hiérarchiques que la division sexuelle du travail leur rendait quasi inaccessibles jusque là ?

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyerons sur deux exemples choisis, pour l'un dans le secteur des activités de service, pour l'autre dans le monde de l'industrie. La polyvalence attendue des opérateurs sur la chaîne de montage automobile débouche-t-elle sur la remise en cause de la division du travail qu'a, dans un premier temps, fait émerger l'arrivée de femmes dans les ateliers ? La polyvalence encouragée dans l'hôtellerie-restauration de chaîne conduit-elle à briser les formes de ségrégation antérieure ? Les femmes ont-elles les mêmes chances d'accéder aux mêmes carrières que leurs collègues masculins dans ces deux situations ? Notre hypothèse sera que la polyvalence en situation de mixité déplace les frontières du genre sans affecter sa hiérarchie : les mouvements de la division horizontale du travail n'affectent pas sa division verticale. Nous présenterons dans un premier temps les conditions de possibilité de la mixité dans les deux univers étudiés, pour aborder ensuite les portées et limites de la polyvalence pratiquée dans chacun d'eux, ainsi que son impact sur les carrières. Nous nous interrogerons pour finir sur les paradoxes du couple mixité - polyvalence dans le travail.

### **1. Comment la mixité est-elle possible ?**

Le terme « chaîne » ne recouvre certes pas la même signification selon que l'on parle de l'hôtellerie-restauration de chaîne ou de la chaîne de montage automobile. Si nous sommes, dans ce second cas, renvoyés à des organisations du travail tayloriennes où la chaîne relie les segments d'un travail émietté, il s'agit, dans le premier cas de chaînes hôtelières qui proposent, en différents lieux, un même service sous une même enseigne. Au-delà de cette

précision, nous sommes surtout confrontés à deux univers contrastés du point de vue de la mixité des situations de travail. L'hôtellerie-restauration de chaîne emploie des femmes depuis longtemps et la mixité y est ancienne alors que la chaîne de montage automobile est longtemps apparue comme une forteresse masculine. Or, dans les deux cas, le développement de la mixité est indissociable du processus de rationalisation du travail.

Des femmes ont travaillé sur les chaînes de montage automobile à différentes périodes ; en témoigne, par exemple, le très beau documentaire de Bruno Muel, *Le sang des autres* (1974), dans lequel une femme évoque le travail qu'elle effectue sur la chaîne de montage. Mais bien plus souvent, elles s'étaient trouvées confinées à la périphérie de la chaîne de montage proprement dite, où elles se voyaient attribuer certaines tâches dans la confection des sièges, par exemple, ou l'assemblage des faisceaux électriques. Toutes tâches où elles avaient l'occasion de mettre en œuvre des qualités considérées comme « féminines », soit parce qu'elles renvoyaient à des activités « féminines » de la sphère domestique comme la couture soit parce qu'elles réclamaient une adresse et un doigté souvent considérés comme « féminins ». Le fait que ces activités soient confiées de plus en plus souvent à des entreprises sous-traitantes a éloigné un peu plus les femmes de la chaîne de montage<sup>automobile</sup> vers laquelle elles retournent pourtant, depuis que le patronat a redécouvert<sup>25</sup> les qualités de la main d'œuvre féminine. Stéphane Beaud et Michel Pialoux (2002) relèvent en effet les meilleures dispositions des jeunes femmes embauchées sur les chaînes de montage de l'entreprise Psa, à Sochaux, à un moment où celle-ci rencontrait des difficultés conjoncturelles<sup>26</sup> pour recruter. C'est délibérément que l'entreprise a décidé depuis de favoriser le recrutement de femmes sur la chaîne de montage et cet engagement s'est traduit par un accord<sup>27</sup> qui vise la « mixité de l'emploi » dans tous les secteurs de l'entreprise, à tous les niveaux d'emploi.

Si cet accord paraît avoir permis des progrès sensibles, l'instauration de la mixité n'en rencontre pas moins certaines difficultés. Celles-ci tiendraient, pour une part, à des circonstances extérieures à l'entreprise : les formations au sortir desquelles les jeunes femmes se présentent sur le marché du travail ne correspondent guère aux exigences de l'industrie

---

<sup>25</sup> Danièle Kergoat remarque que le patronat avait découvert lors de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale, « les qualités de la main d'œuvre féminine » et son « adaptation "naturelle" aux tâches non qualifiée, c'est-à-dire simples et répétitives. » (1982, 13)

<sup>26</sup> A ce moment, l'embellie économique des années 1998-2001 et, en particulier, la bonne santé de l'entreprise se heurtent à des marchés du travail sur lesquels le volant de main d'œuvre disponible se réduit.

<sup>27</sup> Il s'agit de l'accord « relatif au développement de l'emploi féminin et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », signé par le groupe et l'ensemble des organisations syndicales, sauf la Cgt qui réservait sa réponse.



automobile et, en conséquence, les candidatures féminines ne sont guère fréquentes. Ces deux arguments joueraient pleinement si l'industrie automobile était particulièrement attentive aux formations acquises par les individus qu'elle recrute : s'il en va bien ainsi pour les emplois intermédiaires ou supérieurs, il n'en va plus du tout de même pour les opérateurs de la chaîne de montage. Il faut donc considérer que les jeunes femmes hésitent à se porter candidates aux emplois de l'industrie automobile pour d'autres raisons. Celles-ci tiennent certainement aux représentations qu'elles se font de l'industrie automobile, à l'image très masculine qu'elles lui attribuent et à la difficulté présumée des tâches sur la chaîne de montage. Ainsi, certains postes seraient, de l'avis de l'entreprise<sup>28</sup>, trop « lourds » pour être occupés par des femmes ; dans le communiqué de presse publié par Psa après un an de mise en application de l'accord sur le développement de l'emploi féminin, l'entreprise fait état des efforts qu'elle a accomplis pour diminuer les postes « lourds », « que les femmes ne peuvent occuper », et multiplier les postes « légers ».

Dans l'hôtellerie restauration, à l'inverse de l'automobile, les femmes sont présentes de longue date et en part approximativement égale à celle des hommes. Mais la mixité s'accompagne d'une importante division sexuée du travail : des « métiers d'hommes », celui de cuisinier notamment, catégorie masculine à 80%, voisinent avec des emplois mixtes, comme ceux d'employés et agents de maîtrise, qui rassemblent plus de 50% de femmes (Amira, 2001). Les chaînes que nous avons étudiées ne contredisent pas ces tendances. Les femmes y représentent la moitié des effectifs et on observe une même partition sexuée entre les emplois. A titre d'exemple, dans la chaîne hôtelière, 9 personnes sur 10 affectées dans les étages sont des femmes et 9 personnes sur 10 affectées dans les cuisines ou à l'entretien sont des hommes. En revanche, les emplois de service en salle et de réception des clients sont totalement mixtes. A cette division horizontale du travail s'ajoute une division verticale, qui se trouve, dans les chaînes, renforcée par rapport à l'hôtellerie-restauration traditionnelle. En effet, le taux d'encadrement y est plus élevé<sup>29</sup> sans que cette situation ne profite aux femmes. Elles sont moins représentées parmi les cadres de la chaîne hôtelière (25%) et de la chaîne de restauration (16%) que dans l'ensemble du secteur (44%), alors qu'elles exercent plus fréquemment au niveau employé (+ 7 à 10 points).

---

<sup>28</sup> Sur ce point au moins, l'entreprise partagerait la représentation commune qui veut que, avant « allègement » des postes, ceux soient trop lourds pour les femmes...

<sup>29</sup> La part de cadres salariés est environ 2 fois plus forte que dans l'ensemble de l'H-R traditionnelle (4%). Voir sur ce point Monchatre S., Testenoire A., (2004).

Le maintien de clivages dans la division horizontale du travail persiste en dépit de la rationalisation « industrielle » (Gadrey, 1994) qui, dans les chaînes, conduit à amenuiser les différences entre les postes. Les « métiers » perdent sensiblement les caractéristiques sexuées qui justifiaient leur séparation. Celui de cuisinier, emblématique du pouvoir masculin, est le plus affecté. En effet, dans la restauration, mais également dans l'hôtellerie, il contrôle une incertitude majeure dans la production du service. La rationalisation de l'activité dans les chaînes conduit à lui ôter son pouvoir d'arbitrage à trois niveaux : la conception de la carte et des menus, le choix des fournisseurs et les modalités d'élaboration des plats. A l'arrivée, l'activité devient une cuisine d'assemblage de portions souvent pré-établies. Dans la chaîne de restauration étudiée, un grill, cette logique est poussée à son comble puisque le poste de cuisinier a complètement disparu. Les plats sont garnis par les serveurs et employés toutes mains, et un(e) « grillardin(e) » assure la cuisson des viandes. Au sein de la chaîne hôtelière (deux étoiles), le cuisinier subsiste mais privé de l'usage de ses propres outils, ses couteaux notamment (« *je ne coupe même plus ma viande* »), et soumis à de contraignantes normes d'hygiène. Son activité consiste à assembler des produits finis<sup>30</sup> ou à réchauffer des plats cuisinés sous-vide lorsque le restaurant est moins fréquenté. La cuisine est ainsi désarmée (la compétence du cuisinier est banalisée) et « dévirilisée » (l'activité perd les attributs symboliques d'un métier d'homme). Il demeure que dans la chaîne hôtelière, contrairement à la chaîne de restauration, elle continue de représenter un « bastion » masculin, à l'instar des emplois techniques et d'encadrement.

Ainsi, qu'il s'agisse de l'hôtellerie-restauration de chaîne ou de l'industrie automobile, la mixité de l'emploi dans l'entreprise ne manque pas de se heurter à une division sexuée du travail. Que cette division du travail distingue entre des postes, selon qu'ils sont plus ou moins « lourds », ou qu'elle redéfinit ou décompose des métiers plus ou moins réservés aux uns ou aux autres, tout pousse à croire qu'elle pourrait être remise en cause dès lors que tous les agents, les femmes comme les hommes, sont appelés à tourner sur des postes rationalisés.

## **2. Division sexuée du travail et polyvalence**

L'exigence de polyvalence découle avant tout d'une politique managériale : permettre à l'organisation de faire face à un certain nombre d'aléas susceptibles d'entraver l'efficacité de la combinaison productive. Dans l'industrie automobile, confrontée à des taux d'absentéisme

---

<sup>30</sup> Précisons toutefois que dans les restaurants de plus de 50 couverts, le cuisinier conserve l'initiative d'un plat régional, qui doit tenir compte de fortes contraintes de prix et de marge.

parfois élevés, elle contribue à ajuster au mieux les individus disponibles aux postes. Dans l'hôtellerie-restauration elle vise, en outre, à réagir plus efficacement aux « coups de feu », qui se produisent à certains moments de la journée. Mais les usages de la polyvalence ne dépendraient-ils pas tout à la fois des formes de la rationalisation des univers de travail et, plus encore, des circonstances de la mixité ?

La rationalisation dans l'hôtellerie-restauration de chaîne rompt avec les logiques de métier et permet l'institutionnalisation de la polyvalence. Dans la chaîne de restauration, les serveurs participent tous à la préparation des plats, à la mise en place de la salle et à l'entretien de l'office, en tournant entre ces postes faiblement différenciés, auxquels la hiérarchie participe activement : *"On apprend tous à les faire, les trucs ici, on peut tous être au grill comme être serveur. C'est ça qui est, je trouve ça pas mal quand même... Y'a des responsables qui sont autant au grill que derrière en train de préparer..."*. La chaîne hôtelière pratique, par ailleurs, une rationalisation « professionnelle » (Gadrey, 1994) qui unifie les emplois de *back office* et de *front office* mais maintient une frontière entre eux. Les « métiers » de *back-office* (cuisine, étages, administration) présentent une importante composante gestionnaire et sont fortement surveillés. Dans ceux de *front office*, la qualité du service est garantie par une « rationalisation de l'interaction » (Combes, 2002) avec le client, qui suppose l'application de protocoles incarnant la politique de l'entreprise. Or les frontières entre *front office* et *back office* tendent à être bousculées par l'arrivée d'une démarche « acteur » qui encourage la polyvalence<sup>31</sup> en échange de bonifications salariales. En acceptant d'apprendre un « second métier », l'employé de base peut monter en qualification au sein de la catégorie employé<sup>32</sup>. S'il s'agit d'un levier d'évolution à moyen-terme, il s'agit, à court-terme, d'un puissant levier de flexibilité interne qui demande de « *s'engager sans compter* » dans des emplois entièrement individualisés : « polyvalent administration-étages-caisse-restaurant », « polyvalent cuisine-réception », « service-réception », « étages-réception », etc.

Mais l'institutionnalisation de la polyvalence ne conduit pas à fluidifier entièrement les mobilités. La hiérarchie des activités demeure et la polyvalence ne peut s'exercer qu'à l'intérieur de strates au sein desquelles les emplois sont considérés comme « compatibles ». A l'arrivée, des enclaves se perpétuent aux deux pôles, masculins et féminins, des emplois de

---

<sup>31</sup> On devrait parler ici de poly-compétence davantage que de polyvalence car les salariés sont appelés à tourner sur des tâches de nature différente.

<sup>32</sup> L'employé de base, payé au SMIC hôtelier, peut ainsi passer « qualifié », puis « expert » et « leader », sachant que l'expert commence à alimenter un vivier de futurs adjoints.

*back office*. Une voie royale se dessine lorsque le cuisinier subsiste<sup>33</sup> : la forte composante gestionnaire de son activité devient un passeport pour l'accès aux autres emplois hôteliers, en particulier ceux de l'orbite managériale. A l'opposé, des enclaves féminines se consolident, pour les femmes de chambre dans la chaîne hôtelière<sup>34</sup> et les employé(e) toutes mains (E.T.M.) affectées à la plonge dans la chaîne de restauration. Cette ségrégation interne commence dès le recrutement : les femmes de chambre et les E.T.M. sont la plupart du temps d'origine étrangère, embauchées à temps partiel et faiblement intégrées. Le seul moyen pour elles de sortir de l'enclavement consiste à revendiquer une relation avec les clients, à l'instar de cette femme de chambre passée au service : « *Parce que moi j'ai mes clients, il faut pas rêver ! Ah oui, j'ai mes clients ! (...) Disons que moi en tant que femme de chambre, vous ne pouvez pas tellement vous baser sur moi* ». Mais sortir de l'enclavement va d'autant moins de soi que sont recrutés sur ces postes des personnes ne parlant pas toujours le français ou souffrant d'une disgrâce physique. Elles sont maintenues dans l'ombre au nom de leur stigmatisme et l'absence de contact avec le client peut être vécue comme un refuge.

La rationalisation du montage automobile, en revanche, est ancienne : depuis la mise en place de la chaîne de production de la fameuse « Ford Model T », les progrès de l'organisation du travail ont été constants. Dans l'entreprise du groupe Psa où nous avons effectué notre enquête<sup>35</sup>, cette rationalisation du travail aurait pu créer des circonstances particulièrement favorables à l'insertion des femmes dans le processus de production<sup>36</sup> et à la rotation des unes et des autres sur l'ensemble des postes. A ce détail près, toutefois : lorsque la séquence de travail que doit accomplir l'opérateur se trouve concentrée sur une durée particulièrement brève, au cours de laquelle il effectue des gestes relativement simples, la difficulté à tenir le poste résulte de la répétition de cette séquence au cours de la journée de travail. Dans ce contexte, le « déséquilibre »<sup>37</sup> entre les postes de travail peut s'avérer plus pénible à force de répétition de la séquence et ce déséquilibre est invoqué pour justifier une distinction entre postes plus ou moins « lourds », faite notamment par la direction de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici d'évaluer le bien fondé de cette distinction<sup>38</sup> mais bien plutôt de prendre la mesure de l'argument qu'elle fournit aux hommes au moment où les femmes arrivent sur la chaîne de

---

<sup>33</sup> Dans les hôtels de la chaîne étudiée où les restaurants font plus de 80 couverts.

<sup>34</sup> Leur activité est de plus en plus sous-traitée, ce qui renforce leur enclavement.

<sup>35</sup> Il s'agit du site mulhousien du groupe ; cf. Eckert/Sulzer, 2003.

<sup>36</sup> Cf. note 3.

<sup>37</sup> La difficulté n'est pas la même d'un poste à l'autre et les tâches à accomplir sur tel poste peuvent exiger, par exemple, un effort physique plus important ou des déplacements plus nombreux.

<sup>38</sup> Où passe, notamment, la frontière entre postes « lourds » et postes qui ne le seraient pas, dès lors que la « lourdeur » du poste peut être considérée comme une variable continue ?

montage. Nous avons rappelé que la chaîne de montage constituait un bastion masculin et les hommes n'ont pas vu d'un bon œil l'arrivée massive de jeunes femmes... Avant tout parce que leur présence enlève à leur travail ce qui pouvait encore, socialement, lui conférer un certain prestige : qu'il s'agisse d'un « travail d'homme » précisément ! D'un travail qui offre l'occasion de démontrer la force et la virilité de celui qui l'accomplit. Comme la cuisine, la chaîne de montage constituerait un camp retranché résolument masculin, qui résiste...

L'arrivée des femmes dans l'atelier de montage automobile entraîne ainsi l'apparition d'une division sexuée du travail qui s'inscrit dans cette distinction entre postes plus ou moins « lourds ». Sans doute faut-il, parvenus à ce point, oublier le langage policé de l'administration de l'entreprise : là où celle-ci laisse entendre qu'il y aurait, par opposition aux postes « lourds », des postes moins « lourds », accessibles aux femmes, les hommes de la chaîne de montage parlent sans détour de « postes de femmes », voire de « postes de femmes enceintes »<sup>39</sup>. Voici la définition que propose l'un d'entre eux : « *Un poste de femme ? Déjà c'est un poste qui n'est pas physique, c'est-à-dire avec les bras<sup>40</sup> déjà... Surtout les bras. La marche, c'est pour tout le monde, la chaîne restera la chaîne. Mais maintenant un poste de femme, c'est travailler assis, dans la voiture. On travaille assis, et on marche juste pour aller à l'autre voiture.* » Et de préciser : « *C'est quand même travailler... Mais c'est reposant au sens que tu rentres, tu n'as pas mal aux jambes, physiquement tu es moins fatigué. C'est ça un poste de femme. C'est surtout un poste de femme parce que moi, à un poste pareil, je m'endors, personnellement. Mais il n'y a pas beaucoup d'hommes chez nous qui aiment faire ce genre de poste. Parce que ça endort, ça ne passe pas.* » Mais cette frontière qui sépare les postes que les hommes consentent, bon gré mal gré, à abandonner aux femmes, et les postes qu'ils continuent de se réserver, délimite aussi les aires de polyvalence possible. S'il peut arriver qu'un homme accepte d'être affecté sur un « poste de femme », il n'y restera pas et les femmes ne sont que rarement affectées sur des postes lourds. Dans ce contexte, la division du travail entre les sexes limite les rotations possibles et réduit l'aire de la polyvalence propre à chaque sexe : c'est la division sexuée du travail qui en détermine le champ, d'autant plus nettement que les hommes se voient contraints à défendre leur territoire.

---

<sup>39</sup> Les postes de travail ont toujours été plus ou moins déséquilibrés et la pratique voulait que les postes les moins « lourds » soient réservés aux anciens ; à un partage « poste de jeunes » versus « postes d'anciens » s'est ainsi substitué, sur une chaîne dont les opérateurs ont été rajeunis, un partage entre « postes d'hommes » et « postes de femmes ».

<sup>40</sup> Les postes qui exigent de travailler les bras en l'air, lorsque le véhicule est au-dessus de l'opérateur, seraient interdits aux femmes.

S'il fallait dresser la carte des aires possibles de la polyvalence dans chacun des espaces de travail où une mixité relative s'est installée, il apparaîtrait qu'elle reproduit, approximativement, celle de la division sexuée du travail. En cela, elle résulte davantage des rapports sociaux de sexe que de l'organisation du travail elle-même, qui paraît plutôt s'y conformer. La rationalisation des organisations du travail favorise ainsi la création d'« espaces mixtes » mais le développement de la polyvalence met à jour des enclaves sexuées qui contredisent l'ouverture apparente de l'espace de mobilité. Dans l'hôtellerie-restauration de chaîne, les frontières de la division sexuée du travail se déplacent, avec le développement d'une aire de polyvalence qui se voudrait entièrement mixte. Elle s'agrandit en intégrant l'emploi de cuisinier, qui offre un accès au management, mais en reléguant certains emplois féminins dans des enclaves de non-polyvalence, dépourvues de toute perspective d'évolution. Par contraste, la chaîne de montage pourrait constituer un cas extrême, dans lequel les aires sexuées de polyvalence sont quasiment disjointes.

### **3. Polyvalence et carrières**

La polyvalence, en tant qu'elle fait tourner les individus sur des postes diversifiés, permet d'accéder à une expérience concrète de ces situations de travail, à une maîtrise relative des tâches qui composent une activité plus continue et, *in fine*, à une vision plus globale de l'activité et de ses enjeux : en tant que telle, elle tend à devenir une condition nécessaire de l'accès à la promotion et à la carrière.

Sur la chaîne de montage automobile, les opérateurs peuvent ainsi accéder d'abord au statut de « polyvalent », précisément, et, au-delà, à la fonction de « moniteur ». Si le polyvalent est en surnombre, de manière à pouvoir prendre en charge le poste vacant du fait de l'absence d'un opérateur, il replonge dans le flux dès qu'il remplace ce collègue. Le moniteur, au contraire, demeure en bordure de la chaîne : il contrôle le bon écoulement du flux tout au long du brin de chaîne qui lui est confié, intervient si nécessaire pour en rétablir la fluidité et, en cas d'extrême urgence, donner un coup de main pour aider un opérateur en détresse. Il lui faut donc connaître l'ensemble des postes de son brin de chaîne. Voici en quels termes un responsable du service du personnel définit son profil : « *Un moniteur, sur les lignes de fabrication, c'est le meilleur opérateur, qui connaît pratiquement tous les postes et, surtout, qui se démarque des autres par sa capacité d'organisation, une vision très forte de la qualité, un bon degré d'appréciation par rapport à tout ce qui ne va pas, ses capacités aussi à former les autres.* » Dans la mesure où les femmes se retrouvent souvent isolées au milieu de leurs

collègues hommes ou alors confinées sur des segments particuliers de la chaîne où elles se retrouvent entre elles<sup>41</sup>, elles ne sont guère en situation de tourner sur une gamme élargie de postes très diversifiés et d'en acquérir la maîtrise. Elles se trouvent, dès lors, moins souvent en position de faire valoir une expérience suffisamment consistante et, par conséquent, leurs droits à la promotion et à la carrière, même si l'entreprise, dans la logique de son engagement en faveur de l'égalité des sexes, cherche à favoriser leur accès à des postes de moniteur.

L'accès à des postes plus élevés que ceux de polyvalents ou de moniteur, notamment au premier niveau hiérarchique de « responsable d'unité », paraît désormais difficile pour les opérateurs de la chaîne de montage, quel que soit leur sexe. Cet état de fait tient, pour l'essentiel, à la segmentation de l'espace des qualifications dans l'entreprise : si celle-ci ne réclame guère autre chose de ses opérateurs qu'une « *motivation évidente* », une « *disponibilité sans faille* » et quelques habiletés indispensables comme savoir lire et écrire, selon les propos d'un responsable du recrutement, elle requiert, en revanche, un niveau de formation au moins équivalent à un brevet de technicien supérieur (Bts) pour occuper les emplois d'encadrement des équipes, c'est-à-dire les postes de « responsable d'unité », lorsqu'elle recrute à l'extérieur de l'entreprise et un niveau de qualification équivalent au baccalauréat professionnel complété par une expérience professionnelle dans l'entreprise, lorsqu'elle recrute en son sein. Cette segmentation enferme les opérateurs dans un espace de promotion réduit, et handicape davantage ceux dont la polyvalence est la plus réduite : à ce compte-là, les femmes pourraient bien faire les frais de la restriction de leurs aires de polyvalence. La seule ouverture leur viendrait, paradoxalement, des progrès dans la transformation des postes « lourds » en postes plus accessibles : plus accessibles aux femmes par conséquents - même si ce jugement relève d'un préjugé d'infériorité physique des femmes -, les postes « allégés » permettraient d'élargir d'autant leur recrutement, de stimuler la mixité, d'élargir leurs aires de polyvalence et, dans la foulée, d'ouvrir un peu plus leurs perspectives de promotion.

Dans l'hôtellerie-restauration de chaîne, l'élargissement des aires mixtes de polyvalence ne conduit pas non plus à égaliser les chances de promotion. La division sexuée du travail se poursuit au niveau vertical. Au nom de la priorité donnée à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, les chaînes proposent un échange salarial en termes de qualité de vie

---

<sup>41</sup> Nous avons décrit la situation de ces femmes sur la chaîne de montage dans Eckert (2005).

contre participation accrue dans le travail, qui s'avère défavorable aux femmes. La thématique de la conciliation vient légitimer l'existence de seuils d'évolution infranchissables, sachant qu'en parallèle, l'accès aux promotions requiert un fort investissement temporel - ainsi que des mobilités géographiques. Ces exigences desservent les femmes dans la mesure où, dans ce secteur tout particulièrement, elles prennent en charge, davantage que leurs homologues masculins, les exigences de la vie domestique. Nombre d'entre elles voient leur carrière bloquée - et y consentent - dès lors qu'elles demandent un aménagement de planning : *« C'est vrai que je suis dans les plus anciennes, (...) serveuse expert, j'aurais pu passer assistante, mais le problème, c'est que je ne veux pas travailler le soir - Et pour être assistante il faut absolument travailler le soir ?- Oui, pour être crédible auprès des autres serveurs »*. A l'inverse, les conditions requises pour une carrière ascensionnelle sont telles qu'elles n'autorisent pas d'autre engagement que le travail, et imposent de s'affranchir de responsabilités familiales ou de les déléguer. C'est pourquoi la carrière présente, pour les femmes, un caractère hégémonique : la moitié de celles qui sont cadres sont célibataires, contre 17% des hommes.

Les femmes sont ainsi durablement maintenues dans les catégories d'exécution<sup>42</sup>. Ce phénomène ne tient pas uniquement au fait que ce sont elles qui occupent majoritairement les emplois « enclavés ». Il tient également à leurs difficultés à faire reconnaître et à valoriser leur polyvalence. Elles se plaignent souvent d'être utilisées sans obtenir de reconnaissance en retour : *« Oui voilà, on vous garde parce que vous travaillez bien, on ne trouve pas de personnes qui travaillent alors, hop vous restez [ employée] parce que vous travaillez ! »*. Mais elles sont également prêtes à s'engager sans compter pour faire oublier le stigmate que représente le fait d'être une femme, d'emblée considérée comme moins disponible qu'un homme, et la polyvalence se referme sur elles comme un piège<sup>43</sup>. Pourtant, à leurs yeux, les chaînes d'hôtel ou de restaurant sont globalement plus fiables que les indépendants. Parce qu'elles affichent leur respect des garanties collectives attachées au contrat de travail et y ajoutent des engagements maison (tels que deux jours de congés consécutifs garantis par semaine, cinq semaines de congés annuels assurés et, dans la chaîne hôtelière, des services en une seule fois, sans coupure), elles incarnent souvent, pour les femmes, le moyen de se préserver des dérives auxquelles elles sont exposées dans l'univers traditionnel. L'encadrement de cette polyvalence dans des plannings négociés leur procure une maîtrise du

---

<sup>42</sup> Parmi les employés de la chaîne hôtelière ayant plus de 10 ans d'ancienneté, 2/3 sont des femmes.

<sup>43</sup> Ce point est développé dans Monchatre (2005).



temps au quotidien qui a pour vertu de les « libérer » au nom du travail domestique auquel elles sont assignées. Mais ce « gain » est compensé par la perte de toute évolution de carrière, au nom d'une division verticale des fonctions qui les confine au bas de l'échelle des qualifications.

### **Conclusion**

Le recours à la polyvalence dans les espaces de travail qui s'ouvrent à la mixité joue le rôle d'un véritable analyseur des enjeux associés aux rapports sociaux de sexe. La mixité ne peut en effet s'étendre, voire se généraliser, que dans le cadre d'un processus de rationalisation du travail qui n'ouvre l'accès aux femmes qu'au nom et au prix de la banalisation des anciens métiers ou des activités. Cette banalisation conduit, dans le même temps, à l'instauration d'une nouvelle hiérarchie sexuée des emplois. Sont ainsi apparus sur la chaîne de montage des "postes de femmes", là où il n'y avait jusque là que des postes de travail peu différenciés. Dans les chaînes de l'hôtellerie-restauration, à l'inverse, c'est la banalisation de l'emploi de cuisinier qui bouscule la hiérarchie antérieure et, du même coup, élargit l'espace mixte de travail. Par ailleurs, le développement de la polyvalence, loin d'unifier l'espace de mobilité horizontale, s'effectue selon la division sexuelle du travail, qui le segmente voire assujettit certaines activités à d'autres. En ce sens, mixité et polyvalence renforcent la hiérarchie entre des emplois *a priori* équivalents et créent une segmentation qui, non seulement pénalise les femmes, mais n'avantage pas forcément les hommes.

Le développement de la polyvalence ne profite guère aux femmes. Il institue une discipline d'engagement au travail dont la dynamique vertueuse qui conduit à la promotion ne s'applique pas à elles. Elles peuvent s'en trouver tout bonnement exclues dans les chaînes de l'hôtellerie-restauration, à partir du moment où ce sont principalement des femmes – et des personnes d'origine étrangère- qui sont embauchées sur des emplois mono-tâches, enclavés dans les chambres ou à la plonge. Elles ne bénéficient pas non plus de la dynamique vertueuse de la polyvalence puisqu'elles sont affectées sur les segments dévalorisés de la chaîne de montage automobile, qui les marginalisent au sein de l'atelier. Enfin, lorsqu'elles sont intégrées aux aires mixtes de polyvalence, comme c'est le cas pour l'hôtellerie-restauration de chaîne, elles ne retirent pas de leur mobilisation dans le travail les bénéfices attendus compte-tenu d'engagements domestiques qui les désignent comme moins disponibles que les hommes et, de fait, elles accèdent difficilement aux promotions.

Mais mixité et polyvalence desservent également les hommes. Quand la mixité maintient une distinction entre postes d'hommes et de femmes, elle encourage des comportements "virilistes" qui piègent les opérateurs et, *in fine*, renforcent leur subordination (Eckert, Sulzer, 2003). L'arrivée des femmes sur des segments subordonnés modifie également la structure des relations de pouvoir au sein des ateliers. Elle place les ouvriers en position d'autorité vis-à-vis des postes occupés par les femmes, ce qui leur confère une source de pouvoir dont ils étaient auparavant privés mais les contraint à la surenchère dans le respect des normes productives. De même, dans l'hôtellerie-restauration de chaîne, les frontières de la domination masculine se redessinent en faveur d'une subordination accrue de l'ensemble des emplois d'exécution. Les femmes, polyvalentes mais bloquées, facilitent, de fait, la mobilité promotionnelle de leurs collègues masculins. Il n'en demeure pas moins que le développement d'aires mixtes de polyvalence va de pair avec la création de viviers qui accroissent la coopération tout en stimulant la concurrence et la diffusion des exigences productives. A l'arrivée, si mixité et polyvalence peinent à égaliser les conditions des hommes et des femmes, c'est sur le terrain de l'accroissement de leur subordination commune que des convergences sont observables. Sachant que ce n'est pas là qu'on les attendait...

## **Bibliographie**

Amira S., 2001, Modes de gestion de la main d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie restauration, *Premières informations et Premières synthèses*, DARES.

Beaud S. et Pialoux M., 2002, Jeunes ouvrier(e)s à l'usine. Notes de recherche sur la concurrence garçons / filles et sur la remise en cause de la masculinité ouvrière, *Travail, Genre et Sociétés*, n° 8, novembre.

Combes M. C., 2002, La compétence relationnelle : une question d'organisation, *Travail et emploi*, n° 92, pp. 5-18.

Eckert H., Sulzer E. (2003), L'intégration des jeunes opérateurs sur le site de Mulhouse, in Céreq/Psa, *Etude sur l'intégration des jeunes opérateurs dans l'entreprise en Europe*, rapport d'étude, Céreq, Marseille.

Eckert H., 2005, Des femmes au "montage automobile" : le difficile arrangement des sexes, in Eckert H., Faure S., *Les jeunes et l'arrangement des sexes* (tire provisoire), La Dispute, à paraître en octobre 2005.

Eckert H. et Sulzer E., 2005, Jeunes ouvriers de l'automobile : le défi de la féminisation des chaînes, in Eckert H., Faure S., *Les jeunes et l'arrangement des sexes* (tire provisoire), La Dispute, à paraître en octobre 2005.

- Fortino S., 1999, De la ségrégation sexuelle des postes à la mixité au travail : étude d'un processus, *Sociologie du travail*, 41-4, p. 363-384.
- Fortino S., 2002, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute.
- Hirata H., Laborie F., Le Doaré H., Senotier S., 2004, *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF, 2<sup>e</sup> édition.
- Kergoat D., 1982, *Les ouvrières*, Paris, Editions Le Sycomore.
- Kergoat D., 1998, La division du travail entre les sexes, in Kergoat J. et alii, *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, p. 319-327.
- Gadrey J., 1994, La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? *Revue française de sociologie*, 35 (2), p. 163-195.
- Monchatre S., Testenoire A., 2004, « Les carrières : entre mirage et réalité », in Guégnard (Coord.), *A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration*, Céreq, Relief 7, septembre 2004, pp.39-67.
- Monchatre S., 2005, Instrumentalisation des femmes au travail et du travail par les femmes dans l'hôtellerie-restauration, in Marry C., Rose J., *L'insertion dans tous ses états. Formation, emploi et travail des femmes*. Presses Universitaires de Rennes, à paraître.



## **Une identité hybride : réponse à la régulation de situations de domination culturelle ? Le cas de secrétaires dans des univers de services publics techniques**

**François Granier**, CNRS – LISE  
[francois.granier@agriculture.gouv.fr](mailto:francois.granier@agriculture.gouv.fr)

Lorsque Léon Gambetta institue en 1881 un ministère de l'agriculture autonome en charge du plus important secteur socioéconomique d'alors, il ne porte pas seulement un projet administratif. Il crée un « *ministère de l'intérieur du monde rural* » afin de faire adhérer le plus grand nombre d'agriculteurs aux valeurs républicaines.

Pour assurer la cohésion de populations marquées par de fortes diversités, les pouvoirs publics se sont depuis plus de cent vingt ans appuyés sur des services techniques qui ont joué, de manière constante, le rôle de modernisateur. Autour de corps d'ingénieurs et de vétérinaires, mais aussi de techniciens, une culture de conseil a soudé l'institution. A côté de ces personnels, majoritairement hommes et cadres, formés dans des écoles d'application du ministère de l'agriculture, travaillent des agents administratifs. Ceux-ci, pour l'essentiel de sexe féminin, souvent recrutés par le biais de contrats précaires, ont traditionnellement assuré des fonctions de secrétariat dans une posture d'auxiliaires.

Actuellement, la mise en œuvre d'une politique agricole européenne moins mécaniste et plus soucieuse de critères environnementaux, cœur de l'action de l'institution depuis plus d'une décennie, génère une augmentation des procédures administratives. Celles-ci impliquent un grand nombre de tâches répétitives, l'usage de vastes bases de données et donnent lieu à de très fréquents échanges avec des agriculteurs - éleveurs, des élus ruraux, des entreprises agroalimentaires... Or, ces nouvelles activités sont majoritairement perçues comme peu valorisantes, voire antinomiques avec les missions cardinales dévolues aux personnels techniques même si elles se réfèrent à des projets de nature agronomique, environnementale ou forestière. Elles échoient donc, pour l'essentiel, aux agents administratifs.

Dans un univers culturel ordonné autour de la conduite de projets techniques, comment les agents administratifs réalisent-ils leurs activités ? Est-il possible d'identifier des idéaux types ? Nous avons pu en repérer cinq qui, chacun à leur manière, sont amenés à faire face à une triple régulation.

L'une s'organise autour des technologies : bases de données, messageries électroniques et sites « intranet ». L'autre met en scène le bénéficiaire, surtout quand celui-ci présente une situation non normée. La troisième se construit dans la communauté de proximité : les pairs et

l'encadrement y jouent un rôle central. Or, la complexité des réglementations communautaires génère un nombre croissant de situations imprévues. Dans ces univers où l'incertitude structure le quotidien, comment les identités professionnelles des secrétaires et plus particulièrement des « gestionnaires » évoluent-elles ? Nous tenterons de montrer qu'au-delà d'interactions permettant de faire face aux incertitudes, à la pression du traitement de masse et aux questionnements parfois tendus des agriculteurs, les secrétaires développent une identité hybride. Elles combinent, semble-t-il, leurs ressources cognitives propres : connaissance des procédures, maîtrise des outils de communication et des situations d'interface avec des savoir-faire propres à leurs collègues techniques. Comment une telle identité peut-elle émerger et se développer ? Peut-elle *in fine* être appréhendée comme un fait porteur d'avenir donnant à voir de la nouvelle culture de l'institution ?

## **1 – Un essai de typologie**

Afin de pouvoir caractériser les recompositions professionnelles des personnels administratifs, nous avons conduit avec soixante-cinq d'entre eux des entretiens individuels<sup>1</sup>. Parallèlement, neuf entretiens de groupe avec des hiérarchiques de proximité ont été organisés. En outre, une douzaine d'observations de situations de travail d'interface avec des bénéficiaires de politiques publiques, ont pu être réalisés. Ce dispositif a été mis en place dans quatre départements représentatifs de la diversité des territoires ruraux français<sup>2</sup>. Au terme d'un traitement des données, ont été mis en évidence cinq emplois « idéaux – typiques » centrés d'une part sur la nature des activités et d'autre part sur les logiques d'engagements professionnels.

### **1. 1 La secrétaire « classique »**

Il s'agit pour l'essentiel d'un personnel dédié aux fonctions historiques du secrétariat : saisie de textes, classement, gestion des appels téléphoniques... Placée expressément sous l'autorité d'un ingénieur ou d'un technicien expérimenté, la secrétaire « classique » assure en outre le suivi de procédures standardisées ou d'une fraction bien identifiée d'une procédure complexe. Son autonomie s'avérant limitée, elle assure explicitement une fonction d'agent. L'évolution es effectifs de la fonction publique tend à réduire à court terme le nombre de tels profils d'emplois.

### **1.2 La secrétaire de direction**

---

<sup>1</sup> Avec Dominique Le Dily (Ministère de l'Agriculture) et Hélène Delahaye (Doctorante – Université Marne la Vallée)

<sup>2</sup> Côte d'Or, Lot, Manche et Rhône.

Pour ces personnels, les fonctions de saisie constituent une partie mineure de leur temps de travail<sup>3</sup>. A *contrario*, la gestion « *en temps réel* », « *à flux tendu* »... de l'information, constitue un volet significatif. La secrétaire d'un cadre dirigeant, non seulement se doit de réagir aux évènements les plus imprévus, mais elle mobilisera ses savoir-faire pour en réduire l'impact voire les anticiper. Elle assure souvent la gestion de « *dossiers réservés* » en lien direct avec son supérieur. Reconnue pour sa maîtrise des outils bureautiques, elle peut être identifiée par ses collègues comme un « *référent* », une « *personne ressource* ».

### **1.3 L'assistante au service d'un collectif de cadres**

Ce profil, encore inhabituel il y a une dizaine d'années, résulte tout à la fois de la contraction des effectifs, des gains de productivité liés à aux outils bureautiques mais aussi à la volonté de l'encadrement supérieur de favoriser des rapprochements entre personnels techniques au sein « *d'unités* », de « *cellules* »... afin d'éviter des cloisonnements préjudiciables. Placée en position de « *contrôleur aérien de cadres en perpétuel mouvement* », l'assistante est appelée à répondre aux multiples et diverses sollicitations d'un groupe d'ingénieurs et de techniciens. Ceux-ci étant souvent engagés dans des activités externes, il lui incombe en outre de répondre aux interlocuteurs de son unité.

### **1.4 La gestionnaire de dossiers**

La secrétaire gestionnaire de dossiers, tout en étant placée sous l'autorité d'un cadre, accède par délégation à des activités spécifiques. Elle sera identifiée dans l'organisation en référence à une procédure complexe le plus souvent tournée vers des bénéficiaires extérieurs : agriculteurs, élus ruraux, parents d'élèves, salariés agricoles... Elle conduit son activité grâce à la maîtrise d'un logiciel dédié.

### **1.5 La gestionnaire de proximité**

Rares sont les agents occupant de manière permanente ce type d'emploi. Le plus souvent, l'activité de « guichet » soit est circonscrite à une période de l'année, période suivie d'un traitement en « *back office* » soit se combine tout au long la semaine avec la gestion de dossiers. Ces emplois ont assez brutalement surgi à partir de 1992 avec la mise en place de la nouvelle politique agricole commune. Mais, chacun s'accorde à reconnaître que les services publics sont eux aussi engagés dans une logique de « *front office* » avec des fonctions d'accueil physique et téléphonique en expansion.

## **2 – Trois régulations :**

---

<sup>3</sup> Souvent moins de 25%.

## 2. 1 Les technologies de l'information

L'histoire du secrétariat met en évidence que l'introduction des premières machines à écrire a bouleversé l'univers des bureaux<sup>4</sup>. Celui-ci a été dominé jusqu'au tournant du dix-neuvième siècle par les expéditionnaires, hommes en charge des travaux de rédaction simple, de copie et de suivi des courriers. Ces bureaux, décrits par Georges Courteline<sup>5</sup>, Guy de Maupassant<sup>6</sup> ou Marcel Aymé<sup>7</sup>, ont été révolutionnés par de jeunes dactylographes. Ces jeunes filles de bonne famille, maîtrisant l'orthographe et le piano, ont su imposer leur agilité et leur dynamisme alors que les activités de correspondance progressaient de manière spectaculaire tant dans les entreprises privées que dans les services publics<sup>8</sup>.

L'irruption des micro-ordinateurs dans les années 1975 – 1980 constitue une seconde rupture. Quelques secrétaires à la pointe de l'innovation ont su conquérir pouvoir et autonomie face à des cadres qui n'avaient pas identifié les potentialités de cet outil. Ce rapport de force s'est progressivement érodé<sup>9</sup>. Les ingénieurs et cadres des années 1990 – 2000, lorsqu'il accèdent à leur premier emploi, ne sont plus tétanisés par le maniement du clavier. Bien souvent, ils maîtrisent certains logiciels mieux que nombre de secrétaires.

Aujourd'hui, le développement de la messagerie électronique prive fréquemment les secrétaires de leur rôle central d'intermédiaires. Ce mode de communication asynchrone allie souplesse, convivialité et mémoire des échanges. Comment s'étonner qu'il ait supplanté les traditionnels « *mémos* » auprès des ingénieurs et techniciens qui ont manié très jeunes la fonction « *texto* » de leurs téléphones portables ? Rares sont les cadres qui ont mis en place des protocoles de routage systématique de leur messagerie vers le poste informatique de leur secrétaire. Un nombre encore plus limité d'entre eux délèguent la gestion de leur boîte à lettres électronique. Pourtant, certains ont compris qu'une gestion rationalisée de ces flux d'informations, se substituant aux traditionnels courriers, impliquait une activité d'archivage fondée sur des savoir-faire spécifiques maîtrisés par leurs collaboratrices. La généralisation de la numérisation des supports papier, phase déjà engagée dans certaines entités, consolide cette fonction emblématique. Classer, archiver, gérer la confidentialité de certaines données... ne sont-elles pas des fonctions qui renvoient expressément à l'étymologie du mot ? Le secrétaire fut d'abord le : « *gardien des secrets* ».

---

<sup>4</sup> Gardey D., 2001, *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau 1890 – 1930*. Paris, Belin.

<sup>5</sup> Courteline G., 1893, *Messieurs les ronds de cuir*. Paris, réédition Gallimard.

<sup>6</sup> Maupassant G., 1884, *La parure*. Paris, réédition Gallimard.

<sup>7</sup> Aymé M., 1929, *Le passe – muraille*. Paris, réédition Gallimard.

<sup>8</sup> Thuillier G., 1976, *La vie quotidienne dans les ministères au XIX<sup>ième</sup> siècle*. Paris, Hachette

<sup>9</sup> Ballé C., et Paucelle J-L., 1972, *Le pouvoir informatique dans l'entreprise*. Préface de Crozier M., Paris, Ed. d'Organisation.



La gestion de vastes bases de données, intégrant de plus en plus de informations acquiert une place croissante voire centrale. Ainsi, l'ensemble du cheptel bovin français, soit plus de vingt millions de têtes de bétail, est entièrement numérisé. La traçabilité des carcasses, clef de voûte de la sécurité alimentaire, repose sur ces données. Il en est de même de toutes les aides communautaires aux exploitants agricoles, aux sylviculteurs ou du suivi des zones naturelles protégées. Les gestionnaires de dossiers et de proximité mais également les assistantes tiennent une large part de leur légitimité dans leur capacité à utiliser ces vastes répertoires informatisés de données. Mais de plus en plus souvent, l'encadrement les sollicite pour assurer des traitements, des mises en forme graphiques, des analyses statistiques... Le recours à des logiciels sophistiqués clive les populations des secrétariats. Le perfectionnement « *sur le tas* » qui fut une quasi-norme depuis 1985 apparaît à présent peu performant, voire illusoire. La maîtrise de cette nouvelle génération de logiciels implique des capacités d'analyse, une culture générale solide et des temps de formation conséquents. Les personnels engagés dans leur seconde moitié de carrière s'avèrent en difficulté. Leur motivation faiblit d'autant qu'ils n'entrevoient que de modestes promotions statutaires.

La mise en œuvre progressive de sites Intranet et Internet souligne la place centrale de l'information en temps réel. Initialement conçus comme des vitrines modernistes, ces outils ont détrôné les supports classiques de communication. Les secrétaires, assistantes et gestionnaires non seulement ne peuvent plus les ignorer mais il leur incombe de plus en plus souvent de veiller à leur mise à jour. Ici et là, ces outils assurent des fonctions d'information en direction des bénéficiaires : ils délivrent des renseignements sur les procédures, informent sur les dates de dépôt des dossiers ... Déjà, certains agriculteurs sont en mesure de transmettre leur registre parcellaire défini par image satellite aux bases de données gérées par les services. L'inter activité est donc aux portes des postes de travail des secrétaires et assistantes. Elles sont et seront demain encore plus au cœur de processus de régulation de flux d'informations massifs.

## **2. 2 Les bénéficiaires des politiques publiques**

Les personnels administratifs ont longtemps été inconnus des bénéficiaires des politiques publiques. Ils étaient sédentaires à l'inverse des ingénieurs et techniciens en contact quasi permanents avec les élus ruraux et les socioprofessionnels agricoles auxquels ils dispensaient conseils techniques et économiques. Ainsi, l'organisation des services reproduisait jusqu'à la

caricature des rapports de genre d'un autre âge... Depuis 1992, notamment avec les nouvelles modalités de la politique agricole commune, les agriculteurs sont conduits à se rendre régulièrement dans les services. Sont apparues des relations de guichets tant physiques que téléphoniques qui ont été très largement confiées aux personnels administratifs<sup>10</sup>. L'accueil d'agriculteurs souvent submergés par la complexité des procédures communautaires fut alors identifié comme une activité « *non noble* ». En outre, les « *capacités relationnelles des agents féminins, leur savoir-être, leur patience ...* », les désignaient aux yeux de leurs collègues masculins.

Le caractère crucial de ces missions aux yeux des cadres dirigeants, et notamment des Préfets, a cependant rapidement bouleversé la hiérarchie des missions des services. Régler en temps et heure et en conformité aux normes des sommes conséquentes<sup>11</sup>, souvent essentielles pour l'équilibre économique des exploitations agricoles, s'est avéré plus déterminant que de conseiller un élu sur un projet d'extension d'un réseau d'eau potable ou un agriculteur sur le reboisement d'une parcelle.

En outre, la décennie écoulée a été marquée par une profonde réorientation de l'action des services. A un Etat accompagnateur, soutenant des actions de développement territorial selon un modèle où l'ingénieur « *colbertiste* » dispose d'une place centrale, a fait place un Etat recentré sur des missions de contrôle : la salubrité des denrées, la bonne gestion des ressources hydrauliques, des espaces naturels, des biotopes... Dès lors, ces activités ont impliqué des échanges nombreux et diversifiés avec des partenaires externes. Les situations de guichet furent multipliées plaçant sur l'avant-scène les personnels administratifs. L'identification de ces derniers sur tout courrier, la généralisation des lignes téléphoniques directes, puis l'attribution d'une messagerie électronique matérialisent cette évolution<sup>12</sup>.

Le traitement des demandes, les contrôles, le suivi des différents ... impliquent des savoirs et des savoir-faire sensiblement différents de ceux mobilisés dans les activités classiques de secrétariat. Si la connaissance actualisée de la réglementation constitue le socle des nouvelles pratiques professionnelles, elle ne saurait suffire. Les personnels sont de plus en plus amenés à traiter en direct des requêtes. Or, celles-ci se caractérisent par leur grande variété. Les

---

<sup>10</sup> Weller J-M., 1999, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Paris, Desclée de Brouwer

<sup>11</sup> Les aides communautaires représentent en moyenne 45 % du revenu des agriculteurs français.

<sup>12</sup> La « *Charte Marianne* », mise en œuvre à compter de 2004, prolonge ce processus en définissant des règles d'accueil du public dans tous les services de l'Etat.

directives nationales sous-estiment largement les « *cas particuliers* ». Aux guichets, au cœur des interactions entre agents et administrés, s'élaborent, au-delà de tensions récurrentes, d'indispensables compromis<sup>13</sup>. Si ces situations génèrent de la motivation<sup>14</sup> et de l'identité professionnelle, elles sont aussi sources de stress.

### **2. 3 Les pairs et le hiérarchique de proximité**

La mise en ordre des situations de guichet non normées s'effectue d'une part avec l'appui des pairs et d'autre part avec l'aide du responsable de proximité.

La communauté de collègues représente une double ressource. C'est d'abord une ressource cognitive qui prend tout son sens notamment quand la secrétaire découvre son univers professionnel. Mais c'est aussi une ressource affective, précieuse en aval de confrontations. Si certains services organisent ponctuellement des temps d'échanges de pratiques, souvent encadrés par un responsable fonctionnel, la gestion des difficultés relationnelles s'avère peu prise en compte par l'institution même si celle-ci découvre depuis les risques encourus par certains de ses agents.<sup>15</sup>

Mais ces soutiens ne permettent pas un traitement complet des régulations nécessaires lors de situations complexes survenant de manière impromptue. Les agents administratifs et plus particulièrement ceux en situation de gestion de procédures attendent un appui de leur responsable de proximité.

La prise en compte de paramètres techniques justifie certes ces engagements. Leur formation de technicien ou d'ingénieur les légitime mais ce qui est recherché, c'est à la fois un besoin de coopération et une visibilité institutionnelle, base indispensable d'une reconnaissance des savoir-agir professionnels. Si les satisfecit formulés par les bénéficiaires constituent une source de reconnaissance à laquelle les agents sont souvent très sensibles, ceux-ci n'ont que fort peu d'impacts sur leur carrière. Bien que les hiérarchiques de proximité ne disposent *in fine* que d'un pouvoir de promotion modeste, il est indispensable pour les agents tant, sur le plan symbolique que sur le plan opérationnel, de pouvoir compter sur leur engagement.

---

<sup>13</sup> Osty F., 2002, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

<sup>14</sup> Le fait que la très grande majorité des secrétaires - assistantes soient originaires du département dans lequel elles exercent leurs activités conforte ces processus. Ceci les distingue des ingénieurs qui s'avèrent plus mobiles géographiquement.

<sup>15</sup> Le décès de deux agents lors d'une mission d'inspection du travail en 2004 près de Périgueux marque tous les esprits.

### **3. Les secrétaires : agents de régulation des unités ?**

L'observation des situations de travail et les entretiens avec des cadres nous ont conduits à mettre en avant une fonction non explicite assurée par l'ensemble des secrétaires. Celle-ci est identifiée le plus souvent « *en creux* » dans l'activité. Elle ne figure pas dans les fiches de poste mais apparaît souvent cruciale à l'encadrement.

*« ...en fait, une bonne secrétaire, c'est une personne de confiance qui fait tourner la maison au quotidien, qui sait mettre de l'huile dans les rouages, qui désamorce les tensions... »*

*« Pour moi, la secrétaire idéale c'est celle qui sait prévenir les inévitables petits conflits avec nos interlocuteurs : les autres services, voire entre nous ! C'est essentiel pour moi ... sinon je dois alors y consacrer beaucoup de temps. »*

Le schéma ci-dessous formule quelques hypothèses quant aux régulations que doivent assurer les secrétaires – assistantes.

Les situations de « guichet » s'avèrent génératrices d'identités professionnelles forgées en écho aux solutions apportées aux partenaires externes ; alors que les situations de « *back office* » sont plutôt génératrices d'identités professionnelles forgées en écho aux valeurs validées par les pairs.<sup>16</sup>

Quand il s'agit de traiter des informations, par exemple à partir de chiffres inclus dans une base de donnée et qui seront mises à la disposition d'un bénéficiaire, on peut identifier des tensions que la secrétaire se doit de réguler, voire d'arbitrer. Il existe en effet quatre réponses possibles :

---

<sup>16</sup> Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris, Editions de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (seconde édition : 1985).

- ◆ la logique de l'unité : « *Je ne dois pas trop s'y investir car j'ai d'autres dossiers à traiter, je dois rester disponible pour répondre à des sollicitations ultérieures* ».
- ◆ la logique du service public : « *Etre scrupuleux, vérifier l'information... je dois aussi avoir le souci d'éviter d'accentuer des niveaux d'information différents : chacun a droit aux mêmes données* ».
- ◆ la logique technique : « *Il s'agit de réaliser un beau tableau qui me permet d'affirmer ma maîtrise des outils, mon savoir – faire, aux yeux de tous mes interlocuteurs* ».
- ◆ la logique commerciale : « *Il m'est demandé d'apprécier le degré de justification de la demande, d'y apporter une réponse adaptée ci et de ne pas se disperser dans les prestations demandées.* ».

Dans la réalité du travail, aucun agent n'agit en référence à une seule de ces logiques. Il assure ses activités en combinant ces quatre logiques. Il procède à une hiérarchisation de celles-ci en se fondant tout à la fois sur la situation concrète à traiter, sur les règles en vigueur, mais aussi en écho à ses valeurs.

La régulation de ces quatre logiques constitue en fait le «*vrai travail* » au sens retenu par les ergonomes français <sup>17</sup> qui considèrent que le travail réel consiste à faire face aux situations peu normées et à celles relevant de codes multiples ou, *a fortiori*, contradictoires.

Dans l'exemple choisi ci-dessus, chacune des pratiques identifiées autour de l'une des quatre logiques ne présente pas *a priori* de difficultés particulières pour un bon professionnel. Par contre, celui-ci va devoir fournir un effort d'arbitrage et faire face, en aval, aux conséquences de celui-ci.

La logique « commerciale » relève de l'autorité de encadrement. Ce dernier dispose d'outils pour veiller aux normes de production. La quantification de la production de services est aisée : la signature du courrier constitue une activité qui y contribue largement. Le cadre maîtrise l'évaluation des résultats, il se réfère à des tableaux de bord, aux indicateurs de « Qualité »...

La logique de l'unité relève d'une double légitimité. Elle est pour partie posée par l'encadrement qui explicite les règles de fonctionnement : modalités de travail, circuits

---

<sup>17</sup> Sur ces analyses, on se reportera en particulier aux travaux d'Yves Clos, de François Hubault et d'Yves Schwartz.

d'information, contrôles des tâches ... Ces règles intériorisées n'ont pas besoin d'être systématiquement rappelées. La logique de l'unité est aussi une construction du collectif de travail ou de quelques agents ayant acquis une position de leader professionnel. Ce seront ces pratiques, ces tours de main spécifiques, ... qui *in fine* définissent celle-ci.

La logique du service public, au-delà d'un discours assez généraliste, est plutôt portée par les collectifs de travail qui vont donner une forme explicite à ces principes généraux. Ils vont « traduire » ce principe au sein de leur service ou au sein de leur métier. L'encadrement, qui a conscience du rôle d'ajustement ainsi assuré par les professionnels en situation de guichet, adhère à ce processus. Aussi, n'interviendra-t-il que s'il constate des défaillances au regard de cette norme.

La logique technique apparaît pour partie maîtrisée par l'encadrement. Il lui appartient de définir le « *travail prescrit* » par des normes, des fiches, des procédures... Mais cette logique est aussi en partie portée par les professionnels qui vont assurer le « *travail réel* » en adaptant les normes formelles aux situations concrètes de travail. Dans des situations où il est demandé à l'agent à s'adapter à une demande spécifique, à une commande « *unique* »... la logique technique sera portée par le professionnel.

On remarque à ce stade :

- ◆ que l'axe des bénéficiaires est porteur de deux logiques : logique « *technique* », logique portée par les secrétaires et logique « *de service public* », logique partagée par l'ensemble des personnels.
- ◆ que l'axe des collègues et des pairs est porteur de deux logiques en tension : logique « *d'unité* » et logique « *commerciale* ».

Quand on a conscience du nombre d'informations reçues quotidiennement par les secrétaires et de la part croissante de données qui leur sont nouvelles, on appréhende l'importance de cette fonction de régulation. En situation de « *plaque tournante* » de « *gare de triage* », les secrétaires peuvent faire face aux tensions entre ces différentes logiques si trois conditions sont remplies : posséder une vision claire et actualisée des finalités de l'organisation, connaître les critères d'évaluation par lesquels le collectif est évalué et disposer de normes de travail validées par la communauté de travail : collègues, pairs... Faute de quoi, les secrétaires vont devoir consacrer beaucoup d'énergie psychique dans cette fonction de régulation et ce au détriment des activités qui leur sont demandées. La fonction de régulation des secrétaires – assistantes acquiert ainsi un caractère central. Son poids dans les activités des personnels

administratifs, son intensité et sa complexité semblent devoir être un critère déterminant pour fonder une hiérarchisation des emplois.

#### 4. Une identité hybride comme réponse à l'incertitude des situations de travail ?

L'identité pourrait être définie comme un ruban de Möbius dont la forme plonge celui qui



l'observe dans la perplexité. Où est l'endroit, où est l'envers ? L'identité serait ainsi définie comme l'espace où se combinent réalités sociales internes et réalités sociales externes. Elle nous permettrait de voir la construction perpétuelle engagée par chacun entre l'intimité de l'individu et l'universalité du social. Cette définition conforte le choix d'une approche interactionniste telle qu'elle est proposée par Strauss<sup>18</sup> couplée avec une analyse des orientations de la société.

Dans la quasi-totalité des services du ministère chargé de l'agriculture coexistent cultures techniques et cultures administratives. Cette dualité, qui renvoie à des dispositifs de formation distincts est en outre consolidée par des statuts différents. En outre dans l'institution, les premiers disposent, à niveau hiérarchique identique, de compléments de traitement sensiblement supérieurs.

Ces services qui ont mis en œuvre depuis plus de dix ans de lourds programmes informatiques permettant de traiter les procédures répétitives, consacrent à présent leurs efforts à la gestion des dossiers complexes<sup>19</sup>. Il s'agit dès lors de traiter tout à la fois de l'incertitude technico – juridique qui caractérise ceux-ci et de résoudre les « cas » dans un bon climat relationnel lors des échanges avec les bénéficiaires.

Nous faisons l'hypothèse que les agents administratifs confrontés à ces situations se forgent progressivement une identité professionnelle hybride.

---

<sup>18</sup> Strauss A., 1992 *Miroirs et masques*. Paris, Métailié

<sup>19</sup> La gestion des Contrats Territoriaux d'Exploitation, dénommés à présent : Contrats d'Agriculture Durable, constituent un bon exemple. Ils reposent sur une pluralité de normes techniques, économiques et environnementales qui rend leur suivi et leur contrôle particulièrement ardu.



Le mot « *hibride* » semble être avoir utilisé pour la première fois par philosophe hollandais Jan Huls en 1596 avec la signification : « *provient de deux espèces différentes* ». En tant qu'adjectif, ce mot apparut au seizième siècle, sous la forme « *hibride* » emprunté au latin « *hybrida* » variante orthographique du « *hubris* » : excès et de « *ibrida* » : bâtard. L'*hubris* ou *hybris* désigne en grec ancien, l'excès, la démesure... Par conséquent, il est associé à l'orgueil et attire de ce fait la colère des dieux. En 1776, apparaît l'orthographe « *hybride* » tandis que dans l'Encyclopédie, Diderot le désigne en 1782, comme « *né d'une mère ou d'un père étranger* ». Depuis Vaugelas, en 1647, le mot est également employé en grammaire pour désigner « *des mots dont les composants sont empruntés à des langues différentes* ». De par sa formation mi-grecque, mi-latine, ce mot peut être considéré comme un hybride ...

Dans la mythologie grecque, la figure hybride représente le plus souvent le chaos, le désordre ... qui s'oppose à l'ordre de la Cité grecque, de la civilisation hellénique, du monde ou de la mémoire humaine.

En somme, la forme hybride représenterait une menace ou un obstacle à l'identité : identité de la Cité, identité divine fondée sur l'immortalité réservée aux Dieux et dont sont exclus les humains.

Chez les animaux et les végétaux, l'hybride est issu d'espèces ou de variétés différentes. Souvent ceux-ci ne sont pas viables ou se révèlent stériles car les gènes présents dans les différents chromosomes ne sont pas compatibles entre eux et ne permettent pas un développement normal. Cependant, certains animaux ou végétaux hybrides sont plus grands, plus productifs et plus résistants que leurs parents. Les agronomes promeuvent cette vigueur particulière. Ils la désignent par le terme d'hétérosis ou de vigueur hybride.

D'une certaine manière nous postulons que certains agents administratifs développent une identité hybride.

Les gestionnaires de proximité, et tout particulièrement ceux qui rejoignent les services en qualité d'agents vacataires, possèdent des diplômes souvent bien supérieurs à ceux exigés par les textes régissant les emplois qui leur sont confiés. Ces personnels sont recrutés sur des contrats de courte durée indexés sur les minima sociaux. L'encadrement privilégie les candidats aux origines sinon agricoles du moins rurales. Souvent âgés de moins de trente ans, ces agents combinent des savoir-faire bureautiques et une connaissance du territoire départemental. Par ailleurs, les critères tels que savoir écouter, être disponible... semblent être pris en compte, voire valorisés, par l'encadrement en charge de leur recrutement. Ainsi est éclairé le projet de leur confier implicitement des fonctions de médiation avec les

bénéficiaires. Ces qualités sont aussi celles mises en avant par les responsables d'enquêtes statistiques quand ceux-ci doivent faire appel, pour des études lourdes, à des enquêteurs vacataires. C'est aussi la démarche suivie par les cadres des services vétérinaires lors du recrutement des contrôleurs affectés à l'identification des bovins.

Cependant, ces processus d'hybridation ne concernent pas que des personnels vacataires. Les secrétaires et assistantes titulaires nommées dans des services techniques s'engagent aussi dans un processus d'hybridation identitaire.

*« Comprendre le jargon, décrypter les termes techniques... c'est ce qui est le plus difficile pour nous, personnel administratif... ».*

En questionnant les techniciens et ingénieurs au détour d'un dossier, ces personnels se constituent des glossaires techniques. Pour eux, prendre part aux réunions d'équipe est explicitement perçu comme un double enjeu. Elles sont l'occasion d'approfondir la découverte d'univers techniques et de fournir, notamment quand l'encadrement est absent, des réponses les plus complètes possibles. Certaines secrétaires et assistantes mettent à profit l'offre de stages techniques pour consolider ces savoirs d'expérience. Les agents administratifs cherchent à combiner leurs savoirs de référence et des savoirs techniques glanés. Ces processus constituent un enjeu identitaire majeur. Echouer, c'est non seulement ne pas s'inscrire dans la dynamique professionnelle du groupe de référence, mais c'est aussi risquer de ne pas accéder aux signes de reconnaissance exprimés par les usagers. En effet, lors de leurs appels téléphoniques, ceux-ci valorisent non pas de strictes réponses procédurales mais une appréhension technico-administrative de leurs requêtes.

La construction d'une identité hybride pour autrui, implique selon les propos recueillis auprès des agents un triple effort. Il s'agit d'abord de vaincre, notamment lors des mois de prise de fonction, *« la crainte de passer pour une incapable »* en sollicitant techniciens et ingénieurs souvent peu disponibles afin d'acquérir une culture technique. D'autre part, ces agents doivent reconstituer dans l'action au quotidien des schèmes de raisonnement fondés sur des savoirs non acquis dans leur formation initiale. Enfin, ils ont à s'engager dans des interactions avec des administrés confrontés à des situations problématiques.

A l'occasion de situations de crise<sup>20</sup>, des coopérations entre personnels administratifs et techniques se sont instaurées. Celles-ci ont parfois été formalisées notamment en se référant

---

<sup>20</sup> « Vache folle », tempêtes ayant affecté les forêts, calamités agricoles...

aux démarches « Qualité ». Si les secrétaires en charge de gestion de dossiers ont vu leur place revalorisée, les techniciens qui regrettaient leur sédentarisation, ont pu regagner des marges d'initiative pour « *sortir du tête à tête avec l'écran de l'ordinateur* », « *revenir sur le terrain* »...

Les situations professionnelles des secrétaires et assistantes au sein des services techniques du ministère chargé de l'agriculture font-elles écho à celles des travailleurs sociaux (Dubet 2002)<sup>21</sup> ? F. Dubet présente ces derniers comme une catégorie hybride. En charge de populations en marge de nos sociétés, ils mobiliseraient des pratiques professionnelles identifiées mais sans disposer des qualifications cardinales propres à ces institutions. Si les secrétaires ne disposent effectivement pas du « *capital certifié* » dominant, elles ne possèdent pas seulement des savoir-être et leurs activités ne sauraient être analysées que comme du « *travail sur autrui* »<sup>22</sup>. L'institution accorde une place croissante à leurs contributions à l'aulne du recentrage de ses missions. Cependant, les formes de reconnaissance attendues sont-elles au rendez-vous ? Le pari du sur-investissement que représente l'acquisition d'une identité hybride peut-il être gagné ?

Sur le moyen terme, les conditions d'une valorisation sont à rechercher dans les structures décentralisées. Elles appartiennent aux cadres de proximité notamment lors de la prise de fonction et lors de la gestion de dossiers complexes. L'analyse des situations observées nous porte à considérer qu'ils ont identifié l'intérêt d'assurer des fonctions de vulgarisation et d'accompagnement en mobilisant les collectifs de proximité. La nécessité d'atteindre les objectifs fixés sera demain plus prégnante par la mise en place progressive de la LOLF<sup>23</sup> qui confortera ces dynamiques.

A plus long terme, comment reconnaître les efforts consentis par les secrétaires et assistantes engagées dans l'hybridation ?<sup>24</sup> Les reclassements statutaires ou les reconnaissances de compétences originales<sup>25</sup> sont l'apanage des structures centrales de l'institution voire de celle en charge de l'ensemble de la fonction publique de l'Etat. Le contexte budgétaire paraît peu propice à l'ouverture de révisions catégorielles. Par son inaction, l'institution prendra-t-elle le risque de saper l'engagement professionnel de ces agents particulièrement actifs dans la gestion d'interactions sans doute cruciales pour sa crédibilité ? Laissera-t-elle à ses entités

---

<sup>21</sup> Dubet F., 2002 *Le déclin de l'institution*. Paris, Le Seuil

<sup>22</sup> id.

<sup>23</sup> LOLF : Loi Organique relative à la Législation Financière. Ce texte vise à rationaliser, notamment par des outils de comptabilité analytique, la gestion des moyens des services publics.

<sup>24</sup> Honneth A., 2002 *La lutte pour la reconnaissance*. Paris, Le Cerf

<sup>25</sup> Telle la Nouvelle Bonification Indiciaire.

territoriales le soin d'imaginer et d'administrer des gratifications spécifiques à l'intention de ce groupe professionnel ? Confiera-t-elle la gestion de ces personnels à des entités publiques plus réactives ?<sup>26</sup>

Au travers les techniques de greffe ou d'hybridation d'une part et de clonage d'autre part, sont mises en avant le concept « d'homme mécanique » aux parties remplaçables et celui « d'homme multiplié ». Ces deux concepts évoqués par F.T. Marinetti<sup>27</sup>, ont été conçus dans l'optique de l'immortalité. Pour cet auteur, l'homme futuriste est celui qui, grâce à ses transformations infinies, ne connaîtra point la tragédie de la vieillesse.

La présence d'agents à l'identité hybride peut-elle être analysée comme un processus de renouveau engagé par une institution vieillissante ? Dans ce cas, l'émergence de secrétaires assistantes oeuvrant en symbiose avec les bénéficiaires des politiques publiques pourrait être analysée comme une image fractale. Une image qui donnerait à voir de transformations plus profondes traversant l'institution celle-ci s'engageant, après avoir magnifié sa culture technique, dans une culture hybride.

## **Bibliographie**

Dubet F., 2002 *Le déclin de l'institution*. Paris, Le Seuil

Gardey D., 2001, *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau 1890 – 1930*. Paris, Belin.

Osty F., 2002, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Paris, Editions de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (seconde édition : 1985).

Strauss A., 1992 *Miroirs et masques*. Paris, Métailié

Weller J-M., 1999, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*. Paris, Desclée de Brouwer

---

<sup>26</sup> Offices agricoles spécialisés, tels l'ONIC, eux même en cours de restructuration.

<sup>27</sup> Marinetti F.T., 1913 Manifesto tecnico della letteratura futurista cité in Freud S., 1988. *L'inquiétante étrangeté et autres essais* Paris Gallimard Folio

## La disparition des managers

Guillaume Huyez — Levrat

Université René Descartes et Centre d'étude des mouvements sociaux (EHESS-CNRS)

[ghuyez@free.fr](mailto:ghuyez@free.fr)

### 1. Introduction

Travaillant sur le parcours professionnel et les perspectives d'avenir des salariés vieillissants et, plus spécifiquement, sur les éléments de ces parcours susceptibles de « faire vieillir » les salariés, nous nous sommes intéressés aux interactions à l'œuvre dans les monde sociaux constitués par chaque entreprise.

Au-delà des questions d'ordre ergonomiques ou médicales mettant en avant l'influence de la santé sur le maintien des salariés âgés en emploi, nous abordons la labellisation de certains salariés comme « vieillissants » comme un indice du processus de désaffiliation les touchant. Cette désaffiliation peut être relative au métier en lui-même (notamment si celui-ci est évalué comme peu intéressant, répétitif ou réalisé sous contraintes temporelles) ou relative à la densité et à la qualité des interactions sociales au travail, incluant les relations au sein du collectif de travail, les relations avec la hiérarchie (et spécifiquement la hiérarchie directe) et l'attachement à l'entreprise elle-même.

La communication proposée s'appuie sur une analyse de certaines données collectées au cours de deux enquêtes de terrain mobilisées dans notre travail de thèse. La première porte sur la gestion des âges à La Poste (Guillemard et Legrand, 2001). La seconde, consiste en un travail monographique sur la gestion des âges et les rapports intergénérationnels dans quatre grandes entreprises, une entreprise industrielle transformant un bien intermédiaire pour l'industrie automobile (TRANSFORMATION), une entreprise de vente de matériaux de construction en demi-gros (VENTE-MAT), une entreprise sidérurgique (METAL) et une banque (BANQUE). Ces dernières ont été réalisées dans le cadre d'une recherche portant sur la reconfiguration en cours du modèle sociétal qui dans les sociétés fordistes s'est institutionnalisé dans le cycle de vie ternaire (Alexandre-Bailly *et alii*, 2004). Plus précisément, c'est dans des entités délimitées (bureaux de postes, site industriel, points de ventes, agences commerciales), dans lesquelles, des salariés de tous les âges ont été interrogés de manière semi directive, sur leurs parcours professionnels, leurs conditions de travail passées comme présentes, et leurs perspectives d'avenir, qu'a été collecté le matériel alimentant cette réflexion.

La question que nous voulons développer ici est celle de la disparition des « managers » dans ces collectifs de travail. Celle-ci porte une interrogation sur la possibilité même de réguler le travail, sans conflictualité, mais sans coopération non plus. Cet effacement est souligné dans

les entretiens des salariés des entreprises étudiées, qui minorent l'influence de cette hiérarchie directe dans la forme et la dynamique du monde social. Ils semblent à la fois dépossédés de leurs pouvoirs traditionnels au cours des réorganisations qu'ont connues les entreprises et, paradoxalement, investis d'attentes fortes par les salariés, inadéquates dans le nouveau contexte.

La disparition des managers, qu'il faut comprendre comme un effacement et une reconfiguration de leur rôle spécifique, et comme la marque d'un isolement plus grand ressentis par les salariés, s'interprète comme la marque de bouleversement dans les mondes sociaux de l'entreprise au cours desquels le degré d'authenticité de chacun est en dispute selon deux logiques antagonistes. D'une part, de l'entreprise qui cherche à définir ce que constitue un « salarié authentique ». D'autre part, des salariés qui définissent ce que doit, ou devrait, être l'entreprise, ses métiers comme ses procédures.

Après avoir rappelé des éléments du cadre théorique mobilisé et les traits saillants du contexte commun aux entreprises étudiées, nous présenterons des données empiriques permettant de préciser trois formes d'effacement des managers qui traduisent, du point de vue des salariés, leur dés-authentification.

## *2. L'affiliation au monde social des entreprises dans la durée*

### *2.1. Être reconnu dans le monde social*

Comme le précise Anselm Strauss, un monde social (comme catégorie d'analyse de niveau méso sociologique) se caractérise par au moins une « activité principale » et des activités associées, des « sites » où ont lieu ces activités et des « technologies » qui sont des façons d'accomplir ces activités (Strauss, 1992). La définition de ce que sont ces activités, ces sites et ces technologies sont l'objet de disputes entre participants du monde social considéré. Dans ce cadre, nous entendons la question de l'affiliation à un monde social comme le degré « d'authenticité » qui est reconnu à un salarié comme partie prenante de ce monde social, du point de vue de la hiérarchie. Un salarié bien affilié travaillera ainsi sur une activité plutôt essentielle, mettra en œuvre des techniques jugées adéquates et évoluera dans un espace physique, temporel ou social jugé comme étant le plus valorisant.

Le processus de désaffiliation qui touche certains salariés se traduit alors par une rupture dans l'échange fidélité contre protection qui est la base de l'affiliation. C'est-à-dire que des salariés ressentent que leur entreprise ne les protège plus assez, ou ne garantit pas leur avenir au regard des efforts qu'ils ont fait. La protection attendue peut passer par une reconnaissance

matérialisée par des évolutions de carrières ou de rémunération, des formations, ou par un ensemble d'autres signes plus discrets qui prennent sens dans le contexte de travail et qui permettent à ces salariés de se sentir « distingués » et « reconnus ». Les efforts consentis par les salariés sur la durée peuvent d'abord être simplement la continuité de leur présence dans l'entreprise. Celle-ci se décline en événements partagés en communs au cours de l'histoire de l'entreprise et de ses évolutions. Le fait d'avoir connu différentes figures de l'entreprise, notamment d'avoir traversé avec elle des périodes difficiles liées à un contexte changeant en termes économiques et technologiques, rend ces salariés authentiques, à leurs propres yeux du moins, pour interpréter et juger les évolutions à venir des entreprises. Mais aussi pour évaluer la pertinence des autres membres du monde social : les collègues bien sûrs, mais aussi la hiérarchie.

Au-delà d'évolutions plus ou moins visibles, et plus ou moins radicales des entreprises, les parcours professionnels suivis dans les entreprises à marché interne qui procèdent à un échange intergénérationnel des postes et des fonctions, contribue aussi à donner corps à l'affiliation au monde social de l'entreprise. Le fait « d'en avoir bavé », par exemple en ayant du quitter leur province et « monter à Paris » pour les postiers (comme pour beaucoup de salariés du secteur public recrutés par concours nationaux comme les professeurs, les cheminots ou les policiers) rend légitime pour ces salariés une forme de paiement différés de ces éléments de pénibilité du travail en se reposant, arrivés en fin de carrière, sur les plus jeunes.

Mais alors que ce modèle de parcours et ce type d'accord intergénérationnel est effectivement celui des salariés les plus âgés proche du départ, les salariés d'âges intermédiaires pressentent que, malgré les efforts qu'ils ont pu consentir lors de leur début de carrière, ils ne pourront pas espérer bénéficier d'une compensation en fin de carrière similaire. Au contraire, ils risquent d'avoir, au final, un parcours en deçà de leurs espérances. Moins avantageux en tout cas que celui des plus âgés, et qui risque d'être bousculé par l'arrivée des plus jeunes dont la dynamique de carrière part sur de nouvelles bases. Éventuellement, ceux-ci sont recrutés directement sur de nouveaux métiers nécessitant la mise en œuvre de nouvelles techniques dont les liens avec les anciens métiers stratégiques sont parfois faibles et où sont cantonnés des salariés, parfois identifiés comme « non évolutifs ». En outre, les entreprises sont parfois tentées d'organiser une non mixité générationnelle afin de préserver les néo-recrutés – perçus comme vecteurs de changement pour les entreprises – des pratiques de travail et de l'histoire dont sont porteurs les plus anciens.

## 2.2. Prendre de l'âge dans l'entreprise

Quand on interroge les salariés sur ce qui les motive, ce qui leur plaît ou déplaît le plus et, enfin, sur ce qui leur donne envie de rester ou, au contraire sur ce qui les pousserait à quitter leur travail, leurs réponses, quelque soit leur âge, sont de deux ordres. D'une part, il s'agit de l'activité elle-même et des manières de faire, d'autre part du « soutien social » qu'ils peuvent solliciter et recevoir dans l'exercice de leur travail.

Au titre de l'activité, la diversité accordée par des difficultés qu'il s'agit de surmonter et où l'on peut montrer ses habiletés, ou par des tâches un peu annexe mais qui sortent de l'ordinaire et permettent de rompre la monotonie, semble l'élément le plus apprécié. La diversité permet aussi d'introduire des ruptures dans les cadences de travail et de fournir des soupapes quand la charge représentée par un travail sous contrainte de temps ou fait dans un environnement physique difficile se fait trop lourde. L'intensité du travail peut être lié au rythme d'une chaîne dans le cas du travail posté, mais aussi dans le flux des clients à traiter dans un temps imparti et en suivant un protocole relativement rigide dans les entreprises du tertiaire.

En l'absence d'un intérêt porté directement à l'activité, le type de relations nouées avec les collègues de travail, ainsi que leur intensité, jouent un rôle essentiel dans la motivation des salariés. À cet égard, des réorganisations physiques de l'espace de travail, ou des modifications des aménagements du temps de travail nécessitent des réapprentissage des modes de coopération dans le travail. La réduction des temps collectifs dans l'entreprise liée à la pression de la chaîne ou des files d'attentes, la diminution des effectifs liés aux gains de productivité, la perte des espaces utilisés jusqu'alors pour transmettre les expériences et co-élaborer des normes de travail ; tout cela contribue à modifier les formes du monde social, et donc, du support social au travail. Dans cette nouvelle configuration, l'isolement face au surgissement d'un problème accroît le stress tandis qu'il est plus compliqué de valoriser son travail sous le regard des pairs.

Activités, manières de faire et support social, ces éléments permettent de définir le monde social de l'entreprise. Dans ce sens, la signification que les salariés peuvent donner au fait de prendre de l'âge dans l'entreprise dépend de leur capacité à se maintenir au centre du monde social ou à imposer leurs définitions des activités et des techniques légitimes lorsqu'ils sont engagés dans des trajectoires de centrifugation.



L'analyse systématique de la centaine d'entretiens réalisés dans les entreprises étudiées qui constituent notre terrain de thèse relève pourtant une donnée inattendue au regard de la question du support social. La disparition des managers de la description de l'environnement de travail : ni principalement mobilisé sous un jour négatif pour rendre compte de conditions de travail dégradées, ni majoritairement invoqué comme adjuvant à la réalisation du travail, ils sont d'abord absent du discours des salariés, alors même que les relations avec leur hiérarchie était une question clé des entretiens. Comment s'exprime cette disparition des managers, et quel sens peut-on lui donner dans le cadre de l'évolution des mondes sociaux considérés ? Comment les relations avec la hiérarchie permettent de rendre compte des relations entre les âges, mais aussi des rapports des différentes générations au travail et d'éclairer la problématique du vieillissement en emploi ? Telles sont les questions que nous allons maintenant traiter.

### *3. Trois formes d'effacement des managers*

Quand on essaye de déterminer les relations au sein des collectifs de travail et, notamment, le sentiment général des salariés sur leur hiérarchie directe, on est frappé de constater la neutralisation de cette figure. Dans près d'un tiers de nos entretiens, il est impossible de déterminer s'il est jugé plutôt négativement ou plutôt positivement. En outre, les motifs donnés par les salariés pour forger leur opinion sur leurs managers sont eux-mêmes parfois ambigus. Ainsi, certains peuvent évaluer négativement ou positivement leurs responsables pour une même raison : ne pas avoir de réel pouvoir. Ce constat peut s'exprimer de manière plus ou moins forte, il semble en tout cas partagé par un grand nombre de salariés de tous les âges. Un tel constat peut conduire à des attitudes contrastées dans les entreprises concernées. Nous allons voir ici trois exemples différents, tirés d'entreprises du secteur tertiaire.

Dans le premier cas, il s'agit d'un bureau de poste dont le jeune directeur a un parcours à bien des égards en rupture par rapport à l'idée d'un parcours normal dans l'entreprise tel qu'il est compris par ses guichetiers plutôt âgés. Le deuxième exemple provient d'une agence de VENTE-MAT et le dernier d'une agence de BANQUE. Dans ces trois cas, on peut noter que le regard porté sur les managers par les salariés informe de l'état des disputes locales pour définir ce qui constitue l'essentiel des mondes sociaux concernés : métiers stratégiques ou en déclin, lieux centraux ou périphériques, techniques adéquates ou obsolètes. Bien plus, le faible poids des managers dans le discours des salariés semble traduire un double phénomène. La perte de légitimité de la hiérarchie notamment pour ce qui est de conduire les changements

dans les entreprises d'une part. Le brouillage de la carte des carrières d'autre part. Ce brouillage des cartes rend complexe l'inscription des salariés dans le futur de l'entreprise, en même temps il contribue à une attitude des plus jeunes qualifiée parfois d'impatiente par les plus âgés et les hiérarchies et contribue à une analyse en termes de conflits intergénérationnels par les acteurs de l'entreprise.

### 3.1. Le manager illégitime

Dans le cas que nous allons détailler ici, on semble se trouver en face d'un déni par certains salariés, plutôt âgés, de la légitimité du manager en place. En l'occurrence un jeune directeur d'un bureau de poste. Cette situation traduit une dispute forte pour authentifier les différents participants à ce monde social d'entreprise.

Parmi les bureaux de poste étudiés, cet établissement possède la caractéristique intéressante d'être dirigé par un homme relativement jeune (32 ans et cinq ans d'ancienneté) qui doit gérer une équipe où seuls les saisonniers (souvent des étudiants) recrutés au guichet l'été pour faire face au doublement de la population de cette ville côtière sont plus jeunes que lui. Geneviève, une guichetière âgée résume ce sentiment :

*C'est très confidentiel parce que d'abord c'est pas un postier, il est arrivé et bon comme il est très jeune, il a voulu faire de l'autorité surtout avec les plus anciens et bon... Non ça s'est pas bien passé. Nous on avait l'habitude d'avoir des receveurs avec de l'expérience qui quand on posait un problème, ils comprenaient de suite. Bon, lui il était commercial à Paris. (Post54F, guichetière de plus de 50 ans)*

Cependant, la modalité d'entrée de ce chef d'établissement, même s'il a effectivement une formation de commercial et est fortement diplômé à Bac+5, ne semble pas différer fondamentalement de celle propre à ces guichetiers relevant du modèle de la « Grande Famille »<sup>1</sup>. Ce profil, selon une catégorisation indigène, regroupe les salariés ayant le plus d'ancienneté à La Poste, un statut de salarié d'entreprise publique et une réticence plus ou moins prononcée pour le développement de la logique commerciale de l'entreprise. Il s'oppose radicalement à un profil repoussoir regroupant certains des salariés les plus jeunes, ou ceux arrivés le plus récemment dans l'entreprise, embauchés en tant que contractuels dont l'action est conforme aux attentes de l'entreprise dans les faits (atteinte des chiffres de vente,

---

<sup>1</sup> Cette expression marque l'affiliation forte à l'entreprise et se construit à l'intersection de parcours professionnels fortement typés incluant des mobilités géographiques, une progression plutôt lente dans le marché interne justifiée par le temps nécessaire pour connaître les « ficelles du métier » et, en conséquence, une forme particulière d'arrangement intergénérationnel au terme duquel certains postes réputés plus difficiles sont abandonnés aux nouveaux entrants selon des modalités tenant parfois à une forme de bizutage. Elle apparaît non seulement à La Poste, mais aussi à la SNCF (Lemoine et alii, 1993), dans la police (Caroly, 2005). Au-delà du secteur public, il semble s'agir d'une caractéristique des grandes organisations à marché de travail interne. On retrouve des figures de la « grande famille » (y compris comme concept indigène) dans des entreprises privées de notre terrain comme VENTE-MAT.

effort sur le commissionnement...). Les guichetiers du premier modèle leur prêtent volontiers une mentalité différente : plus individualiste et ne respectant pas le public en pratiquant de la vente forcée. Néanmoins, une analyse détaillée fait apparaître une relative homogénéité des discours, indépendamment des parcours professionnels, familiaux, ou générationnels des guichetiers interviewés. En fait, moins que des discours fortement typés autour de l'opposition entre un modèle de guichetier « marchand » et un modèle de guichetier « service public », il semble plutôt exister un continuum de pratique et de discours des guichetiers influencés par ces modèles qui en constituent les bornes (Huyez-Levrat, 2004).

Ce chef d'établissement, de manière peut être paradoxale, paraît ainsi fortement modelé par les codes intimes de cette « grande famille ». Ayant ses deux parents travaillant dans les entités issues de ce qu'il nomme « *la grande maison PTT* », il a, après de premières expériences professionnelles, passé le concours cinq ans auparavant pour « *l'aspect sécuritaire* » d'un emploi public. Après avoir travaillé au siège pendant deux ans, il a lui-même demandé à prendre des responsabilités sur le terrain, passage obligé, dans son esprit, pour pouvoir faire carrière dans l'entreprise :

*Quand je suis arrivé il y a trois ans, les gens se sont dit « il est fou celui là de faire du terrain ». Mais bon, je me plaçais dans l'optique de faire 30 ans de ma carrière à LA POSTE, et je me dis qu'il faut aller voir ce qui se passe sur le terrain, sinon on est vite coupé quand on travaille au siège. Bon, et il y a ce côté j'aime le terrain, les guichetiers et les facteurs, et il y a l'opportunité de trouver un poste [dans la région], ça fait une conjonction de plusieurs facteurs. (Post9H, Chef d'établissement, trentenaire)*

Sans observations longues sur le terrain, il est difficile de faire la part des choses entre les différents ressentis d'une même situation exprimé par les membres de ce bureau. Mais si on peut formuler une hypothèse, c'est que la disparition du manager en tant qu'acteur légitime de l'entreprise accompagne une modification de son profil – ou du moins de l'image que les salariés se font de ce profil. Pour certains salariés, le poste de chef d'établissement apparaît comme un poste nécessitant une certaine ancienneté dans l'entreprise et comme un poste de fin ou de milieu de carrière, couronnant ou marquant la promotion d'agents ayant fait leurs preuves dans l'entreprise. L'ancienneté signifie ici avoir traversé avec eux un certain nombre d'épreuves constitutives d'une identité professionnelle : le concours, le passage par Paris avec l'espoir souvent de retourner le plus vite possible dans « sa province ». Elle signifie aussi partager un certain nombre de valeurs liées à un idéal de Service public qui s'oppose radicalement aux évolutions de l'entreprise depuis la réforme de la Nouvelle Poste (séparation d'avec France Télécom et repositionnement progressif de l'ancienne administration dans les secteurs concurrentiels de la messagerie et des activités financières).

La modification du profil des managers en termes de parcours professionnel peut s'accompagner d'une modification de sa place et de son rôle dans le collectif de travail. L'effacement du manager tient alors à une mauvaise distance par rapport au reste du collectif de travail. Illégitime s'il est trop lointain comme on l'a vu dans ce bureau de Poste, il peut aussi sembler non pertinent s'il est trop proche. Les deux exemples suivant informent ce point.

### 3.2. Le manager copain

L'entretien de Camille, réalisé à BANQUE, est particulièrement intéressant au regard de la modification de la place des managers. Il s'agit de la seule salariée de BANQUE rencontrée que l'on peut catégoriser comme « jeune » d'un point de vue chronologique et qui estime que ses conditions de travail pourraient se détériorer dans un futur proche. Elle apparaît pourtant bien affiliée à son entreprise. Elle bénéficie des efforts importants de formation destinés aux jeunes embauchés (elle a deux ans d'ancienneté), ce qui lui assure une évolution en termes d'échelon et de rémunération à court terme. Elle juge son travail intéressant tant vis-à-vis des relations clientèles que des rapports avec ses collègues. Elle adhère en outre aux objectifs de l'entreprise (placement de produits), même si leur augmentation continue lui fait un peu redouter l'avenir, surtout si une individualisation trop poussée conduit à détériorer l'ambiance de travail et les coopérations au sein de l'agence. Le caractère peut-être le plus significatif de cet entretien est que le principal motif évoqué qui pourrait faire la différence entre rester et quitter BANQUE est la personnalité du chef d'agence. Ce chef d'agence apparaît aussi comme la principale raison de Camille pour essayer de réaliser les objectifs : « *on s'entend tellement très bien qu'on a envie de bosser et aussi pour le chef. Faut pas qu'il se fasse réprimander parce qu'il a aussi des comptes à rendre chaque mois* ». Comme si l'ancien attachement à la grande famille évoqué par nombre de salariés de générations plus anciennes s'était métamorphosé en un attachement – en poursuivant la métaphore – à une famille nucléaire représentée par le monde social de travail restreint (l'établissement, l'agence). Camille avait ainsi refusé un premier contrat en CDI parce que les relations dans une précédente agence ne la satisfaisaient pas. Par ailleurs, si elle estime positivement son travail (en tant qu'activité) et le « soutien social » qu'elle y trouve, elle n'hésiterai pas a priori à quitter l'entreprise dans l'avenir, notamment au moment où les règles de fonctionnement de son marché interne l'amènera à quitter cette agence d'ici deux ou trois ans.

*Pour l'instant, je suis bien et j'arrive, on arrive, à plutôt bien s'en sortir dans l'agence. Mais la durée de vie d'un conseiller en agence, on va dire que c'est cinq ans maximum. Conseiller commercial ou conseiller financier, généralement à BANQUE, on bouge beaucoup. On est dans un groupe [d'une douzaine d'agences]*

*finalement situées plus ou moins dans le même quartier où on est amené à être mobile [entre ces agences]. Donc moi, je suis là depuis deux ans, j'espère y rester le plus longtemps possible. Mais je ne me fais pas d'illusions, je sais que d'ici deux ou trois ans, je ne serai plus dans cette agence. Donc là, j'aviserais avec le nouveau directeur d'agence (...) Je sais pas si je ferai carrière à BANQUE. Je peux pas vous dire. J'aime ce que je fais, j'aime mon métier, j'aime le rapport que j'ai avec mes collègues et avec les clients. Mais s'il y a autre chose qui se présente pour moi, pourquoi pas (Banq427F, Conseillère commerciale en agence de moins de 29 ans).*

Enfin, la place prise par le chef d'agence et sa personnalité dans l'affiliation à l'entreprise de cette jeune salariée traduit d'une autre manière l'évolution de leur rôle dénoncé par Claude, un vieux salarié de VENTE-MAT, entré dans l'entreprise en sortant de l'école à 18 ans, d'abord comme remplaçant « *parce que comme toujours quand vous êtes jeune vous cherchez à vous faire un peu de sous l'été* », jusqu'à un poste de cadre, responsable d'une cellule devis dont il est le seul membre depuis une réorganisation récente. Au travers de son exemple, nous allons aborder une dernière forme d'effacement des managers qui tient à une évolution de leur rôle, déjà entrevu avec l'exemple précédent. Un rôle qui devient plus celui d'un animateur d'équipe devant convaincre et séduire que celui d'un supérieur hiérarchique pouvant assumer d'imposer une manière de faire.

### 3.3. Le manager exécutant

Face à l'harmonisation des procédures dans les grandes entreprises et à la redéfinition des lignes hiérarchiques, le management intermédiaire (ici des responsables d'agence ou d'établissement) se trouve à la fois dépossédé de son pouvoir de sanction/récompense et investi d'un nouveau rôle d'accompagnement ou d'animation du collectif de travail, soumis lui-même à l'application de consignes et d'objectifs et au « reporting » d'informations standardisées pour un niveau supérieur. « *C'est un employé comme nous* » dit Claude. Derrière la disparition de la spécificité du rôle du manager en tant que responsable et preneur de décision, c'est non seulement la légitimité de l'ordre de l'entreprise qui est remis en cause, puisqu'il se rabat sur des qualités personnelles, mais aussi une forme de modèle de carrière qui semble moins atteignable. Moins différencié de ceux qu'il encadre, le temps nécessaire ou les compétences à mobiliser pour pouvoir remplir ce rôle sont plus difficilement évaluables, notamment pour les salariés les plus jeunes et les moins expérimentés (Delay et Huyez-Levrat, 2005).

Ainsi, si à VENTE-MAT les salariés plus âgés reconnaissent bien volontiers la qualité des formations, tant générale des jeunes, que celles fournies par les écoles d'entreprises, l'absence de relève identifiée dans certains métiers ou postes (ceux plus techniques, liés à des familles de produits en déclin face aux « prêts à poser » dont le développement accompagne la

réorientation de l'entreprise vers une clientèle de particuliers) pose directement pour les salariés âgés en place la question de leur utilité présente et du devenir de la « Maison »<sup>2</sup>. Selon eux, elle perd en compétences (celles qu'ils avaient acquises auprès des vieux professionnels du bâtiment) alors que l'organisation ne permet plus de faire monter les plus jeunes en professionnalisme (devant la pression de la file des clients, ils se contentent d'enregistrer des ventes sur des produits au catalogue sans possibilité de les connaître vraiment et sans temps de recul nécessaire à l'assimilation de l'expérience). Dans le même temps, la faible autonomie des chefs d'agences en fait plus des sortes de contremaîtres que de véritables « patrons ».

*Les chefs d'agence n'ont plus à leur niveau l'autonomie et les possibilités qui ont pu exister à une certaine époque. Le chef d'agence est pris dans un système, il a un chef de secteur au-dessus de lui, il y a les responsables du marketing et tout ça. Moi, le chef d'agence j'arrive à en dire, de toute façon c'est pas par rapport au chef d'agence que j'ai actuellement, parce que c'est un jeune homme charmant, mais moi j'ai connu des chefs d'agence, c'étaient des chefs d'agence. C'étaient des patrons, ils étaient patrons. C'étaient les décideurs sur leur dépôt ou sur leur agence, ils engageaient des choses. Bon, ils avaient des résultats à donner, alors que maintenant ils sont là c'est des exécutants multiples, ils surveillent une équipe point. (...) C'est pour ça que le métier de chef d'agence n'est plus du tout passionnant parce que c'est toutes les emmerdes, parce qu'il les prend toutes, il a toutes les responsabilités, mais d'un autre côté il n'est pas décideur. (Vent218H, 50+, IDF-A)*

Claude exprime un fort sentiment de lassitude par rapport à son travail qui lui fait envisager de partir le plus tôt possible – c'est-à-dire dès que les conditions légales de départ en retraite seront réunies. Dans ce sentiment, la disparition des managers n'est qu'un des éléments descriptifs de changements lourds survenus dans ses conditions de travail : intensification, perte d'autonomie, relégation dans la hiérarchie des métiers stratégiques, dégradation de la relation avec les clients. Elle traduit aussi de manière exemplaire ce qui est perçu comme un appauvrissement du contenu des emplois, une imperméabilité plus grande entre eux, et une séparation qui se radicalise entre les « salariés évolutifs » (repérés sous cette terminologie dans le processus de ressources humaines de l'entreprise) et la plus grande part des autres qui peuvent se sentir bloqués sans possibilité d'évolutions. Et ce malgré tous les efforts qu'ils pourraient faire. L'absence d'un manager capable d'assumer son rôle (et qui, pour eux, serait une des clefs) se fait alors d'autant plus cruellement sentir.

#### 4. Conclusion

Dans les mondes sociaux considérés, l'expression des salariés sur leurs responsables hiérarchiques directs traduit une modification radicale qui s'est opérée dans ces grandes

---

<sup>2</sup> Cette expression renvoie, pour les salariés ayant le plus d'ancienneté, aux entreprises de dimension plus familiales et régionales dont la concentration progressive a donné naissance au groupe actuel.

entreprises à marché interne. L'harmonisation des procédures engagées suite à des fusions acquisition de concurrents, de changement d'orientations et de définition des métiers stratégiques, ou par le biais de démarches de certification et de qualité a contribué à restreindre les marges d'autonomies de ces responsables. Chefs d'agence, mais aussi dans des entreprises industrielles chefs d'ateliers, ont vu progressivement leur échapper des fonctions de ressources humaines, notamment la possibilité d'acter la reconnaissance (positive ou négative) des salariés, et les normes de réalisation du travail au profit d'un niveau supérieur, plus distant des lieux de production. De ce fait, il est réputé moins bien connaître la réalité du travail, qui lui parvient filtrée par le jeu d'indicateurs dont la pertinence est parfois discutée.

Ayant perdu la caractéristique essentielle du pouvoir de décision, quelles peuvent être le type de relations sociales nouées autour de ces managers ? Conduit parfois – et sans doute malgré eux – à jouer sur les cordes de l'affection, ne participent-ils pas à une forme de privatisation des relations professionnelles, avec les dangers que cela peut représenter ? Impuissant sur des domaines importants pour les salariés, ceux-ci peuvent être tentés de trouver ailleurs des réponses à leurs questions et, s'il n'y parviennent pas, à se tenir en retrait par rapport aux injonctions à mobilisation que pourrait relayer ces managers.

Finalement, la disparition des managers dont nous avons brossé les grandes lignes pose la question de l'espace où peuvent se nouer les disputes relatives à la participation aux mondes sociaux des entreprises. D'un côté ces responsables, sont moins bien ancrés dans l'espace de réalisation du travail (agence, atelier...) tandis que, d'un autre côté, les acteurs légitimes – du point de vue des dirigeants de l'entreprise – pour définir la bonne manière de faire sont plus lointain et, quasiment inaccessible, pour les salariés.

## **Bibliographie**

ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique, GAUTIE, Jérôme, GUILLEMARD, Anne-Marie, JOLIVET, Annie (dir) (2004) : *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas*, Rapport de l'ACI Travail, [www.cee-recherche.org](http://www.cee-recherche.org)

CAROLY, Sandrine (2005) : « Transmettre le métier de Gardien de la Paix : développement des compétences et des collectifs de travail », Séminaire du CREAPT, Paris 4 mai.

DELAY, Béatrice, HUYEZ – LEVRAT, Guillaume (2005) : « La transmission des savoirs professionnels comme grille de lecture des rapports intergénérationnels dans des grandes entreprises », Séminaire du CREAPT, Paris, 2 mai.

GUILLEMARD, Anne-Marie, LEGRAND, Monique (dir.) (2000a) : *Construction sociale du parcours des âges au travail*, Université Nancy II LASTES, Rapport de recherche CNRS.

HUYEZ – LEVRAT, Guillaume (2004) : « Changement du travail des guichetiers de La Poste et transmission des savoirs sur les clients », intervention au colloque *Savoirs, Travail et Organisation*, Laboratoire Printemps, Université de Versailles St-Quentin, 22 Septembre.

LEMOINE, Maurice, RIBEILL, Georges, MALAN, Anna (1993) : *Les cheminots. Que reste-t-il de la grande famille ?* Paris, Syros.

STRAUSS, Anselm (1992, 1978) : « Une perspective en termes de monde social », in *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, p.269-282.



## **Relations de travail en établissement associatif socio-éducatif et mobilisation des éducateurs en France, en Allemagne et en Russie**

**Hélène Join-Lambert Milova**

GRASS

[milova@iresco.fr](mailto:milova@iresco.fr)

Il s'agira dans cette communication, de saisir l'articulation entre deux aspects du travail en établissement socio-éducatif dans le secteur associatif, que sont d'une part, les modes de mobilisation des éducateurs dans les établissements, et d'autre part, leur formation professionnelle. Des liens entre ces deux aspects sont apparus à travers une comparaison entre trois pays, réalisée dans le cadre d'une recherche de doctorat de 2000 à 2004.<sup>1</sup> L'analyse de l'organisation du travail dans les équipes respectives s'appuie sur des enquêtes par observation menées dans des établissements et auprès d'éducateurs de Saint-Pétersbourg, de Berlin et de la région parisienne. Afin de pouvoir recouper ces résultats avec d'autres données au niveau local ou national, deux autres méthodes d'enquête ont été pratiquées, incluant des entretiens avec des professionnels sur les sites respectifs, et des recherches bibliographiques et analyses de documents dans les trois pays.

Dans un premier temps, on retracera les modes d'organisation du travail et les relations hiérarchiques au sein des équipes éducatives dans les établissements. Comment les éducateurs prennent-ils part à la répartition des tâches, aux processus de décision? L'analyse portera ensuite sur la mobilisation des éducateurs dans leur travail, en terme de loyauté vis-à-vis de l'institution qu'ils représentent. Afin d'éclairer le lien pouvant exister entre organisation du travail et mobilisation au travail, on fera appel au concept d'identification au travail.

Dans une deuxième partie, on s'intéressera au processus d'identification qui accompagne la socialisation professionnelle des éducateurs, par l'intégration de normes et de valeurs spécifiques. Dans quelle mesure l'intégration de normes spécifiques, contribue-t-elle aux différentes formes de mobilisation au travail chez les éducateurs ? On tentera ainsi de tracer des liens pouvant exister entre l'évolution des normes professionnelles, et les modes de mobilisation au travail, dans les trois pays.

---

<sup>1</sup> Join-Lambert Milova, H. (2004).

## **1. Autonomie et mobilisation au travail**

Les modes d'organisation du travail dans les équipes des trois établissements, ont été comparés sous deux aspects : la répartition des tâches, et les prises de décision. Cette comparaison révèle différents niveaux d'autonomie dans l'organisation du travail des éducateurs. Ensuite, les modes de mobilisation dans leur travail sont analysés à partir de leur loyauté vis-à-vis de la direction et de l'institution, dans la relation avec les adolescents.

### **1.1. Organisation du travail**

La comparaison de l'organisation des équipes éducatives et de leur travail, a été réalisée à partir des résultats d'observations dans trois établissements situés respectivement en France, en Russie et en Allemagne. Les deux aspects analysés permettent de conclure à différents niveaux d'autonomie dans le travail des éducateurs.

Le directeur du foyer français exerce son autorité essentiellement sur les prises de décisions, concernant par exemple l'accueil des jeunes ou l'embauche de nouveaux collègues. Concernant les décisions, qu'il s'agisse des jeunes qu'ils devront prendre en charge, des collègues avec lesquels ils devront travailler, ou des règles qu'ils doivent appliquer aux jeunes, l'autonomie des éducateurs en matière de décisions, est très relative. Ils sont en effet soumis aux décisions prises par le directeur, leur possibilité d'influencer ces décisions, étant restreinte. Le directeur définit également les règles de vie, le cadre organisationnel au sein duquel a lieu le travail éducatif, et exerce un certain contrôle sur le travail exécuté. La répartition des tâches dans le foyer français se fait d'abord en fonction de contraintes imposées par le cadre organisationnel du foyer. Une fois ce cadre posé, le directeur a relativement confiance dans les éducateurs, il les laisse se répartir les tâches au quotidien, et s'organiser entre eux de manière autonome. Les éducateurs bénéficient d'une certaine liberté dans la répartition des tâches et du temps entre eux. Le directeur intervient peu dans cette coordination. Seulement ceci est valable à l'intérieur d'un cadre fixe, prédéterminé par l'organisation du foyer, sur lequel les éducateurs n'exercent pas d'influence.

Dans l'équipe russe, c'est la directrice qui répartit les tâches, tout en respectant les souhaits des éducateurs. Les éducateurs, quand ils arrivent au foyer pour prendre leur service, savent ce qu'ils doivent faire et dans quel ordre, ils ne le décident pas eux-mêmes mais sous la coordination de la directrice. Les plannings des services sont faits eux aussi sous la régie de la directrice, lors des réunions hebdomadaires. Il est vrai que les éducateurs ont aussi la liberté de

se coordonner entre eux pour s'échanger des services. Pourtant cela reste exceptionnel, et la directrice exige d'être prévenue de toute décision à l'initiative des éducateurs.

Dans l'équipe russe, la directrice surveille et dirige les relations entre éducateurs et jeunes, effectue et contrôle la répartition du travail, prend de manière autoritaire, parfois sans même en discuter auparavant avec l'équipe, les décisions concernant le personnel, les jeunes, les règles à appliquer. Les éducateurs ont donc une autonomie assez restreinte. Subissant l'autorité de la directrice il leur arrive également de se solidariser avec les jeunes pour enfreindre en cachette, certaines règles qu'ils n'acceptent pas. Dans ces moments-là, leur position face à la directrice, se rapproche de celle des jeunes.

Dans le foyer allemand, le directeur ne travaille pas directement dans le foyer, il n'intervient que lorsque l'équipe se trouve devant un problème insoluble. Il prend les décisions de personnel, mais uniquement avec l'accord des personnes et des équipes concernées. Le contrôle sanitaire et de sécurité est assuré par une personne de l'administration de l'association. Les autres décisions, qu'il s'agisse de l'accueil ou du renvoi d'un jeune, des règles à appliquer, ou de la répartition du travail, ne sont pas imposées par le directeur, mais soumises à l'équipe sous forme de propositions sur lesquelles les éducatrices doivent se prononcer. Ces décisions sont prises en réunion hebdomadaire, sont prises de manière collégiale entre les éducatrices. Elles font l'objet de longues discussions, au long desquelles l'équipe tente de parvenir à un point de vue commun.

La répartition des tâches dans l'équipe du foyer allemand s'effectue en concertation entre les différents membres de l'équipe. La chef d'équipe a ici un rôle de coordination de cette répartition, elle prend l'initiative de la définition des tâches. En revanche la chef d'équipe n'impose qu'exceptionnellement à une autre éducatrice, l'exécution d'une tâche. De manière générale les éducatrices se concertent pour répartir le travail en accord avec les disponibilités individuelles. Il y a donc une relative autonomie des éducatrices vis-à-vis du directeur, et très peu de distance entre les positions hiérarchiques occupées par la chef d'équipe et par les autres éducatrices.

Les éducateurs des différentes équipes ont donc plus ou moins d'influence sur la manière de répartir leur travail entre eux, et dans les décisions concernant notamment, l'admission de nouveaux usagers, ou les changements de personnel. Si dans le foyer russe ils sont subordonnés, dans la définition et la répartition de leur travail, aux injonctions de la directrice, dans le foyer français ils sont relativement autonomes, dans le cadre toutefois de contraintes organisationnelles assez marquées. Dans le foyer allemand la chef d'équipe,

chargée des mêmes tâches que les autres éducatrices, assure en plus la coordination du travail dans l'équipe, avec l'aide de la pédagogue sociale.

## **1.2. Formes de mobilisation**

Au-delà des différents degrés d'autonomie au travail ainsi observés, on peut également tenter de déterminer les différents degrés d'engagement de la part des éducateurs dans les trois foyers.

La comparaison réalisée ici, porte sur l'engagement des éducateurs dans l'application des consignes de la direction, en particulier, dans la manière de faire respecter les règles par les adolescents. Il s'agit donc de la loyauté des éducateurs vis-à-vis de l'institution dans laquelle ils travaillent, loyauté qui se manifeste par la retransmission des normes et valeurs insufflées par la direction. En effet, il y a des différences, entre les foyers, dans la manière dont les éducateurs reproduisent les modèles appliqués par la direction.

Dans les foyers français et allemand, on observe une relative loyauté des éducateurs vis-à-vis de la direction.

Ainsi, les éducateurs du foyer français reproduisent dans leur relation avec les adolescents, les relations hiérarchiques dans lesquelles ils sont eux-mêmes impliqués au niveau de l'organisation de leur travail. Ils retransmettent aux jeunes, les cadres qui leur sont imposés à eux-mêmes en terme d'horaires pour les différentes activités, ainsi qu'un ensemble de règles prédéterminées, auxquelles les adolescents ne peuvent rien modifier. Bien que des marges de négociation et de persuasion existent, ces procédés ne sont pas formalisés, et les jeunes n'ont pas de prise sur les décisions les concernant. On peut parler d'une reproduction des modèles et des normes appliquées par la direction .

De manière analogue, dans le foyer allemand, les éducateurs semblent mettre en œuvre auprès des jeunes, les mêmes procédés, que ceux auxquels ils sont habitués par la direction. Ils impliquent les adolescents dans des processus de négociation, au sujet de tout : les règles de la vie en foyer, l'organisation des tâches ménagères, l'organisation du temps, les orientations individuelles des jeunes. L'imposition de règles, par autorité, est parfois nécessaire : elle a alors lieu en concertation entre toute l'équipe éducative, qui en décide d'abord de manière collégiale, avant d'appliquer collectivement la décision. A aussi, le principe de négociation, et celui de collégialité, pratiqués par la direction de l'établissement, sont transposés par les éducateurs, dans leur relation envers les jeunes.

Dans le foyer russe, la situation apparaît plus mitigée. Plusieurs exemples observés donnent à penser que la retransmission des normes et principes n'a pas lieu de manière unanime.

D'après le témoignage de l'éducatrice, le style de direction autoritaire a conduit à la démission d'un éducateur:

*« Je pense que ça s'est amoncelé, amoncelé, ce tas d'émotions négatives, et il est parti... C'était une réaction naturelle. Il aurait pu tenir encore un certain temps, en serrant les dents, mais ça n'aurait pas eu beaucoup de sens. Il devait partir. On ne peut pas travailler dans la situation dans laquelle il se trouvait. Par respect pour lui-même, ça n'était pas possible. [...] Pour lui.... Le style autoritaire de direction, il ne l'accepte pas, visiblement. Être un employé soumis, ce style de direction, pour lui, n'est pas acceptable. »*

Le type autoritaire de la directrice vis-à-vis des éducateurs pose donc des problèmes, qui se manifestent par des conflits, menant à des renvois et à des démissions, le cas de l'éducateur mentionné ici n'étant qu'un exemple parmi d'autres. En effet, l'éducateur en place pendant la période d'observation, a été renvoyé par la suite, pour avoir, lors d'une sortie de week-end avec les jeunes à sa datcha, bu de la bière le soir au vu des jeunes. La consommation d'alcool et de tabac était strictement interdite aux éducateurs pendant leurs heures de travail. L'éducateur a donc enfreint les principes de la directrice. D'autres exemples tirés de ce foyer ont montré que les éducateurs se solidarisent parfois avec les jeunes, pour fumer ensemble en cachette à l'extérieur du foyer, notamment.

Ce comportement de solidarisation semble être assez répandu dans les établissements d'internat en Russie.

*Les discussions informelles menées avec plusieurs éducatrices d'établissements révèlent une pratique qu'on pourrait qualifier de 'désobéissance civile' des éducatrices vis-à-vis de leurs supérieurs. Elles se réserveraient des espaces qu'elles seraient seules à contrôler, qui leur permettraient de dévier les instructions imposées quand celles-ci leur paraissent inutiles, injustes, voire nocives pour les enfants dont elles ont la responsabilité. De cette manière, elles en arrivent à prendre le parti des enfants contre la position de l'institution qu'elles représentent. Cependant, elles évitent de rendre publique cette position de 'résistance' car cela comporte des risques concernant leur rémunération – en particulier l'ajout de primes.<sup>2</sup>*

Ces illustrations issues des enquêtes menées en Russie, montrent bien que la retransmission par les éducateurs, des principes imposés par la direction, ne va pas de soi.

---

<sup>2</sup> Cette observation fait référence aux récits d'éducatrices dans le cadre de groupes de travail organisés de 1999 à 2003.

Si les observations des foyers français et allemands, ont révélé une grande loyauté des éducateurs, envers les principes prônés par leurs directions, cela ne semble pas être le cas en Russie.

Peut-on voir un lien entre les modes d'organisation du travail dans les équipes éducatives, et la loyauté des éducateurs envers la direction ? Pourrait-on dire que le degré d'autonomie des éducateurs dans leur travail, se répercute sur leur mobilisation au travail ?

L'hypothèse avancée ici est que ce lien se fait à travers l'identification des éducateurs, à leur travail.

### **1.3. Identification à une position professionnelle**

Claude Dubar définit la notion d'identité professionnelle comme intersection d'un processus biographique avec un processus relationnel. Le processus biographique renvoie à la « *projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire d'emploi et la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage, ou mieux, de formation* ». Il s'agit donc d'une « *construction personnelle d'une stratégie identitaire.* »<sup>3</sup> En ce sens, la construction de l'identité professionnelle exige que l'individu puisse établir un lien entre son travail et sa biographie passée et future.

Sur les lieux de travail, l'individu doit par ailleurs s'adapter aux structures hiérarchiques en place, et adopter une position dans le système relationnel. C'est là la deuxième facette de l'identité professionnelle dans les termes de C. Dubar, celle qui relève du processus relationnel. Ce processus aboutit à une 'identité au travail', qui est la « *façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes.* » A travers le processus relationnel, c'est l'inscription dans un système relationnel qui apparaît ici comme constructif de l'identité professionnelle.

Ces deux éléments sont constitutifs du processus d'identification des éducateurs à leur travail. Ainsi que l'observe le chercheur allemand Martin Stahlmann, l'activité professionnelle des éducateurs en foyer, fait partie intégrante de leur parcours de vie. Elle comporte donc une signification subjective spécifique, y compris dans le sens d'une projection dans l'avenir, qu'elle se fasse en terme de carrière ou d'épanouissement personnel. Les éducateurs et éducatrices se demanderaient, en quelque sorte : « *Que m'apporte le travail en foyer, pour moi, pour ma vie, comment puis-je réaliser mes objectifs ?* »<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Dubar C. (1991), p. 119.

<sup>4</sup> Stahlmann M. (1993) p. 172.

Le processus relationnel serait également primordial dans la construction de l'identité professionnelle des éducateurs. En effet, selon Stahlmann, l'identification des éducateurs à une position dans un système relationnel, passe par le sentiment d'une certaine autonomie au travail. L'autonomie dans les prises de décision, apparaît donc comme un des éléments nécessaires à l'identification de l'éducateur avec sa position. En effet, le sentiment d'autonomie au travail, aide l'éducateur à donner un sens subjectif à sa position.<sup>5</sup>

Ceci transparait en partie, dans les entretiens avec les éducateurs français, allemands et russes. Dans le foyer français, les éducateurs se disent satisfaits du bon fonctionnement de l'équipe, de la flexibilité de leurs emplois du temps. L'éducatrice, dans sa description, présente ces contraintes comme des données naturelles. On peut reprendre la formulation d'une éducatrice du foyer russe :

*« C'est-à-dire que nous prenons aussi des décisions de punition pour des choses q'ils font pendant notre service. L'éducateur, pendant son service, est dieu et tsar. Il peut prendre des décisions et des responsabilités. »*

Bien que, en comparaison avec les autres équipes, l'autonomie des éducateurs du foyer russe soit apparue comme très restreinte, l'éducatrice exprime ici un sentiment de souveraineté. Elle révèle ainsi sa propre perception de sa situation, selon laquelle elle bénéficierait d'une grande autonomie de décision. Cette perception lui est nécessaire pour s'identifier avec sa position. D'autres éducateurs du foyer russe, n'ont pas la même interprétation, ils ne se sentent pas autonomes : le résultat est qu'ils ne s'identifient pas à la position qu'ils sont sensés tenir auprès des enfants, et qu'ils 'désobéissent'. L'imposition de décisions de manière autoritaire, contre l'avis des éducateurs, contribue donc à introduire une grande distance hiérarchique entre la directrice et le reste de l'équipe

L'identification à un modèle relationnel et à une position à l'intérieur de ce modèle, est donc essentielle. Cette position doit pour cela, donner à l'éducateur le sentiment d'une certaine autonomie. Il apparaît qu'indépendamment des relations hiérarchiques observées lors de la comparaison, dans les trois foyers observés, les éducateurs eux-mêmes perçoivent leur position comme autonome- à l'exception d'un éducateur dans le foyer russe, qui justement, montre un faible degré de mobilisation pour les principes de la directrices. Dans les trois foyers, les éducateurs qui se disent autonomes dans l'organisation de leur travail, semblent s'engager pour

---

<sup>5</sup> Stahlmann M. (1993) p. 123.

transmettre auprès des adolescents, les principes impulsés par leur direction. La différence entre les foyers, réside dans les interprétations, par les éducateurs, de la notion d'autonomie.

## **2. Identification et socialisation professionnelle chez les éducateurs**

On a vu précédemment l'importance du processus d'identification des éducateurs, avec une position dans un système relationnel. Un deuxième aspect du processus d'identification au travail, est l'intégration tout au long du processus de socialisation des éducateurs, de normes et de valeurs, présentes dans l'institution où ils travaillent. On peut ainsi considérer que si les éducateurs reproduisent les modèles relationnels appliqués par la direction, c'est grâce à l'identification avec ces modèles, qui aurait commencé dès les premières étapes de leur socialisation. On verra dans cette seconde partie, comment les normes intégrées par les éducateurs durant leur socialisation, contribuent à une mobilisation au travail, qui ne serait donc pas uniquement le produit de l'organisation interne de chaque établissement.

### **2.1. Socialisation et identification**

L'intégration par les futurs éducateurs, de normes et de principes particuliers, semble avoir lieu très tôt dans le processus de socialisation – tout au moins en France. En effet, selon plusieurs sociologues français, les expériences vécues par les futurs éducateurs dès la socialisation familiale et scolaire, les orienteraient vers un système normatif spécifique, allant de pair avec la motivation pour le choix de ce métier.<sup>6</sup> Plus largement, le concept d'*habitus* rappelle que les individus intègrent, au long de leur trajectoire, des normes structurant leur action.

Dans le cas des professions nécessitant une formation, cette dernière constitue le début de la 'socialisation professionnelle' et contribue à modeler l'identité sociale des individus. La socialisation professionnelle contribue plus spécifiquement à l'identification à un rôle et à des normes professionnelles.

Des représentants de la sociologie des professions aux Etats-Unis ont montré que la formation assure une identification des étudiants à leur future activité, de plusieurs manières. Tout d'abord, elle a pour fonction d'assurer l'identification à des normes professionnelles spécifiques. C'est ce que démontre Robert Merton, à propos de la formation des médecins aux Etats-Unis. Selon cet auteur, la 'socialisation des adultes', le processus d'acquisition d'un rôle, comprend deux catégories : l'apprentissage direct par un enseignement didactique, et l'apprentissage indirect, par lequel sont acquis les modèles d'attitudes, de valeurs et de

---

<sup>6</sup> Vilbrod A. (1995), Muel-Dreyfus F.(1983), Dubar C. (1970), Schlaghecken H. (1989).



comportements, en tant que produit des contacts avec les enseignants et les autres étudiants, et avec les patients.<sup>7</sup> Une des tâches les plus difficiles pour l'étudiant en médecine est d'apprendre à gérer des normes et des exigences potentiellement contradictoires, et à les intégrer dans un modèle stable de pratique professionnelle. Cette capacité à appliquer des normes potentiellement incompatibles entre elles, fait partie, selon Merton, du rôle du médecin. Autant qu'à l'apprentissage de techniques, la formation sert donc d'initiation à un rôle:

*« Les étudiants en médecine apprennent le rôle professionnel du médecin en combinant les savoirs et les compétences, les attitudes et les valeurs qui le composent de manière à être apte à exercer ce rôle sur un mode professionnellement et socialement acceptable. »<sup>8</sup>*

Ainsi, les écoles de formation professionnelle auraient la double fonction de transmettre les 'standards cognitifs' du savoir et des aptitudes, et les 'standards moraux' des valeurs et des normes. Les deux ayant une importance essentielle pour l'efficacité de la pratique professionnelle.<sup>9</sup>

La formation constitue d'autre part, un passage permettant aux étudiants, d'intégrer le groupe professionnel en acquérant l'identité correspondante. C'est ainsi que Everett Hughes présente, lui aussi, la formation des médecins aux Etats-Unis. En effet, le travail dont vit un individu détermine de manière déterminante son identité sociale :

*« Le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi [...]. En effet le choix d'un métier est presque aussi irrévocable que le choix d'un conjoint. »<sup>10</sup>*

Selon E. Hughes, *« il faut se rappeler qu'un métier n'est pas seulement un faisceau de tâches, mais aussi un rôle social, le personnage que l'on joue dans une pièce. »* Les rôles sociaux sont définis par Hughes comme *« des rôles que les gens pensent que l'on attend d'eux, ou des rôles qu'on leur permet de jouer sur la scène. »<sup>11</sup>*

Un des résultats de la formation professionnelle est donc l'identification du professionnel avec le rôle qui correspond à son métier. C'est en cela que la formation contribue à la socialisation professionnelle.

---

<sup>7</sup> Merton R. (1957) p. 41.

<sup>8</sup> Merton R. K. (1957), p. 41.

<sup>9</sup> Merton R. (1957) p. 76-77.

<sup>10</sup> Hughes E. (1996), p. 76.

<sup>11</sup> Hughes E. (1996), p. 72-73.

Selon Hughes, alors qu'au début de la formation, les étudiants ont une image 'profane' de la culture médicale, ils se familiarisent au long de leur formation, avec la culture professionnelle. A la fin, lorsqu'ils intègrent le rôle du professionnel, ils doivent mettre ce qu'ils ont appris en interaction avec la culture médicale profane, portée par leurs patients. La différence avec leur position initiale, est, selon l'expression de E. Hughes, qu'ils ont « *traversé le miroir* », ils sont eux-mêmes de l'autre côté de l'image du professionnel.

La formation professionnelle donne lieu, également, à une projection dans l'avenir par les étudiants, qui choisissent des rôles et les positions souhaitables, en fonction de leurs capacités. Il s'agit ici de la projection personnelle dans une carrière future par identification aux membres d'un 'groupe de référence'. Cette 'identification anticipée' suppose l'intériorisation par l'individu en formation des normes et valeurs du groupe de référence.<sup>12</sup>

Ainsi, la formation professionnelle donne lieu à un processus d'identification à plusieurs niveaux : premièrement, l'identification à des normes et des valeurs professionnelles ; deuxièmement l'identification anticipatrice à une position ; troisièmement, l'identification à un rôle, à une 'image' qui se produit progressivement par le biais de ce qu'Hughes appelle le passage à travers le miroir. Le futur professionnel s'identifie progressivement avec son rôle, ce qui suppose qu'il adopte « *les quatre éléments de base de l'identité professionnelle* » que sont « *la nature des tâches [...], la conception du rôle, l'anticipation des carrières et l'image de soi.* »<sup>13</sup>

Ces observations assez générales sur les mécanismes d'identification à travers les formations professionnelles ont été faites principalement dans le cadre de la sociologie des professions, sur la formation de médecins. Leur transposition sur d'autres formations et d'autres groupes professionnels supposerait quelques précautions : il faudrait prendre en compte par exemple, le degré de sévérité de la sélection et de l'élimination, ainsi que le degré de complexité de la structure hiérarchique du groupe professionnel concerné. Mais ces analyses, en décrivant l'identification à des rôles et à des normes, et la reproduction de positions et de structures, permettent *a minima* d'éclairer l'existence de processus constituant potentiellement, des fonctions 'latentes' de la formation professionnelle y compris dans la formation des éducateurs.

---

<sup>12</sup> Hughes E. (1958).

<sup>13</sup> Dubar C. (1991), p. 148-151.

## 2.2. Evolution des normes dans le secteur socio-éducatif

A partir des considérations générales issues de la sociologie des professions, on peut tenter d'appliquer ces concepts à la socialisation professionnelle des éducateurs. En quoi ces processus diffèrent-ils dans les trois pays comparés ici ? En quoi cela peut-il contribuer à expliquer les différents degrés de mobilisation des éducateurs au travail, observés dans les foyers ?

On a analysé les normes professionnelles, ainsi que les images, les rôles professionnels attribués aux éducateurs, dans les trois pays. Cette comparaison montre que les principes et les images auxquels s'identifient les éducateurs, ne sont pas les mêmes.

Les normes professionnelles correspondent au contenu du mandat, aux missions des éducateurs. Elles évoluent avec la professionnalisation du secteur socio-éducatif, notamment, avec l'autonomie qu'il peut gagner dans la définition de ce mandat.

A partir des discours tenus par les éducateurs, ainsi que de recherches publiées sur la question, dans les trois pays, j'ai tenté de retracer les évolutions historiques, et de repérer les normes prédominantes dans le secteur actuellement. Cette analyse est centrée particulièrement sur les interprétations de la notion d'autonomie, mais elle concerne aussi, plus généralement, les principes qui structurent les discours.

En France, après de vives critiques à l'égard de la fonction de contrôle social dans les années 1970, l'idée de projet individuel, de contrat, marque aujourd'hui les principes suivis par les éducateurs. Malgré tout, une certaine ambivalence perdure, entre le principe d'accompagnement et de soutien, d'une part, et le principe du 'cadre', d'imposition de règles, d'autre part. L'accès à l'autonomie passe d'abord par une soumission aux règles imposées par l'extérieur. Les éducateurs perçoivent leur rôle comme celui du dépositaire de la loi, qui peut être amené à brimer le mineur en lui imposant des règles, mais également, comme celui qui doit obtenir la confiance du mineur et le soutenir dans son développement et son épanouissement. Entre ces deux fonctions, qui peuvent facilement entrer en contradiction, la 'crise identitaire' diagnostiquée par plusieurs auteurs, ne surprend pas.

La notion d'autonomie est au centre du processus de légitimation du secteur socio-éducatif en Allemagne depuis les années 1960. A l'époque, il s'agissait de l'émancipation politique des jeunes vivant en foyer. Les approches socio-éducatives développées depuis sont construites autour de l'individualité du jeune, de ses ressources, de ses besoins, de ses opinions, de sa

‘participation’. La participation est aujourd’hui au centre de la rhétorique socio-éducative. Elle fait référence au droit des mineurs à participer aux prises de décision, à la participation des jeunes aux tâches les concernant. Le rôle des professionnels est d’organiser la vie quotidienne en fonction des jeunes, afin de mettre en place cette participation qui se présente comme un apprentissage de la démocratie.

Les normes auxquelles se réfèrent les éducatrices en Russie, correspondent essentiellement à des fonctions de maternage : amour des enfants, assistance et protection. Les qualités qui leur sont demandées relèvent plus de leur expérience de mère, que d’une formation ou d’une expertise professionnelles. Dans leur travail, le plus difficile est de concilier la nécessité d’assistance aux enfants qui leur sont confiés, avec l’objectif d’indépendance matérielle des futurs adultes qu’elles éduquent. Les principes de discipline et d’autogestion du collectif, hérités du vocabulaire du passé, sonnent creux aujourd’hui.

Au-delà des normes transmises au cours de la socialisation professionnelle, il faut tenir compte également, dans l’analyse du processus d’identification, de la forme que prend la socialisation professionnelle. En effet, alors qu’en France et en Allemagne, les futurs éducateurs ont des formations spécialisées, les éducateurs russes ont suivi une formation d’enseignants. Cette absence de spécialisation au niveau de la formation, rend impossible l’identifier, par anticipation, au rôle de l’éducateur. Le processus d’identification ne peut donc réellement intervenir que sur les lieux de travail, après la fin de la formation. Le processus d’identification au travail pour les éducateurs de foyer en Russie, a donc des bases bien faibles : d’une part, il n’y a pas de formation professionnelle spécialisée, d’autre part, les normes professionnelles sont en réalité, des normes profanes. N’importe qui peut être éducateur. Le processus d’identification au travail est donc très affaibli par la forme et par le contenu de la formation professionnelle.

## **Conclusion**

On a comparé, pour trois établissements de suppléance familiale situés en France, en Allemagne et en Russie, les modes d’organisation du travail dans les équipes, ainsi que les modes de mobilisation des éducateurs dans leur travail, mesurés par la manière dont ils retransmettent les principes et les normes insufflées par leur direction. L’interrogation née de ces deux comparaisons, concerne le lien entre le degré d’autonomie des éducateurs dans l’organisation de leur travail, et le degré de leur mobilisation en terme de loyauté envers l’institution.

Afin d'analyser ce lien, on s'est appuyé sur le concept d'identification au travail. Ce concept a été abordé sous les deux aspects mentionnés dans la définition donnée par C. Dubar, qui traite l'identité professionnelle comme l'intersection d'un processus biographique et d'un processus relationnel.

Le processus relationnel a été analysé en référence à M. Stahlmann, comme l'intégration de l'éducateur dans un système relationnel et hiérarchique, que constitue l'équipe de travail. L'identification implique ici, que l'éducateur puisse donner un sens à la position qu'il occupe. En s'appuyant sur les enquêtes empiriques menées dans les foyers, on a vu que les éducateurs, indépendamment de leur degré d'autonomie relatif, ressentent leur position comme autonome. Ce serait donc ce qui leur permet de s'y identifier, et de se mobiliser pour la retransmission des normes. Inversement, ceux qui 'freinent' cette retransmission, seraient ceux qui, dans l'établissement russe, ne se sentent pas autonomes.

Le deuxième élément de l'identification, est le processus biographique, analysé ici en terme de socialisation professionnelle, débutant à la formation. En se référant aux sociologues des professions, on a rappelé les vecteurs par lesquels avait lieu une identification : 'socialisation anticipatrice' par identification avec un rôle professionnel, et intégration de normes professionnelles. Or, la comparaison, pour les trois ays, des normes et images professionnelles des éducateurs, révèle que les rôles attribués aux éducateurs en Russie, sont de l'ordre du profane, et non du professionnel. De même, la formation elle-même, n'est pas une formation d'éducateur, mais d'enseignant, de sorte que la 'socialisation anticipatrice' par identification à un rôle, est impossible pour les éducateurs russes.

La réflexion menée ici, ne tient compte que de quelques exemples, qui ne peuvent en aucun cas être représentatifs. Une enquête plus ciblée permettrait de confirmer ces résultats tout en faisant apparaître probablement, d'autres facteurs de mobilisation des éducateurs, tels que l'idéologie de l'innovation, évoquée par Francine Muel-Dreyfus. Toutefois, l'analyse comparée de l'identification des éducateurs à leur travail, a d'ores et déjà permis d'éclairer certains aspects des processus de mobilisation au travail, chez les éducateurs travaillant en foyer. Il apparaît que le contenu et la forme de la formation professionnelle, d'une part, mais aussi la perception de leur propre degré d'autonomie au travail, d'autre part, sont des éléments décisifs pour la mobilisation des éducateurs.

## Bibliographie

- DUBAR C.: *Idéologies et choix professionnels des éducateurs spécialisés*, thèse en Sociologie, Université Paris 8, 1970.
- DUBAR C. : *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : Armand Colin, 1991.
- DUBAR C., TRIPIER P. : *Sociologie des professions*, Paris : Armand Colin. 1998.
- HUGHES E. *Le regard sociologique, Essais choisis*. Paris: EHESS. 1996.
- HUGHES E. *Men and Their Work*. Connecticut (USA): Greenwood Press.1958.
- JOIN-LAMBERT MILOVA, H. *L'autonomie et les éducateurs: pratiques professionnelles et évolutions du métier en France, en Russie et en Allemagne*. Thèse en sociologie, Université Paris 8, décembre 2004.
- MERTON R.K. et alii (ed.). *The Student-physician. Introductory studies in the sociology of medical education*. Cambridge: Harvard University Press. 1957.
- MUEL-DREYFUS F. : *Le métier d'éducateur : les instituteurs de 1900, les éducateurs spécialisés de 1968*, Paris : Editions de Minuit. 1983.
- STAHLMANN M.: *Die berufliche Sozialisation in der Heimerziehung; Erziehende im Spannungsfeld von Grenzsituationen, Leitbildern und Berufsbiographie*. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt. 1993.
- SCHLAGHECKEN H. *Lebensgeschichte und Identität im Erzieherberuf. Studien zur biographischen Dimension beruflicher Identität im Wandel der Qualifikationsprofile als Thema der Erzieherfortbildung*. Dissertation Erziehungswissenschaften, Köln. 1989.
- VILBROD A. : *Devenir éducateur, une affaire de famille*, Paris : L'Harmattan, 1995.

## Mobiliser des ressources hors travail pour construire sa vie professionnelle

**Harold Juillet**

EHESS

[Harold.Juillet@ehess.fr](mailto:Harold.Juillet@ehess.fr)

### 1. Introduction

#### 1.1. Les imperfections du marché du travail

Le marché du travail n'est pas un marché parfait, ni au sens des économistes ni en un sens moral. L'imperfection peut prendre bien des formes. En termes économiques, la concurrence des employeurs se double de la concurrence entre candidats. L'information n'est ni gratuite, ni connue de tous, puisque plus de la moitié des emplois est pourvue sans recourir à la publicité. Les emplois ni les candidats ne sont des produits homogènes ; c'est une des raisons pour laquelle il existe des périodes d'essai dans les contrats. En terme politique, une des imperfections, la discrimination, fait partie des éléments avec lesquels les acteurs composent : les employeurs la revendiquent si elle est positive, la dénie si elle est négative ; les candidats modifient leur prénom, âge, expérience ou formation ; les agences de recrutement connaissent les règles de placement appréciées ou exigées par leurs clients ; les organismes publics prônent le droit à l'égalité pour tous en invoquant des contraintes légales.

La discrimination ne fait pas seulement partie du quotidien du travailleur ou de l'accès au travail ; elle est également un objet d'étude pour les économistes (Arrow, 1973) comme pour les sociologues (Boucher, 2001). La discrimination prend toutes les formes que génère une distinction : de physique (gros/maigre, petit/grand, beau/laid), de « race » et d'ethnie (caucasien, africain, asiatique pour reprendre les catégories américaines (Simon, 1997)), de genre (homme/femme), d'âge (jeune/vieux, inexpérimenté/expérimenté) etc. Ce qui est au centre de la discrimination, c'est la différence, le droit à la différence et la valeur d'égalité qu'aucune distinction ne peut abolir, voire la valorisation d'une richesse que la diversité peut apporter.

La discrimination sur le marché du travail n'est pas qu'un problème d'égalité, fût-elle républicaine. En se concentrant notamment sur les minorités, les Français issus de personnes

immigrées, la discrimination est avant tout reconnue comme un des symptômes de leur difficile intégration socio-économique, et conçue comme un des éléments de tension dans la société. Le durcissement du marché du travail, que caractérisent la montée du chômage, l'affaiblissement des marchés internes des grandes entreprises et la plus grande sélectivité des modalités de recrutement (Berton, 2001), ne contribue pas à freiner, par hypothèse du moins, les comportements discriminatoires. Quels sont donc les comportements des personnes susceptibles d'être victimes de discrimination sur le marché du travail ? Quelles sont les ressources qu'elles mobilisent ? Quelles sont les contraintes sociales qui peuvent jouer en leur faveur ?

## 1.2. Le cadre de la communauté cambodgienne

Les barrières à l'accès à l'emploi sont plus étudiées que les moyens de ceux et celles qui ont réussi à les lever. Notre étude ne concerne ni la discrimination ni l'intégration, mais les ressources utilisées par ceux qui peuvent en être victimes pour accéder au marché du travail, ou y être mobile. Il ne s'agit pas pour autant d'une étude des réseaux d'accès à l'emploi (Granovetter, 1974 ; Osterman, 1980) ou des trajectoires professionnelles (Dayan, Echardour, Glaude, 1996), bien que des développements ultérieurs puissent y mener.

Nous présentons ici les premiers éléments de notre enquête. Ils mettent l'accent sur les membres de la communauté cambodgienne de la région parisienne, et non sur telle ou telle entreprise. Au stade où nous en sommes, il nous a en effet paru plus intéressant de rendre compte de la situation de quelques membres d'une communauté que de présenter une comparaison entre entreprises. Les résultats sont issus d'entretiens, de questionnaires et d'observation participante.

La communauté cambodgienne peut être considérée comme « invisible » pour deux raisons. Tout d'abord, les communautés asiatiques ont la particularité d'apparaître comme « silencieuses », parce qu'elles ne sont pas revendicatrices » (Pairault, 1995). A cela s'ajoute le fait que les études s'intéressant aux Cambodgiens ont tendance à les assimiler aux Chinois, et à faire disparaître les premiers au profit des derniers (Simon-Barouh, 2003). L'aspect politique de l'immigration est une caractéristique majeure, parce que les plus grandes vagues de migration sont issues directement ou indirectement de la période Khmer Rouge.



Nous exposerons d'abord les premiers résultats concernant les ressources utilisées par les membres de la communauté étudiés, puis nous examinerons les discours d'égalité et les comportements afférents.

## 2. Les ressources

### 2.1. L'importance de la vague de migration

Les ressources employées dépendent d'un certain nombre de facteurs parmi lesquels un des plus importants est la situation de migration qui définit en partie le profil professionnel. Trois vagues de migration cambodgienne en France sont présentes chez les personnes rencontrées. Elles s'articulent autour de la période Khmer Rouge de 1975 à 1979 : avant, pendant, après. La situation professionnelle des Cambodgiens migrants avant l'arrivée de Polpot est privilégiée : ces personnes sont considérées comme appartenant à une élite et possèdent un haut niveau de formation. Pendant la période Khmer Rouge, les Cambodgiens arrivant en France sont des réfugiés politiques : il s'agit surtout de personnes habitant les parties frontalières du Cambodge constituant en France une main-d'œuvre bon marché. Cette vague se nourrit dans les années 1980 d'autres vagues, qui viennent compléter les besoins de main-d'œuvre créés dans les activités des Cambodgiens précédemment installés et s'enrichissent également d'échanges étudiant. Ces trois vagues ne sont pas celles qui correspondent à la totalité des Cambodgiens présents en France, mais aux dynamiques perçues à travers notre observation.

L'appartenance à une vague de migration définit en partie un profil qui comprend des caractéristiques comme l'âge, l'éducation et le type de profession. Les personnes de la première vague ne font pas part de leur besoin pour avoir accédé à un emploi ou être mobile sur le marché du travail. L'un d'eux a créé son entreprise, un cabinet d'expertise comptable. Toute création d'entreprise ne se fait pas sans contacts, il faut des clients susceptibles d'être intéressés, un minimum d'expérience préalable, notamment dans l'expertise comptable, durant laquelle on apprend le « métier ». Ce dirigeant se considère davantage comme une personne ressource. Elle a un haut niveau d'éducation effectuée en France, possède le diplôme d'expert-comptable, et emploie une dizaine de personnes avec un chiffre d'affaires de 720 000 €/an. Les personnes issues de la seconde vague utilisent des ressources différentes selon qu'ils étaient des parents ou des enfants à leur arrivée en France. En tant que parents, un

certain nombre sont devenus des indépendants, en montant des restaurants, des pressings ou des ateliers de couture (retouche). En tant qu'enfants, ayant aujourd'hui une trentaine d'années, ces personnes ont recours à des amis pour obtenir un emploi. Trois exemples montrent les différences de mobilisation des ressources. Certains ont un travail alimentaire. Un jeune homme de 26 ans travaille dans un supermarché pour payer ses études, grâce à un ami qui lui a donné l'information selon laquelle le manager recherchait une personne à mi-temps. D'autres, comme les étudiants en situation d'échanges, trouvent des stages dans leur domaine d'application, plus souvent par l'intermédiaire de connaissances ou d'amis en place (en stage, ou déjà passé par un stage) que par le réseau de leur école. Mais le travail occupé par les personnes ayant une trentaine d'années n'est pas toujours conforme à leur degré de formation. Une jeune femme de 27 ans arrivée à 9 ans en France (1987), qui a fait ses études en France mais à qui il manque selon elle « des bases en Français », a obtenu un poste de secrétaire dans l'administration publique. Cette personne a obtenu la nationalité française, ce qui fait qu'elle n'est pas contrainte par les règles des emplois fermés de la fonction publique et apparentée (GELD, 2000). Elle a obtenu son emploi sans difficulté particulière, et juge les relations de travail satisfaisantes en avançant que « c'est peut-être parce que je suis une femme ». Même si cet emploi ne correspond pas à sa formation, cela ne l'empêche pas de vouloir continuer à ce poste.

## 2.2. Le recours au contact

Dans le cadre de l'étude des contacts pour obtenir un poste, un contact est nécessairement « personnel ». Autrement, rien ne distinguerait la manière formelle de l'informelle dans l'obtention d'un poste (Granovetter, 1974, pp10-11). Dans le cas présent, la notion de « contact personnel » perd de sa pertinence, car les relations par lesquelles des informations concernant des emplois circulent n'ont rien de « personnelles ». La circulation de l'information se fait dans le cadre de la famille, élargie ou d'accueil, et de la communauté, qu'elle soit religieuse (bouddhisme), résidentielle (Cité Internationale Universitaire) ou thématique (différentes associations khmères) L'information qui circule dilue la personnalisation du contact. La rétention d'information concernant le travail n'existe presque pas dans le cercle des connaissances fréquentées mensuellement.

Dans le cas des étudiants en situation d'échange, les relations définissent une communauté particulière au sein même de la communauté cambodgienne. Les liens qu'ils entretiennent entre eux sont plus forts parce qu'ils partagent tous la même situation : ce sont des étudiants

avancés dans leurs études (niveau Licence minimum) venus en France dans le but de compléter leurs cursus (un an pour les DESS, deux ans minimum pour les médecins) pour retourner au Cambodge ensuite. Ils parlent le français certes, mais communiquent entre eux en khmer, ce qui n'est pas le cas des Cambodgiens de leur âge issus de vague de migration antécédente, parmi lesquels la pratique du khmer se perd peu à peu. Le témoignage d'un étudiant en génie hydraulique à Montpellier permet de mieux appréhender le nivellement de la communauté. Il regrette que les jeunes Cambodgiens de sa famille d'accueil ne parlent pas khmer, bien qu'ils aillent à la pagode. Il juge par contre que la communauté cambodgienne est plus regroupée à Montpellier qu'à Paris, phénomène qu'il explique par la taille de la ville. La langue khmer agit comme un facteur distinctif à la fois de cohésion et de distanciation. Le recours au contact est différent selon qu'il s'agit d'étudiants en situation d'échanges et de Cambodgiens présents en France depuis dix ans ou plus (réfugiés politiques, naturalisés, nés en France). Les liens génériques demeurent la famille élargie ou d'accueil et la pagode où la religion bouddhique est pratiquée. Mais des liens plus forts sont entretenus au niveau de cette communauté temporaire d'étudiants en situation d'échanges, qui sont confrontés au monde du travail essentiellement pour leurs premières expériences professionnelles en France (stages, premier emploi). Répartis sur tout le territoire, ils se déplacent de Marseille ou de Lyon jusqu'à Paris pour fêter le départ de leurs compatriotes au Cambodge.

### 2.3. Le hors travail

Le terme de « hors travail » prend des sens différents selon la relation qu'il entretient au travail. Une interprétation peut être tirée de la lecture d'économistes (Roustang, 1996 ; Supiot, 1999 ; Roustang 2001). Le terme renvoie alors soit à des périodes définies en creux par le travail : il s'agit du temps non travaillé, mais en lien avec un état professionnel, par exemple la formation, la période entre deux emplois etc. ; soit à une activité non rémunérée qui fait place à l'engagement citoyen, comme le bénévolat ou toute plage horaire à travers laquelle aider les autres (crèches, personnes âgées, quartiers etc.). Dans notre perspective, le « hors travail » se définit comme ce qui est orienté vers le monde du travail, en dehors du temps travaillé. Il comprend par exemple le temps passé dans les clubs de réflexion d'activité professionnelle, les associations d'anciens élèves, mais aussi des lieux de rencontres où tisser des liens forts (religion, politique, communauté d'appartenance) dans lesquels on peut accéder à des informations privilégiées pour accéder à un poste. Il ne s'agit pas d'un concept de l'économie solidaire développant l'intérêt général, mais d'une notion recouvrant toutes les

actions de personnes mobilisant leurs intérêts personnels. Plus précisément, le hors travail peut être défini comme toutes les ressources relatives à un domaine professionnel qu'un acteur peut mobiliser en vue de l'amélioration de ses conditions de travail, parmi laquelle figure l'obtention d'un poste.

Le hors travail en tant que ressource mobilise essentiellement les deux institutions traditionnelles de l'identité cambodgienne – les cultural focuses (Simon-Barouh, 2003) – que sont la famille élargie et la religion bouddhique. Mais elles ne jouent pas le rôle de sources d'information mais de lieux de rencontres, de contacts qui débouchent sur des soutiens, voire des informations. Par exemple, les bonzes sont absents des ressources utilisées et mentionnées, mais la pagode est fréquemment le lieu où faire la rencontre avec une personne ressource. C'est de la fréquentation de la pagode et/ou de telle ou telle association que peuvent se créer des liens menant à des informations sur le marché du travail. Si ces deux cultural focuses interviennent dans l'intégration socio-économique, c'est au niveau de la constitution des espaces où l'information peut circuler. Avec l'échange d'information s'affirment ainsi des liens qui viennent s'ajouter aux liens politiques concernant l'avenir du Cambodge et aux liens sociaux aux communautés cambodgiennes (locales comme les pagodes, ou thématiques comme l'association des étudiants Khmers). L'utilisation de ressources hors travail entretient, enrichit et renforce la cohésion de la communauté. Pour expliquer le principe de cette circulation de l'information, on pourrait faire l'hypothèse que le don, si présent dans le bouddhisme pratiqué par les Cambodgiens, sous forme de dons de nourriture et de logement pour le bonze et de dons d'argent consignés par les achars, ne va pas sans contre-don, à l'intérieur de la communauté et non plus seulement entre le représentant de Bouddha et eux-mêmes, dont l'un d'eux serait de nature informationnelle.

### 3. Les discours

#### 3.1. La résurgence de l'égalité

Le lien que nous observons entre emploi et solidarité au sein de la communauté cambodgienne se retrouve à l'échelle de la société française, sous la forme du respect du droit et de la promotion de l'égalité, notamment dans l'entreprise. Les observateurs des années 1990 voient apparaître la résurgence de l'égalité, après les années 1980 où fleurirent les idées libérales et ultra-libérales dans le monde (Gaize, 2003, p117). La première forme concerne la

question sociale : R. Castel en étudie les métamorphoses (Castel, 1995), J. Chirac fait de la « fracture sociale » un thème de campagne présidentielle, les grèves de novembre-décembre 1995 renouvellent les réflexions des acteurs (Aguiton, Bensaïd, 1997) et des sociologues (Touraine et al., 1996). La seconde forme concerne plus précisément la discrimination et leurs victimes, qu'elles soient des femmes (le débat sur la), des homosexuels (naissance de la Gay Pride) ou issues de minorités. Sur ce derniers point, le terme de « l'égalité des chances », renvoyant notamment au rôle de l'école dans notre société, s'étend au domaine de l'entreprise et aux problèmes de l'intégration socio-économique. Cette dimension est particulièrement politique, au sens où elle fait l'objet de nombreuses commandes et publications de rapports. Entre 1998 et 2004, il y a au moins eu six rapports remis aux décideurs politiques, qu'ils soient issus d'organes consultatifs (Haut Conseil à l'Intégration, 1998), de la société civile (Sabeg, Méhaignerie, 2003) ou commandés par et remis aux ministres (Belorgey, 1999 ; Stasi, 2004 ; Clément, 2004 ; Bébéar, 2005). En 2004, on remarque une intensification de la question de l'égalité républicaine et des inégalités de toutes formes (Esprit, 2004).

Cette résurgence de la question de l'égalité renoue avec le fondement de l'égalité chère à la République Française, et s'instaure sur deux conceptions de la justice sociale développée dans les années 1970 (Gazier, 2003, p115). Le débat s'articule autour de l'opposition de l'égalité des opportunités de J. Rawls (Rawls, 1971) et de l'égalité des ressources de R. Dworkin (Dworkin, 1977). Dans les conférences qu'il donne à la fin des années 1970 et au début des années 1980, Amartya Sen (Sen, 1993) reprend les différentes conceptions possibles de l'égalité dans une perspective économique. Les principes de la justice sociale de Rawls repose sur l'instauration de libertés égales pour tous et sur l'acceptation d'inégalités tant qu'elles sont à l'avantage des plus défavorisés. R. Dworkin préconise une égalité des ressources, considérées comme les dotations économiques de base dont chacun doit pouvoir disposer pour mener sa vie, par l'intermédiaire des politiques de redistribution.

### 3.2. Deux types de comportements

Cette valeur républicaine d'égalité cache mal les inégalités de notre société (Weil, 2004). D'un point de vue de la tradition républicaine idéale-typique, la conception la plus conforme est celle de Dworkin, dans laquelle l'égalité est le principe fondamental. Mais dans les rapports sur les discriminations et l'égalité, il est difficile de dire celle qui prévaut. Plus que ces deux conceptions de la justice sociale, ce sont deux types de comportement qui dessinent les contours des pratiques d'aujourd'hui.

Le premier réside dans la mobilisation de personnalité du monde économique et de ses engagements publics et médiatiques sur l'égalité dans l'entreprise, en collaboration avec le gouvernement (Bébéar, 2005). Il s'agit là de « politique » : à la fois parce que les membres de ladite « société civile » sont partenaires des hommes politiques au pouvoir, et parce que les partenaires privilégiés des engagements concernent des entreprises, surtout des grandes entreprises, pour lesquelles signer la Charte de la diversité, portée par Claude Bébéar, c'est aussi affirmer une « politique de ressources humaines » qui s'inscrit dans leur stratégie. Ce comportement est hiérarchique, l'engagement pris par une entreprise vaut directement pour les services concernés, que les employés soient en accord ou non. Il s'agit d'un modèle organisationnel et organisé d'affirmation de l'égalité.

Le second est plus diffus et concerne des personnes qui au niveau de responsabilité qui est le leur ou parce qu'ils sont gérants, propriétaires ou managers, prennent des décisions en faveur de personnes susceptibles selon eux d'être victimes de discrimination dans le monde du travail. Ce comportement repose sur des individus aux responsabilités limitées, au sens où elles n'engagent que la personne qui les prend, et sur leur volonté toute personnelle d'œuvrer en faveur de leur idée de l'égalité. Cela se manifeste par des pratiques de « discrimination positive » ad hoc, qui ne sont pas publiquement revendiquées ou qu'après-coup (Cavada, 2005). La discrétion et la volonté sont les deux éléments clés de ce comportement qui se vit en dehors des discours comme une marque personnelle de la gestion des affaires, définissant une sorte d'éthique, même si les acteurs concernés n'emploient pas le terme.

Il s'agit dans les deux cas de volonté, mais le premier type de comportement se caractérise par la contrainte (légale et organisationnelle au sein de l'entreprise) et la publicité (au sens où l'action est publique, puisqu'elle est d'ordre politique et concerne certaines entreprises cotées en bourse), alors que le second type de comportement se définit par des volontés individuelles non organisées et par la discrétion de leurs actions. Il resterait à examiner dans quelle mesure

ces deux lignes de conduite, l'une contrainte et médiatique, l'autre volontariste et discrète, recourent les conceptions de la justice sociale de Rawls et Dworkin.

### 3.3. L'institutionnalisation des conduites d'égalité

Les quelques éléments suivants peuvent caractériser le phénomène dont nous avons mentionné les discours : l'exigence d'égalité n'est plus seulement celle du droit mais celle d'une société à un moment donné ; la multiplication rapide des sujets sur lesquels porte l'égalité ; le recours à l'initiative privée ou de la société civile (entreprises, associations). Il s'ensuit, selon nous, une sorte d'institutionnalisation de l'exigence d'égalité, limitée aux écueils rencontrés dans la société française contemporaine. L'accent est plus mis sur certaines formes d'égalité – dans le domaine de l'accès à l'emploi, le genre et les minorités visibles d'origine maghrébine plus particulièrement, au détriment des handicapés, physiques ou mentaux, ou d'autres minorités, d'origine asiatique par exemple. Les discours qui peuvent être compris comme des efforts sinon des forces pour faire évoluer les « mentalités » constituent une étape de ce processus d'institutionnalisation.

Il s'agit d'un processus similaire à celui de l'esclavage développé par R. Boudon : « C'est, de même, parce que le 'spectateur impartial' ne peut admettre l'esclavage, dès lors qu'il a été démontré qu'une société peut prospérer sans cette institution, que, même si l'esclavage est toujours en vigueur, il fait l'objet d'une condamnation générale et ne peut survivre que dans la clandestinité ou du moins dans l'illégalité. » (Boudon, 2001, p125) Si l'on considère que certaines discriminations sont ou ont été des pratiques largement ancrées, justifiées ou fortement regrettées une fois abolies, au point de les considérer dans l'ensemble comme une « institution », on peut comprendre les discours et les comportements émergents d'aujourd'hui comme les tentatives de démontrer qu'on peut se passer de cette « institution » pour « prospérer ». L'argument économique visant à favoriser la diversité en entreprise pour des raisons d'efficacité et de productivité, i-e d'accroissement de la richesse, est un des éléments de cette démonstration imbriquée dans un raisonnement de prospérité. J.-P.Raffarin, alors Premier Ministre, répondait au rapport de C. Bébéar en rappelant « l'intérêt » et « l'avantage [des entreprises] vis-à-vis de ses clients, de ses sous-traitants et de son environnement administratif et social » à refléter la diversité de la société.

Ce phénomène laisse place à d'autres formes de pratiques, encadrées ou non, qui peuvent être considérées comme une institutionnalisation. Tous les rapports cités peuvent être considérés

comme des actes de discours (Austin, 1970), engageant plus les entreprises signataires que le personnel politique. Les actes de discours dont font partie les rapports successifs des huit dernières années sont des éléments non négligeables de ce processus d'institutionnalisation de l'égalité. Bien qu'ils ne changent pas les principes du droit, ces discours peuvent être plus efficaces en ayant « force de société » que les textes juridiques ne l'ont été en ayant force de loi. Leur but est de tendre à infléchir notre sensibilité morale et, à travers une « rationalisation morale diffuse », de transformer de manière irréversible notre opinion, sinon nos comportements, sur certains aspects de l'égalité.

#### 4. Conclusion

##### 4.1. L'indifférence à l'égalité

Les membres de la communauté cambodgienne ne semblent pas être concernés par les mesures anti-discriminatoires avancées par les discours. Ils font pourtant partie du public auquel ces discours s'adressent. Pour les résidents en France, l'absence de revendication et de commentaire laisse penser que ces mesures ne sont même pas connues. Pour les étudiants en situation d'échange, l'analyse de conditions de vie incertaines sinon défavorables (pays instable, régime pro-vietnamien critiqué, corruption généralisée) n'affaiblit pas la « tradition » du retour systématique au Cambodge. La mobilisation des ressources hors travail s'effectuent sans aucune référence au cadre d'égalité et par les seuls recours contacts noués au sein des cercles de communautés fréquentées. La notion d'égalité n'est pas un élément central dans leur appréhension des relations au travail.

##### 4.2. La constitution des ressources

Les ressources qu'une personne peut utiliser ne sont pas illimitées. Une liste exhaustive pourrait être dressée, mais les ressources dépendent de facteurs variables. Dans la communauté cambodgienne telle que nous l'avons observée, deux traits constituent les ressources hors travail. Le premier réside dans l'importance des migrations pour comprendre la construction de la vie professionnelle. Le second définit l'utilisation différenciée selon la situation d'établissement en France des institutions traditionnelles cambodgiennes que représentent la famille, élargie ou d'accueil, et la religion bouddhique. La pagode est ainsi un lieu de pratique religieuse, de solidarité entre Cambodgiens et également un espace de circulation ou d'aiguillage de l'information, concernant entre autres le travail. Ces ressources



hors travail sont les plus accessibles, et les étapes pour les mobiliser nécessitent une socialisation qui prend en compte un renforcement des liens à la communauté, et à ses composantes religieuse, résidentielle ou thématique.

## Références

Aguiton C. et Bensaïd D., 1997, *Le retour de la question sociale. Le renouveau des mouvements sociaux en France*, Lausanne, Page deux.

Arrow K., 1973, « The theory of discrimination », in *Discrimination in Labor Markets*, ed. O. Ashenfelter, A. Rees, pp.3-33, Princeton, Princeton Univ. Press.

Austin J.L., 1970 [1962], *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil.

Bébéar C., 2005, *Des entreprises aux couleurs de la France. Rapport au Premier Ministre*, Paris, La Documentation française.

Belorgey J.-L., 1999, *Lutter contre les discriminations. Rapport à Madame la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

Berton F., 2001, « Carrières salariales et marchés professionnels », Aix-en-Provence, VIII<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail.

Boucher M. (éd.), 2001, *De l'égalité formelle à l'égalité réelle*, Paris, l'Harmattan.

Boudon R., 2001, « *Vox populi, Vox dei ? Le 'spectateur impartial' et la théorie des opinions* », in Boudon R., Demeulenaere P., Viale R. (dir), *L'explication des normes sociales*, Paris, PUF.

Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Cavada J.-M., 2005, « Guillaume Durand », Emission télévisée de i>TV, dernière semaine de juin.

Clément P., 2004, *Rapport sur le projet de loi portant création de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et l'égalité*, Paris, Assemblée Nationale, document n°1827.

Dayan J.-L., Echardour A., Glaude M., 1996, « Le parcours professionnel des immigrés en France : une analyse longitudinale », *Économie et Statistique*, n°299, pp. 107-128

Dworkin R., 1977, *Taking Rights Seriously*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

Gazier B., 2003, *Tous « sublimes ». Vers le nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.

GELD, 2000, « Une forme méconnue de discrimination : les emplois fermés aux étrangers », *Note du GELD*, n°1.

- Granovetter M.S., 1974, *Getting a job. A study of contacts and careers*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Guillou A., 2002, « Ethnicité et bouddhisme cambodgien en France », *Les Cahiers du Cérim*, 10, pp. 9-17.
- Haut Conseil à l'intégration, 1998, *Lutte contre les discriminations : faire respecter le principe d'égalité. Rapport au Premier ministre*, Paris, La Documentation française.
- Mongin (dir.), 2004, « L'intégration : quadrature du cercle républicain », *Esprit*, Février
- Osterman P., 1980, *Getting started. The Youth Labor Market*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- Pairault T., 1995, *L'intégration silencieuse. La petite entreprise chinoise en France*, Paris, l'Harmattan.
- Rawls J., 1971, *A Theory of Justice*, Cambridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University.
- Roustang G. et al., 1996, *Vers un nouveau contrat social ?*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Roustang G. et al., 2001, « Le XXI<sup>e</sup> siècle libérera-t-il l'homme du travail contraint ? », *Quel travail ? Images d'hier. Questions d'aujourd'hui.*, Cité des Sciences et de l'Industrie, Conférence du 19 mai.
- Sabeg Y., Méhaignerie L., 2003, *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne.
- Sen A., 1993, *Ethique et économie*, Paris, PUF.
- Simon P., 1997, « La statistique des origines. Race et ethnicité dans les recensements aux États-Unis, Canada et Grande Bretagne », *Sociétés Contemporaines*, n° 26, p. 11-44.
- Simon-Barouh I., 2002, « Bouddhisme et ethnicité cambodgienne en France : l'exemple de Rennes », *Les Cahiers du Cérim*, 10, pp.19-36.
- Simon-Barouh I., 2003, « Les réfugiés du Cambodge en France. Eléments d'une diaspora cambodgienne ? », *Les Cahiers du Cérim*, 11, pp. 17-33.
- Stasi B., 2004, *Vers la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et l'égalité. Rapport officiel.*, Paris, La Documentation française.
- Supiot A., 1999, (dir.), *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Touraine A. et al., 1996, *Le grand refus*, Paris, Fayard.
- Weil P., 2004, « Un plan pour l'égalité », *Le Monde*, 14 décembre.

## Les doctorants, plutôt étudiants que jeunes collègues ? Emploi dual et apprentissage dans la recherche publique à la lumière des relations au travail

Séverine Louvel

Laboratoire CRISTO (CNRS / UPMF).

[Severine.louvel@upmf-grenoble.fr](mailto:Severine.louvel@upmf-grenoble.fr)

### 1. Introduction.

1. 1. Le dualisme au cœur de nombreux secteurs de l'emploi public, dont la recherche.

En 2002, la recherche publique française compte environ 71000 scientifiques contractuels (64000 doctorants et 9000 post-doctorants) contre 86000 scientifiques fonctionnaires (57000 enseignants chercheurs et 29000 chercheurs) (Léridon, 2004). Cette situation est caractéristique d'un marché du travail dual, segmenté entre des emplois primaires et secondaires, seuls les premiers offrant des garanties de carrière (Doeringer et Piore, 1971). Plusieurs secteurs de la fonction publique française présentent depuis longtemps une dualité semblable. Depuis la fin de la Première Guerre mondiale, l'emploi de personnels contractuels représente ainsi au minimum 10 % des effectifs des agents de l'Etat (Stambouli, 1998).

Les théories économiques avancent deux grandes justifications aux structures duales des marchés du travail. Etablies en premier lieu pour analyser les emplois privés, elles ont été avancées pour la fonction publique. Alors que la précarité des emplois est la norme pour l'économie orthodoxe, pour quelles raisons certains salariés du public y dérogent-ils ?

La première explication insiste sur le pouvoir de négociation que détiennent les occupants du secteur primaire ou les « *insiders* », soutenus parfois par leurs représentants syndicaux<sup>1</sup>. Leurs salaires et leurs avantages statutaires induisent un coût du travail supérieur à celui qui s'établirait dans une situation de concurrence pure et parfaite. Ils sont possibles parce que l'Etat emploie en parallèle un volant de travailleurs non titulaires privés des mêmes garanties, les « *outsiders* ».

Le second argument met l'accent sur les intérêts de l'Etat à recruter des non titulaires, dont les procédures et les conditions d'emploi sont moins contraignantes que celles des fonctionnaires. Bien que la législation limite les possibilités de leur embauche, définissant notamment le caractère temporaire de leur emploi et leur insubstituabilité aux fonctionnaires, les contractuels occupent le cœur de l'activité de nombreux secteurs. Seul leur statut oppose les « faux » et les « vrais » salariés de l'Etat, qui disposent par ailleurs d'un même niveau de qualification et effectuent un travail semblable (Magaud, 1974).

---

<sup>1</sup> Pour une synthèse des nouvelles théories microéconomiques qui s'intéressent également à la structure des marchés du travail, voir Perrot (1995).

1. 2. La particularité des marchés du travail scientifique : l'imbrication du dualisme et de l'apprentissage.

Les caractéristiques actuelles du dualisme des marchés du travail scientifique sont décalées par rapport à cette problématique générale et à ces interprétations économiques des logiques d'emploi dans le secteur secondaire.

Elles s'en approchaient toutefois jusqu'à la fonctionnarisation des chercheurs en 1984, où certains scientifiques des segments primaire et secondaire étaient « substituables ». Les campagnes successives d'intégration des « hors statuts », particulièrement nombreux en sciences humaines et sociales, ont revendiqué que l'Etat employeur accorde un même statut à compétences et activités identiques.

Les emplois scientifiques du secteur secondaire sont à présent principalement occupés par de jeunes chercheurs et/ou enseignants chercheurs employés comme doctorants<sup>2</sup>. Leur activité n'est pas identique à celle d'un titulaire et ils ne sont pas assimilables aux « faux salariés » dénoncés dans les années 1970. Les caractéristiques socioprofessionnelles des scientifiques des deux secteurs sont néanmoins proches, en termes de qualifications, de compétences ou d'aspirations de carrière, de sorte que les emplois primaires et secondaires sont faiblement différenciés<sup>3</sup>.

Du fait de ces proximités du passage obligé du secteur secondaire vers les emplois primaires, les doctorants sont qualifiés « d'apprentis » au sens premier du terme. Toute situation d'apprentissage associe des dimensions de travail et de formation. Cette ambivalence se traduit néanmoins par une double hésitation dans le cas de la thèse.

Les doctorants se forment-ils tout d'abord « à » la recherche ou bien « par » la recherche ? Dans la configuration classique de l'apprentissage, les maîtres sélectionnent un petit nombre d'apprentis auxquels ils transmettent leurs savoirs faire et qu'ils socialisent à une culture professionnelle. Tous les apprentis accèdent au collectif de travail qui contrôle par ce biais son rythme de croissance<sup>4</sup>. À l'inverse, la sélection aux emplois titulaires de la recherche a

---

<sup>2</sup> La situation des post-doctorants relève d'une autre problématique. Nous ne la prenons pas ici en compte et centrons notre analyse sur les doctorants qui constituent l'essentiel des emplois contractuels.

<sup>3</sup> Les marchés du travail académique présentent de ce point de vue une version « faible » du dualisme, là où plusieurs lectures de Doeringer et Piore retiennent essentiellement une version « forte », où les acteurs et les emplois des deux secteurs diffèrent fortement.

<sup>4</sup> J.W. Scott analyse notamment cette situation pour le collectif des verriers de Carmaux : Scott (1982).

lieu après la période d'apprentissage et elle retient un tiers seulement des doctorants<sup>5</sup>. Malgré les réflexions croissantes sur l'élargissement de leur professionnalisation, les docteurs paraissent souvent destinés par défaut à l'enseignement supérieur et à la recherche. Certains économistes se demandent alors comment remplacer le « contrat implicite »<sup>6</sup> à l'embauche dans le secteur public entre doctorants et encadrants, que ces derniers ne sont pas en mesure de remplir, alors que les employeurs privés sont réticents à recruter des docteurs.

Comment qualifier ensuite le statut socioprofessionnel de ces personnels ? S'apparentent-ils plutôt à des travailleurs ou à des étudiants ? Les travaux sur les professions scientifiques les définissent comme des travailleurs et leur attribuent une place spécifique dans la division du travail au sein des laboratoires. Ceux qui sont chargés de cours<sup>7</sup> effectuent par ailleurs un travail comparable à celui des enseignants statutaires. Ces jeunes professionnels soulignent néanmoins une absence de reconnaissance, matérielle et symbolique, de leur contribution productive sur leur lieu de travail<sup>8</sup>.

### 1. 3. Entrer dans les rouages du dualisme par une ethnographie des relations au travail.

Cette double hésitation sur le statut de la « formation doctorale » serait à l'origine de la difficulté à susciter des vocations, en particulier dans les sciences dites dures<sup>9</sup>, ainsi que des problèmes d'insertion des docteurs dans des emplois privés. Le problème est à présent bien documenté au plan statistique, mais ses ressorts restent méconnus. Comprendre pourquoi le doctorat est étroitement associé aux emplois académiques et repérer les facteurs qui occultent l'activité professionnelle au cours de la thèse requiert de ne pas raisonner seulement sur les débouchés professionnels ou sur les logiques économiques d'emploi, mais de s'intéresser aussi aux situations de travail.

---

<sup>5</sup> D'après le dernier rapport sur les études doctorales (paru en mai 2001), qui donne la situation des docteurs trois ans après leur soutenance.

<sup>6</sup> « Travaillez durement et en étant peu payés comme doctorant puis post doctorant et vous aurez une chance d'être titulaire autour de trente ans » : Stephan et Levin (1997).

<sup>7</sup> Par des heures de vacations, mais également employés en contrat à durée déterminée comme moniteur ou ATER (11,3 % des enseignants du supérieur en 2002, soit 12000 personnes). Ces derniers font notamment partie du collège enseignant dans les élections universitaires.

<sup>8</sup> Cette absence de reconnaissance s'exprime à l'évidence dans des termes différents selon le statut des doctorants et leur rémunération. Les situations les plus intolérables se rencontrent chez les doctorants et docteurs qui travaillent illégalement dans les laboratoires, que la Confédération des Jeunes Chercheurs (CJC), principale association de doctorants et de post-doctorants, estime à 10000 : CJC (2004).

<sup>9</sup> Le nombre total de nouvelles inscriptions en thèse chute fortement entre 1994 et 2000 et remonte ensuite. La part des sciences dures se stabilise alors qu'elle était en baisse (source : résultats de l'enquête doctorale 2001).

Pour éclairer la place du dualisme dans ces disciplines, nous avons renoué avec un genre ancien en sociologie et en anthropologie des sciences<sup>10</sup>, l'ethnographie de laboratoire, qui aborde jusqu'alors très partiellement cette question. Centrée sur la fabrication des faits scientifiques, cette littérature analyse en effet peu les régulations autour des situations de travail.

Nous avons enquêté pendant un an dans quatre laboratoires de recherche fondamentale en chimie et en biologie, associés à l'université et à un grand établissement public de recherches (CNRS ou Inserm)<sup>11</sup>. Notre présence permanente nous a permis de recueillir un grand nombre de discours et un matériau riche sur le déroulement quotidien des relations au travail ; elle nous a également donné l'opportunité d'assister aux événements réguliers ou inattendus qui ponctuent la vie d'un laboratoire. Nous avons enfin participé à la vie collective des jeunes chercheurs sur leur lieu de travail comme à l'extérieur de celui-ci.

L'ethnographie donne accès à la place de ces jeunes scientifiques dans un circuit productif, mais elle éclaire plus largement l'ensemble des échanges salariaux sur lesquels repose le dualisme. Ils se déroulent dans des collectifs de travail qui définissent notamment des règles de coopération, des formes de socialisation à l'activité et des modes d'exercice de l'autorité. Les disciplines présentent d'importantes différences sur ces dimensions. Dans les sciences humaines et sociales, où le laboratoire est plus rarement le lieu de travail quotidien des doctorants que dans les sciences dites dures<sup>12</sup>, l'existence problématique d'un collectif de travail ramène fréquemment la question de l'échange salarial à celle des relations entre le jeune scientifique et son encadrant. Tel n'est pas le cas de nos disciplines d'enquête qui présentent par ailleurs des caractéristiques proches, comme la présence à temps plein des jeunes chercheurs au laboratoire, la prépondérance de l'organisation collective du travail, enfin des difficultés importantes d'accès des docteurs aux emplois privés<sup>13</sup>.

L'analyse ethnographique des relations au travail des doctorants livre des clés d'interprétation des obstacles à la « banalisation » de leur situation d'emploi. Elle souligne que la logique

---

<sup>10</sup> Une référence majeure est l'ouvrage de Latour et Woolgar (1988).

<sup>11</sup> Nous appellerons au besoin deux d'entre eux « Blanc » et « Vert ». Cette analyse s'intègre à une réflexion plus large sur les dynamiques d'évolution de laboratoires de la recherche académique, qui fait l'objet d'une thèse soutenue en 2005.

<sup>12</sup> Cette différence se conjugue à l'évidence avec d'autres, telle que le faible pourcentage des thèses financées dans ces disciplines.

<sup>13</sup> Trois ans après la soutenance de la thèse, elles sont les plus importantes parmi les disciplines des sciences dures, en termes de taux de chômage, de salaire médian ou de stabilité de l'emploi : Beret, Giret et Recotillet (2002).

économique ou organisationnelle du dualisme explique mal les difficultés des jeunes chercheurs à se positionner dans un travail (2). Celles-ci se construisent davantage dans les définitions qu'eux-mêmes et leurs encadrants donnent des contributions (3) et des rétributions (4) à leur activité.

## 2. Le dualisme au centre de l'organisation du travail du laboratoire.

L'emploi de doctorants est essentiel au fonctionnement d'un laboratoire de chimie ou de biologie. Dans ce dernier, l'activité de recherche est en effet organisée au sein de collectifs comportant moins de cinq personnes, dans lesquels jeunes chercheurs et scientifiques expérimentés effectuent des travaux complémentaires. Dans les laboratoires français, les premiers sont le plus souvent des personnels contractuels et les seconds des scientifiques titulaires.

Seul ou en collaboration avec d'autres chercheurs, un titulaire définit un projet puis est responsable de son déroulement et de sa gestion, notamment financière. Le porteur du projet et les titulaires qui y participent prennent éventuellement en charge une partie du travail expérimental à la paillasse. En règle générale, celui-ci est néanmoins réalisé essentiellement par des scientifiques contractuels, post-doctorants ou doctorants. Les possibilités d'emploi de post-doctorants se développent en France, cependant elles sont réduites en comparaison de celles des doctorants, beaucoup plus nombreux dans nos laboratoires d'enquête<sup>14</sup>.

L'activité principale du porteur du projet réside alors dans l'encadrement et dans la direction scientifique du travail expérimental des jeunes chercheurs. Il définit les protocoles expérimentaux, leur montre les « manips », analyse avec eux les données obtenues, rédige les résultats en vue de les publier. Cette description vaut essentiellement pour le travail effectué avec les doctorants, les post-doctorants disposant en principe d'une autonomie scientifique comparable à celle des jeunes titulaires (chargés de recherche de deuxième classe et maîtres de conférences).

Les laboratoires considèrent les doctorants comme les forces vives de la recherche expérimentale et ils interprètent une réduction de leur nombre comme un état de crise de leur activité. Ce sont les seuls scientifiques des laboratoires (avec les post doctorants éventuels) qui se consacrent à temps plein à la paillasse, là où l'emploi du temps des titulaires est

---

<sup>14</sup> Les principaux modes de financement des doctorants rencontrés sur nos terrains sont des allocations publiques (allocations de recherche ministérielles, bourses de la Région, bourses européennes). Quelques uns bénéficient de contrats CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) ou de financements par la recherche médicale (par exemple de l'Association Française contre les Myopathies).

dispersé en de multiples tâches (expérimentation, enseignement, « paperasse » synonyme pour les acteurs de gestion et d'administration de la recherche). L'appréciation portée sur le terrain rejoint ainsi les analyses des sciences sociales, qui mettent en évidence la spécificité des savoirs qu'ils produisent<sup>15</sup>. Aux logiques scientifiques s'ajoutent parfois des arguments économiques en faveur de leur emploi. Le travail des doctorants ne se substitue pas à celui du personnel technique, mais leur présence dans une équipe soulage parfois les titulaires de tâches qu'ils prendraient autrement en charge faute de techniciens (travail lié à l'expérimentation mais aussi initiation à la recherche des stagiaires de licence et de master accueillis dans l'équipe).

Les jeunes chercheurs participent ainsi à la production des connaissances dans les collectifs auxquels ils appartiennent et leur fonction s'inscrit dans une relation hiérarchique vis-à-vis d'un encadrant. Singulière dans le paysage des situations salariales par la dimension d'apprentissage qu'elle comporte, cette relation d'emploi bascule fréquemment du côté de la formation. Plusieurs facteurs contribuent à masquer la contribution productive des jeunes chercheurs dès leur entrée en thèse. Les deux premiers reposent sur l'analyse de la situation de travail par les encadrants, qui requalifient fréquemment les dimensions de leur travail en activités de formation et appréhendent la thèse comme une initiation dont l'issue demeure incertaine. Le troisième s'enracine dans les difficultés des jeunes chercheurs à se positionner clairement vis-à-vis de ces attentes.

### 3. Les obstacles à la reconnaissance de la contribution productive des jeunes chercheurs.

#### 3. 1. Un positionnement par défaut.

Les encadrants présentent différemment les activités de recherche selon le statut de ceux qui les accomplissent. Plusieurs relèvent du « travail » lorsque des titulaires les effectuent, mais de la « formation » si des doctorants les prennent en charge. L'enseignement par les doctorants est tout d'abord présenté comme une préparation au métier de maître de conférences et les jeunes scientifiques sont souvent oubliés dans le comptage des enseignants chercheurs du laboratoire. Leurs présentations aux conférences constituent ensuite un entraînement à l'expression orale et à l'insertion dans des réseaux scientifiques, tandis que la fonction de communication des résultats scientifiques est en retrait. Les tâtonnements qui

---

<sup>15</sup> Leurs recherches ont un fort contenu empirique, ce qui permet de tester de nombreuses hypothèses et augmente la cumulativité des connaissances. Par ailleurs, ils font circuler des connaissances tacites à l'intérieur et à l'extérieur du monde académique. Pour une mise en perspective, voir Mangematin (2001).



jalonnent leur travail à la paillasse sont enfin fréquemment mis au compte de leur inexpérience, alors qu'ils sont également inhérents au travail novateur d'expérimentation. Les titulaires qui s'y consacrent sur un nouveau sujet de recherches soulèvent ainsi leur difficulté à se retrouver « dans la peau d'un doctorant » en travaillant par essais et erreurs.

Une série de jugements construit ainsi la disjonction entre la formation des doctorants et le travail des docteurs. Les encadrants se représentent dès lors le doctorat par des enseignements progressifs dans lesquels le jeune chercheur devient autonome, mais pas comme des apprentissages conjoints où le travail du doctorant enrichit leurs propres connaissances. Plus généralement, leur discours rend mal compte de la dimension de découverte et d'échec que comporte toute activité de recherche.

Dans cette perspective, le passage d'un statut « d'étudiant » à celui de « professionnel », est à la fois graduel et discontinu. La transition se prépare dans un ensemble de situations (le travail expérimental, la rédaction des publications et de la thèse, l'encadrement des stagiaires, les présentations aux conférences...), mais elle se cristallise après la soutenance, où le travail du docteur rétribue l'encadrant et le laboratoire de leurs investissements en formation<sup>16</sup>.

Ce basculement indique un relâchement de l'exercice de la responsabilité de l'encadrant sur le jeune scientifique. Dans ces disciplines<sup>17</sup>, le titulaire est en effet fortement tenu pour responsable de la qualité du travail produit par les étudiants en master et par les doctorants. Cette qualité se mesure par la réussite de l'étudiant aux épreuves universitaires du master et à l'obtention d'une bourse de thèse, puis aux publications issues des résultats de doctorat. Le master et la thèse sont ainsi considérés comme un investissement collectif en ressources matérielles et en temps de formation que l'encadrant a la responsabilité de faire fructifier. De mauvais résultats liés à l'encadrement signifient non seulement un échec pour le jeune chercheur, mais également un « gaspillage » pour le laboratoire ou l'équipe, de sorte que les titulaires de l'équipe ou le directeur du laboratoire veillent en partie à ce que les encadrants s'acquittent de cette fonction (décisions collectives sur les sujets intéressants et « faisables », désignation parfois des encadrants, rappels à l'ordre voir changement d'encadrant...)

---

<sup>16</sup> Cette analyse du « retour sur investissement » de la formation doctorale est par ailleurs l'une des explications à la préférence pour le recrutement d'anciens doctorants dans ces laboratoires.

<sup>17</sup> La différence avec les SHS qui nous a valeur de nombreuses demandes d'éclaircissement par nos interlocuteurs.

Cette responsabilité se traduit par un suivi très régulier du travail ponctué de consignes précises, par la co-écriture des publications et par une relecture directive du rapport de thèse. Il est visible dans la règle usuelle de signature des publications dans la discipline, qui réserve la première place au scientifique ayant réalisé les expériences et la dernière à son encadrant. Il se manifeste enfin lors de la soutenance, au cours de laquelle l'encadrant répond parfois aux questions que le jury adresse au doctorant par un « nous » par lequel il déplace l'interrogation de la contribution individuelle vers la responsabilité collective.

Les directeurs de thèse évaluent à l'évidence la qualité de leurs doctorants, comme nous le précisons ci-après. Les jugements négatifs sortent néanmoins rarement de l'informel des relations quotidiennes, sauf en cas de crise grave, car ils renvoient trop lourdement à une évaluation de l'encadrant et de l'équipe. La difficulté à juger de la qualité scientifique d'un jeune docteur en dehors de son laboratoire de thèse<sup>18</sup> justifie ainsi pour de nombreux acteurs les stages post-doctoraux préalables à une embauche comme titulaire.

### 3. 2. La thèse, des épreuves au long d'un parcours initiatique plutôt qu'un emploi immédiat.

Les doctorants se formeraient dans les laboratoires plus qu'ils n'y travaillent. À quel type d'emploi sont-ils préparés dans cette logique ? Les quelques doctorants financés par une entreprise<sup>19</sup> occuperont un emploi privé après la thèse. Les doctorants financés sur des fonds publics (soit plus des deux tiers des doctorants dans nos laboratoires d'enquête), paraissent orientés par défaut aux emplois académiques. La transformation progressive de leurs activités se lit comme autant d'épreuves qui jalonnent un parcours quasi-initiatique, d'« apprentis » à « jeunes collègues ».

Les encadrants définissent ainsi attentes et récriminations en référence au cœur de métier des jeunes titulaires, l'expérimentation. Ils repèrent les qualités premières du doctorant dans son attitude à la paillasse, caractérisée par l'assiduité, le soin, la minutie, la patience, la persévérance, la concentration... Ils les notent ensuite dans l'acquisition progressive d'une autonomie dans la démarche expérimentale (définition des protocoles, lecture et interprétation des résultats, ajustement des hypothèses initiales et mise en place de nouvelles expériences...).

---

<sup>18</sup> Surtout s'il s'agit d'un laboratoire où les encadrants ont la réputation de très bien encadrer les doctorants.

<sup>19</sup> Employés principalement par une convention CIFRE.

La pénibilité du travail de thèse est alors une épreuve<sup>20</sup>, avant-goût du caractère laborieux de la recherche, que les jeunes scientifiques doivent passer afin qu'eux-mêmes et leurs encadrants s'assurent de leur engagement. Elle est également incontournable pour remplir l'objectif premier d'une thèse, travailler le plus possible à la paillasse et publier les résultats, le tout en peu de temps<sup>21</sup>. Ne pas compter ses heures, se concentrer sur sa tâche, est le moyen par lequel les doctorants se donnent une chance d'obtenir un emploi académique. Symétriques à leurs qualités premières, les défauts des doctorants reposent sur leur investissement insuffisant dans les « manips », par des horaires de travail réduits ou des activités diversifiées (enseignement, stages de professionnalisation<sup>22</sup>, conférences...). Les encadrants étayent alors fréquemment leurs reproches d'une comparaison avec leur propre rythme de travail en thèse.

Les encadrants n'ignorent pas que plusieurs docteurs échoueront aux emplois académiques. Beaucoup manifestent ainsi leur inquiétude, mais également leur absence d'emprise sur ce problème. Leur propension à former de futurs collègues s'explique par la prépondérance de leur propre parcours dans l'organisation et l'évaluation de la thèse. Elle renvoie aussi à la difficulté à transformer la position des doctorants dans la logique productive en place. Elle signale enfin leur souhait diffus de voir un grand nombre rester dans le public, sans repérer toujours pendant la thèse ceux qui y parviendront<sup>23</sup>.

### 3. 3. Les hésitations des doctorants à emprunter ce parcours.

Quel que soit leur statut et les débouchés professionnels qu'ils considèrent, les doctorants eux-mêmes n'avancent pas toujours clairement qu'ils travaillent dans le laboratoire. Reconnaître leur contribution à une production collective n'est pas impossible, mais moins immédiat que de se positionner dans un parcours de formation.

Les jeunes chercheurs affirment certes qu'ils constituent la richesse d'un laboratoire et que leurs contributions sont complémentaires de celles des titulaires. Ils savent qu'ils sont les principaux artisans des publications sur lesquelles les encadrants construisent leur carrière et le laboratoire sa réputation, et exigent en contrepartie les moyens de travailler qu'ils ne se

---

<sup>20</sup> L'épreuve est centrale dans les situations d'initiation, mais aussi d'apprentissage. La durée et le contenu de la formation ne sont pas simplement imposés par la technique, mais définis par le collectif selon la socialisation au métier et le volume d'emploi dont il a besoin : J.W. Scott (1982) op. cit.

<sup>21</sup> D'après le rapport sur les études doctorales 2000, une thèse dure en moyenne 3,3 ans en chimie contre 4 ans en biologie, les médianes respectives étant moins élevées (2,7 ans et 3,4 ans).

<sup>22</sup> Qui se développent notamment par l'intermédiaire des Ecoles Doctorales ou des CIES (Centres d'Initiation à l'Enseignement supérieur), pour les allocataires moniteurs.

<sup>23</sup> Les thèses qui excluent d'emblée l'accès aux emplois publics sont rares. Par ailleurs, le dossier se construit aussi dans les stages post-doctoraux et les procédures de recrutement rendent les pronostics difficiles.

procurent pas eux-mêmes faute de contrats (instrumentation, ordinateur et bureaux, financement de conférences...). Certains dénoncent dans des moments conflictuels leur « exploitation au travail » par un encadrant, se situant alors dans une opposition salariale à un supérieur.

La majorité d'entre eux acceptent plutôt un parcours initiatique qui les renvoie à un avenir professionnel opposé à une situation présente de formation. Les doctorants financés sur fonds publics associent cet avenir aux emplois académiques.

La thèse constitue ainsi une période d'essai au verdict différé, au cours de laquelle ils connaissent mal leurs chances de « rester dans la course » aux emplois. Tout au long de ce parcours, les jeunes titulaires constituent un repère essentiel à l'évaluation de leur propre activité. Le dossier au moment du recrutement, la charge de travail, les responsabilités administratives, la reconnaissance scientifique, donnent lieu à des discussions récurrentes au cours desquelles ils évaluent ce qui les sépare de ces scientifiques. La référence est rendue prégnante par l'observation directe de leur activité sur le même lieu de travail<sup>24</sup>. Elle est accentuée par les nombreux échanges teintés d'empathie réciproque où les scientifiques titulaires se remémorent leur propre thèse et la comparent au déroulement actuel d'un doctorat ou bien à leur travail comme titulaire.

Ce mode de repérage les incite à définir leur activité dans un ensemble dynamique d'apprentissages plutôt que de désigner le travail immédiat qu'ils accomplissent. Les doctorants décrivent ainsi de manière relativement précise ce qu'ils ont appris, les compétences ou l'autonomie qui les distinguent encore des titulaires. La technique et les méthodes expérimentales constituent un élément à l'intérieur de la progression plus générale en master et en thèse, qui leur apprend à formuler, conduire et valoriser un sujet de recherche. Leurs encadrants ont un rôle central dans ce parcours et les doctorants se demandent ainsi fréquemment s'ils les laissent franchir des étapes ou bien s'ils reconnaissent celles qu'ils ont passées<sup>25</sup>.

La majorité des doctorants rencontrés s'accommodent du déroulement de leur formation. S'ils estiment parfois qu'ils n'en sont pas vraiment les acteurs ou bien que le travail de laboratoire n'est pas assez ouvert sur les emplois privés, ils ne remettent pas en cause l'objectif premier

---

<sup>24</sup> Le partage du même espace de travail joue un rôle probable dans la construction spécifique des identités professionnelles des doctorants de ces disciplines.

<sup>25</sup> Les raisonnements sont beaucoup construits autour de la question de la maîtrise de leur temps. Le rapport au temps est un marqueur important du positionnement dans les hiérarchies professionnelles et de la culture de métier. R. Sainsaulieu l'analyse notamment dans ce sens : Sainsaulieu (1993), pp. 361-364.

de publication et la division sociale du travail qui en attribue la responsabilité aux encadrants. Ces deux éléments sont utiles au laboratoire, mais aussi temporaires et incontournables dans leur parcours.

#### 4. Les rétributions de la « galère » des jeunes chercheurs.

Bien que les acteurs présentent plus immédiatement ce que les doctorants apportent au laboratoire ou bien ce qui leur est coûteux dans leur activité, les rétributions n'en sont pas absentes. La prépondérance de la formation sur le travail dans l'interprétation de l'apprentissage invite à supposer que les doctorants reportent une partie importante des rétributions à leur orientation professionnelle ultérieure. Centrale dans la définition du « contrat implicite », cette hypothèse occupe tout d'abord une place différente selon les pratiques antérieures et actuelles des laboratoires. Elle mérite ensuite d'être complétée par une interrogation sur l'importance des rétributions immédiates des doctorants.

##### 4. 1. Des anticipations prudentes.

Le laboratoire « Blanc » forme un grand nombre de doctorants dont les orientations professionnelles sont diversifiées. Du fait notamment de critères implicites de ses commissions de recrutement (université et CNRS), trois doctorants seulement ont été recrutés sur place depuis quinze ans.

Les doctorants financés sur fonds publics de « Blanc » ont rarement un questionnaire explicite sur la valorisation de leurs compétences dans des emplois privés. Ils se demandent pourtant beaucoup à quoi leur thèse leur servira par rapport à une qualification de niveau master, s'ils ne restent pas dans le monde académique. Leur interrogation paraît néanmoins faiblement outillé car ils ne connaissent pas d'alternatives concrètes à ce projet.

Leurs demandes d'éclaircissement aux encadrants sont peu nombreuses, parce qu'ils reconnaissent et acceptent en grande partie que ceux-ci partagent leurs incertitudes et qu'ils ne modifieront pas le contenu central de la thèse en prévision d'un hypothétique accès aux emplois privés. Certains « rajoutent des lignes à leur CV » par des formations parallèles, protection incertaine contre des risques qu'ils connaissent mal.

Ces doctorants définissent surtout les rétributions attendues par l'obtention ultérieure d'un poste dans la recherche et l'enseignement supérieur.

L'apport le plus important des encadrants à la réalisation de leur projet est de les aider à « faire une bonne thèse ». Une bonne formation doctorale constitue pour eux la première

pierre de leur dossier personnel, qu'ils ont ensuite la charge de consolider dans le post-doctorat. Ils redoutent alors tout ce qui peut mettre en péril l'exercice de la responsabilité de l'encadrant, notamment les situations de conflits (qui se traduiraient par un arrêt des apprentissages ou par l'absence de publications communes).

L'encadrant peut aussi les aider à « trouver un bon post-doc », notamment en les parrainant, mais ce soutien n'apparaît pas fortement dans les revendications des jeunes chercheurs. Beaucoup de leurs collègues ont en effet eu recours avec succès aux offres d'emplois largement diffusées.

La perspective d'une aide à la présentation aux concours reste enfin très vague au moment de la thèse. Conscients de l'intensité de la concurrence pour les emplois publics, la plupart savent que leur directeur de thèse ne peut pas s'engager avec eux dans un « contrat implicite » et que son soutien éventuel ne suffira pas à gagner leur recrutement. L'emploi d'anciens doctorants plusieurs années après leur soutenance et dans d'autres laboratoires prive les doctorants actuels de la mémoire de ces recrutements, qu'ils ne reconstituent pas dans des discussions avec leurs encadrants. Cette configuration ne les incite pas à analyser précisément en quoi consiste une aide de l'encadrant au moment des concours. Leur représentation la plus construite se rapproche d'une « influence dans les réseaux » ou dans les « commissions », source de menace et de pouvoir de rétorsion. Faiblement argumentée et rarement étayée d'exemples précis, la menace qu'ils identifient traduit leur méconnaissance de la complexité des mécanismes de recrutement aux emplois académiques. Bien que certains doctorants avancent l'importance de ne pas se « coller une casserole » pendant la thèse, ce rôle présumé des encadrants paraît toutefois peu peser sur les relations au travail des jeunes chercheurs.

Les doctorants du laboratoire « Vert » expriment des attentes très proches sur les deux premiers points (aide à faire une bonne thèse et un bon post-doctorat), mais divergentes sur le troisième. Depuis sa création dans les années 1970, une grande partie de ses docteurs obtient un emploi académique. Le laboratoire recrute par ailleurs presque tous ses titulaires parmi ses doctorants.

Le « contrat implicite » est alors particulièrement important dans l'engagement des doctorants, mais il est aussi une source d'inquiétude. Beaucoup souhaiteraient en effet rester au laboratoire comme titulaire, mais ils savent que cette option ne sera pas accessible à tous. Ils redoutent dès lors leur mise en concurrence<sup>26</sup> ou plus précisément la construction en

---

<sup>26</sup> Alors que cette analyse n'est pas présente chez les doctorants de Blanc, qui n'ont pas l'expérience directe d'une telle situation.

plusieurs étapes d'une situation de « concurrence imparfaite » où les encadrants différencient ouvertement ou non leurs chances de succès depuis leur entrée en thèse (qualité des thèses et des post-doctorats, mais surtout de la préparation aux concours). L'assurance qu'on ne les « laissera pas tomber », l'incertitude qui demeure quant à l'efficacité de cette stratégie, enfin le sentiment de ne pas y avoir prise, réduisent néanmoins les conflits entre doctorants qui pourraient en résulter.

#### 4. 2. Rétributions au quotidien.

Les anticipations des doctorants facilitent l'acceptation de leur charge de travail, mais également de conditions salariales moins bonnes que celles qu'ils obtiendraient dans des emplois de qualification équivalente<sup>27</sup>, enfin de l'ajournement fréquent de leurs projets familiaux. Les rétributions immédiates tirées de la situation professionnelle sont également essentielles pour soutenir la thèse. Peu fréquents dans ces disciplines, les abandons sont ainsi exceptionnels dans nos laboratoires d'enquête. Le financement des doctorants en est un facteur principal, néanmoins la nature même du travail et des relations au travail intervient fortement.

Les jeunes chercheurs prennent tout d'abord un grand plaisir au travail expérimental, qu'ils ont en commun avec les jeunes titulaires. Le goût pour les « manips », la curiosité amenant à tester de nouvelles hypothèses, l'appréhension de l'échec mêlée à l'excitation de la prise de risque, leur font accepter l'ingratitude quotidienne du travail à la paillasse<sup>28</sup>. La peur d'être « dégoûté des manips » leur paraît au moins aussi redoutable que les interrogations sur leurs compétences, car elle vide de sens leur activité. Les succès qui ponctuent irrégulièrement et parfois de manière imprévisible des semaines voire des mois d'échecs et de doutes sur leur travail les récompensent aussi de tels efforts. « L'arrosage » pour une publication constitue un moment de célébration d'une réussite individuelle et collective.

Certaines conditions de travail procurent également des rétributions immédiates à la situation professionnelle des doctorants, absentes de celle des titulaires.

---

<sup>27</sup> La fourchette salariale des doctorants se situe entre 1305 €(allocation ministérielle seule) et 1700 €(Bourse de Docteur Ingénieur CNRS / Industrie, à laquelle accèdent peu de doctorants), en montant mensuels bruts à la rentrée 2005. L'écart est le plus important pour les doctorants diplômés d'une école d'ingénieur. Il reste significatif pour ceux qui auraient pu enseigner dans le secondaire (avec le CAPES ou l'agrégation) ou travailler dans des emplois privés après un master professionnel.

<sup>28</sup> Comme les jeunes artistes, les jeunes scientifiques expérimentent ainsi les bénéfices psychologiques que procurent les emplois non routiniers qui comportent une prise de risque importante : Menger (1989).

Objet par ailleurs d'importantes récriminations, leur rapport au temps devient aussi une source essentielle de satisfaction. Celle-ci ne dépend pas de la présence d'un collectif de doctorants, mais elle est fortement amplifiée par le développement d'une sociabilité entre jeunes chercheurs dans les espaces de travail et de hors travail, qui occupe une position singulière entre la camaraderie au travail et la sociabilité étudiante.

De nombreux doctorants évaluent à 50 heures leur temps de travail hebdomadaire qui passe à 70 heures dans les périodes « d'urgence » (manips ou publication à terminer, fin de thèse...). Leur présence au laboratoire empiète ainsi fréquemment sur les périodes habituellement réservées au hors travail (soirées, week-ends et jours fériés, vacances scolaires), parce que la réalisation d'un grand nombre de « manips » est pour eux incompatible avec des « horaires de bureau ». Dans un souci de productivité, ils organisent leur journée de manière à enchaîner plusieurs expériences courtes ou bien à en réaliser une longue, à utiliser les appareils communs fortement demandés aux horaires où leur disponibilité est pratiquement assurée (notamment les week-ends).

La satisfaction qu'ils tirent de leur rapport au temps peut alors surprendre. A titre individuel, les doctorants l'associent à la liberté avec laquelle ils fixent leurs horaires (arrivée tardive, récupération partielle en semaine de journées travaillées le week-end..), au risque parfois de conflits avec leurs encadrants « qui voient quand ils arrivent mais pas quand ils repartent ». Elle provient également du développement possible d'une sociabilité entre doctorants dans le temps de présence au laboratoire puis en dehors.

Le travail expérimental comporte en effet des temps morts. Pendant « que les manips tournent », les jeunes chercheurs réalisent le plus souvent d'autres formes de travail (nettoyage, rangement, préparation de l'expérimentation suivante, lecture d'articles, analyse de données, préparation de cours...). Ils s'accordent également une pause, lorsqu'ils jugent l'attente trop courte pour changer d'activité ou la journée de travail trop longue.

Les moments de détente partagés avec les titulaires prennent la forme répandue dans les emplois tertiaires de la « pause café », occasion quotidienne d'une conversation. Ceux qui rassemblent les seuls doctorants, dans la journée ou la marge des « horaires de bureau », sont parfois le lieu d'un « défoulement » où les jeunes chercheurs s'écartent des codes usuels de conduite. Exubérance bruyante, railleries aux dépens des « permanents » ou des « chefs », jeux improvisés dans les bureaux et les couloirs... Cet exutoire au travail rappelle fortement, dans les modes d'appropriation de l'espace de travail qu'il comporte et dans les



manifestations de camaraderie qu'il entraîne, les solidarités ouvrières à l'usine<sup>29</sup>. Ce rapprochement peut également être soutenu en regardant les formes plurielles d'entraide que développent les jeunes chercheurs, qui facilitent leur activité<sup>30</sup> (socialisation aux risques du travail à la paillasse, prêt de matériel, coups de main pour les manips, relecture d'un manuscrit de thèse...) et dépassent aussi le travail proprement dit (soutien à l'installation des nouveaux arrivants dans la ville...).

Analysée par les jeunes chercheurs et leurs encadrants, la camaraderie devient néanmoins chahut et la sociabilité vie estudiantine, la référence au monde scolaire orientant là encore l'appréhension de la situation de travail.

##### 5. Conclusion. Remettre en cause un échange inégal ?

La récente montée en puissance des associations de jeunes chercheurs et les prises de position lors des Etats Généraux de la Recherche en 2004 expriment une volonté de repenser les termes de la relation d'apprentissage en vue de reconnaître la situation de travail des doctorants. Cette revendication a mis à jour la perception d'un écart entre les contributions des doctorants et les rétributions fragiles qu'ils en retirent.

Le rééquilibrage de l'échange passe à l'évidence par une augmentation des débouchés professionnels publics et privés pour les docteurs. Cette transformation fait intervenir des éléments relativement indépendants de l'activité de thèse, tels que la propension des employeurs privés à recruter ces jeunes chercheurs.

Une observation de situations quotidiennes de travail révèle la diversité des facteurs qui, du côté des encadrants et des doctorants, font obstacle à la discussion des engagements au travail. Que les acteurs définissent ou non un « contrat implicite » à l'embauche ultérieure, l'association par les doctorants de leur destinée professionnelle à l'action des encadrants fait obstacle à ce qu'ils entrent, individuellement ou collectivement, dans un conflit ouvert. Leur solidarité les unit parfois « contre les chefs », mais l'opposition reste alors clandestine et leur attitude au travail associe principalement la loyauté à la défection (Hirschman, 1970). Possible dans la dénonciation publique où doctorants et encadrants partagent un même diagnostic, la prise de parole devient problématique dans le face-à-face, où la communauté d'intérêts s'associe à la relation d'autorité.

---

<sup>29</sup> Parmi les nombreuses références sur celles-ci, voir Bernoux (1981).

<sup>30</sup> Il ne s'agit cependant pas d'un travail collectif. Les doctorants ne travaillent pas ensemble et l'entraide se situe parfois entre plusieurs équipes.

## Références.

- Beret, P., Giret, J. F., & Recotillet, I. (2002). *Mobilité et trajectoires professionnelles des jeunes docteurs après la thèse*. CEREQ / LEST.
- Bernoux, P. (1981). *Un travail à soi*. Toulouse, Privat.
- CJC (2004). *Rapport sur les conditions de travail illégales des jeunes chercheurs*.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Massachussets, Lexington.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Harvard University press.
- Latour, B., & Woolgar, S. (1988). *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*. Paris, La découverte.
- Léridon, H. (2004). "L'avenir de la recherche en France : perspectives démographiques." *Population et sociétés*, n°403.
- Magaud, J. (1974). "Vrais et faux salariés". *Sociologie du travail*, vol. 16, n°1, p. 1-18.
- Mangematin, V. (2001). "Les docteurs, producteurs et diffuseurs de connaissances". In Mustar, P. & Penan, H. (sld.), *Encyclopédie de l'innovation*. Paris, Economica.
- Menger, P. M. (1989). "Rationalité et incertitude de la vie d'artiste." *L'Année sociologique*, vol. 39, p. 111-151.
- Perrot, A. (1995). *Les nouvelles théories du marché du travail*. Paris, La découverte, Collection Repères.
- Sainsaulieu, R. (1993). *L'identité au travail*. Paris, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- Scott, J. W. (1982). *Les verriers de Carmaux ; histoire de la naissance d'un syndicalisme*. Paris, Flammarion.
- Stambouli, M. (1998). *Précarité et emploi dans l'enseignement public. Les raisons de l'emploi d'enseignants non-titulaires. Une enquête sur les vacataires de l'enseignement supérieur*. Doctorat en sciences économiques, Paris 1.
- Stephan, P., & Levin, S. G. (1997). "The critical importance of careers in collaborative scientific research." *Revue d'économie industrielle*, vol. 79, n°1, p. 45-61.

## **Travail et relations de travail dans les Pme algériennes**

**Mohamed Madoui**  
LISE, CNAM-CNRS  
[madoui@cnam.fr](mailto:madoui@cnam.fr)

Cet article a pour objet d'analyser la question de l'organisation et des relations de travail dans les petites et moyennes entreprises algériennes à l'heure où le pays entame sa transition d'une économie dirigiste où la grande entreprise publique était la norme industrielle dominante à l'économie de marché où le discours officiel rime avec restructuration du secteur public et réhabilitation du secteur privé, maître mot de cette phase de transformation économique et sociale (Madoui, Gillet, 2005). Hier fortement décriée, la petite entreprise jouit désormais de tous les égards tant de la part des pouvoirs publics algériens que des institutions internationales (FMI, Banque mondiale, Union européenne, etc.) qui voient dans la petite organisation l'instrument privilégié de développement économique et de créations d'emploi. Dans cette phase de mutation et pour parler comme Michel Crozier (1979) ou Philippe Bernoux (2004), disons que la sociologie ne peut éviter la question du changement ou plutôt ne peut se passer de l'analyse du « processus du changement » dans le sens où ce n'est pas tant le changement en soi qui est important que la façon dont sont saisis ces changements au moment même où ils se produisent (Alter, 2000).

J'essaierai, pour ma part, d'illustrer ces mutations à travers l'action et le comportement socio-économique de deux figures « idéales typiques », emblématiques et caractéristiques de la « gouvernance à deux têtes » de la petite entreprise algérienne : le père (le patriarche) et le fils (ou les fils, les égaux). A la différence de la Pme française fondée le plus souvent autour de la dynamique du couple (mari et femme avec parfois les enfants), la pme algérienne est quant à elle structurée autour des liens du sang (le père, les fils et parfois les cousins). Les épouses, les belles filles ou les belles sœurs sont généralement tenues en marge de la sphère productive et du processus décisionnel. La première figure de ce binôme de choc, le père, s'apparente davantage au pater familias, pour reprendre une expression de Michel Bauer (1993), qui voit dans l'entreprise le moyen de fournir du travail aux membres de sa famille d'abord, aux proches et aux autres membres de la communauté ensuite. Pour lui, la dimension altruiste et les finalités sociales de partage, de solidarité et de cohésion sociale priment sur la finalité purement économique. Dans ses premiers travaux d'anthropologie économique en Algérie, Bourdieu a déjà montré que la rationalité du calcul marchand en Kabylie n'est qu'un aspect

d'une rationalité globale qui guide le « sens pratique » dans laquelle les biens symboliques ont la prééminence sur les biens matériels. Autrement dit, dans le cas que nous étudions ici, le père apparaît comme celui qui donne plus d'importance à l'accumulation sociale, ce qui ne veut pas dire qu'il se désintéresse complètement de l'accumulation économique et des richesses matérielles nécessaires à la subsistance du groupe. Néanmoins, la quête de la distinction sociale dans la bravoure et le savoir être (honnêteté, loyauté, éthique et religiosité) lui apparaissent comme les plus importantes, ce qui nous amène à penser, n'en déplaise aux économistes, que les critères de valeur ne sont pas exclusivement économiques, ils sont aussi symboliques et relèvent du jugement et de l'appréciation d'autrui (sens de l'honneur, respectabilité, prestige social). Comme Alain Caillé (2000), nous considérons que l'agent peut être mû par des obligations collectives ou par un mixte d'intéressement et de désintéressement. Si l'entrepreneur algérien recherche la distinction sociale dans la bravoure et le savoir être, c'est parce que la richesse matérielle est justement confisquée par le groupe. Etant jugé sur sa capacité à garantir la cohésion du groupe, l'entrepreneur est d'abord placé au service de la prospérité familiale et clanique.

La seconde figure de ce duo, Le fils, incarne en revanche la volonté de changement et représente ainsi une sorte « d'homo oeconomicus » dans le sens, où contrairement à son père, ce sont les finalités purement économiques (la maximisation du profit et le développement de l'entreprise) qui guident son action. Ce qui l'anime, comme nous le verrons plus tard, c'est d'abord la question de savoir comment rendre l'entreprise compétitive et efficiente et comment extirper l'action économique de sa complexité sociale ou pour parler comme Polanyi comment opérer le désencastrement de l'activité économique de ses entrailles sociales, culturelles et culturelles. Dit d'une autre façon, l'objectif du fils comme probable héritier est d'introduire des changements qui vont dans le sens de la modernisation de l'entreprise et de sa rationalisation en s'appuyant au passage sur les différents dispositifs mis en place par l'Etat pour sortir ces petites entreprises de l'emprise communautaire et de la logique de la reproduction simple des manières d'être et d'agir vers une logique plus productiviste et accumulativiste (programme de mise à niveau des entreprises, formation du personnel et des dirigeants, réductions des charges sociales sur l'embauche des publics en difficulté, etc.). Discours diffusé par ailleurs par les tenants du tout marchant au niveau des institutions internationales (FMI, Banque mondiale, OMC, etc.) et relayé par les pouvoirs publics algériens au travers de nombreuses réformes qui vont toutes dans le sens de la libéralisation et de l'économie de marché sans toutefois tenir compte de la réalité sociale et culturelle de ces entreprises.

## **Monographie d'une entreprise de montage, de commercialisation et d'installation de chambres froides en Kabylie**

Sur un plan méthodologique, outre les trente entreprises enquêtées dans le cadre de notre travail de recherche, mon travail s'appuie sur une observation non participante dans une petite entreprise de montage, de commercialisation et d'installation des chambres froides pour équiper des boucheries, des pâtisseries les supers marchés et supérette, etc., située dans la vallée de la Soummam (Béjaia). Soixante personnes dont une femme secrétaire travaillent dans cette entreprise ; elles sont recrutées essentiellement dans le cercle familial et villageois. Créée à la fin des années quatre vingt, cette entreprise familiale a connu cette dernière décennie un développement non négligeable. L'entreprise est dirigée par le père et son fils technicien de formation (niveau BTS). Les locaux de l'entreprise se situent au rez-de-chaussée de la maison familiale et trois étages au dessus vit toute la famille à part les filles mariées. La maison est très grande, elle a été construite dans l'objectif de réunir toute la fraterie, un symbole de cohésion. Les locaux servent de commercialisation des produits ; quant à la fabrication et au montage des chambres froides, elles sont effectuées dans une usine située à quelques centaines de mètres de la maison familiale et dont les locaux ont été loué à la mairie de Béjaia. Cette entreprise a été retenue par les pouvoirs publics pour faire l'objet d'une expérimentation de mise à niveau dont on parle beaucoup actuellement suite à la signature par l'Algérie des accords de libre échange avec l'UE.

Le fils aîné joue particulièrement un rôle important. Titulaire d'un BTS, technicien en froid, il a finalement préféré travailler dans l'entreprise familiale dans la perspective de la relève du père qui s'approche un peu de la retraite mais qui la repousse sans cesse. L'entreprise apparaît ainsi comme le lieu de production mais aussi de confrontation et de négociation entre deux rationalités aux antipodes l'une de l'autre : une rationalité sociale qu'incarne le père de par son comportement patrimonial et une rationalité économique au travers de la dynamique entrepreneuriale qui anime le fils. Derrière ces deux figures, à priori d'apparence paisible dans le sens où le conflit est géré de façon toujours souterraine, se cachent pourtant de véritables enjeux à la fois économiques, sociaux, culturels et éthiques qui traduisent finalement les transformations qui travaillent en profondeur l'entreprise algérienne confrontée, si je pus dire, à la manière de Max Weber, à un processus de modernisation et de rationalisation. Le moment de la transmission de l'entreprise est particulièrement crucial car il pose la question combien

sensible et importante : celle de l'indivision du patrimoine, de l'introduction du calcul et de l'autonomisation de l'individu dans une société qui a du mal à se débarrasser du poids de la contrainte sociale qu'exercent la communauté et le groupe sur l'individu.

Toutefois, ce travail de recherche ne prétend pas à l'exhaustivité ni à la représentativité de toutes les situations que vivent les pme algériennes. Il permet, néanmoins, à travers l'analyse sociologique des rapports du père et du fils de saisir le processus de changement et les mutations que traverse la petite entreprise algérienne au moment même où se produisent ces changements qui augurent de nouvelles façons de travailler, de produire et d'introduire des pratiques d'innovation et de rationalisation. De la même façon, ce travail me permettra également de rendre compte de l'organisation et de ce qui structure à la fois les relations de travail et les relations sociales dans ce monde encore méconnu et complexe de la petite entreprise algérienne. Cette complexité, si elle m'est un peu familière maintenant que je cumule une expérience de terrain au terme de mes différentes enquêtes (Madoui, 2003; 2004 ; 2005), n'est pas un exercice aisé. Pour comprendre l'organisation de la pme algérienne, il est nécessaire de prendre en compte à la fois l'environnement social et culturel dans lequel évolue l'entreprise, la stratégie ou les stratégies mises en œuvre par le ou les responsables (dans notre cas le père et le fils) et enfin les relations sociales et la façon dont les autres membres du collectif de travail agissent, interagissent ou réagissent à l'égard de l'attitude et du comportement du père et du fils et à l'égard d'un ensemble de règles souvent inscrites dans le registre du non formel. Il s'agit de s'interroger entre autres sur les modes de recrutement et les formes spécifiques ou dominantes de gestion de la main-d'œuvre dans ces entreprises et voir si l'on n'assiste pas finalement à l'émergence dans ces structures d'un processus allant dans le sens de la gestion rationalisée et modernisée des ressources humaines ?

### **Le père, le fils et le mode de recrutement dans les pme algériennes**

Pour le père, qui incarne ici l'ordre social établi, l'entreprise doit d'abord fournir du travail pour les frères, les cousins et les membres de la communauté plus ou moins proche (village, localité, région). L'attitude du père, le Cheikh ou Amghar en Berbère (terme qui signifie étymologiquement « vieux », « sage » et « homme puissant »), est un statut qui est réservé aux hommes occupant une position particulière dans leur groupe et possédant des qualités singulières. Il est attendu de lui un comportement à la hauteur de son statut, c'est pourquoi il fera toujours en sorte de tenir compte du regard d'autrui. Sa force, sa puissance ou sa richesse

doivent d'abord servir les siens (son clan, sa famille, etc.). L'entreprise doit faire du profit certes mais dans la mesure où elle servira d'abord les intérêts du groupe. Dans la société algérienne qui demeure encore aujourd'hui fortement segmentaire, patrilinéaire et endogame, tout tourne autour du clan familial. L'attitude du père peut se résumer à cette règle segmentaire si bien et maintes fois décrite dans la littérature anthropologique et qu'illustre parfaitement le proverbe arabe « *Moi contre mes frères, moi et mes frères contre mes cousins, moi, mes frères et mes cousins contre tout le monde* ».

Dans une société algérienne où l'être prime sur l'avoir, on est d'abord défini par ce qu'on est que par ce qu'on a, on est jugé sur sa capacité à cimenter les liens sociaux, à venir en aide aux membres de son groupe et à redistribuer en faveur des pauvres et des nécessiteux. Tirer profit de son activité, faire du gain et devenir riche n'est en aucun cas illicite. C'est même un signe de grâce en Islam (Madoui, 2004). A son prestige matériel, l'entrepreneur doit mériter aussi la respectabilité de son entourage et cela il ne peut l'obtenir que par sa capacité à partager sa réussite avec le groupe (offrir du travail aux membres de son groupe, aide aux pauvres, dons pour la collectivité, construction de mosquées, de routes, etc.). Toutes ces dépenses ou tous ces dons, le cheikh ou Amghar doit les assumer même au risque de se ruiner s'il le faut. Il y va de son honneur et de l'honneur de sa tribu pour reprendre le titre de l'ouvrage de Rachid Boudjedra. Nous pensons, à l'instar de Bourdieu, que l'honneur n'est pas un simple assemblage de traits culturels mais un ensemble d'idées et de valeurs qui guident l'action des individus et des groupes dans une société donnée, en l'occurrence ici la société kabyle. S'inspirant de Marcel Mauss, il souligne que l'honneur peut s'analyser en termes de défis, autrement dit comme un système d'échanges impliquant la circulation des biens, des paroles et de la violence symbolique. Le don, par exemple donner du travail à un membre de la famille, véhicule en effet de la violence symbolique et du pouvoir dans le sens où ce don implique de celui qui le reçoit l'obligation de faire un contre don qui prend la forme d'un don « de soi » en termes de subordination et d'assujettissement à l'ordre productif. « *Nous sommes frères dans la mesure où la frontière entre moi entrepreneur et mon cousin salarié est respectée, chacun à sa place* », me disait un des entrepreneurs kabyle interrogé. On voit à quel point dans l'action d'offrir un emploi à un membre de sa famille véhicule aussi un certain rapport de domination, de pouvoir et de subordination.

Le fils, quant à lui, va tenter de bouleverser non sans difficulté cet ordre établi. Au recrutement sur la base familiale et clanique, il imposera des méthodes de recrutement basées

sur les critères de qualification et de compétence. « *Si l'on continue à travailler comme mon père et à recruter des personnes de la famille sans qualifications ni compétence, on va tout droit à la ruine. Par exemple, je ne peux pas confier un poste de comptable à mon cousin qui ne connaît rien à la comptabilité parce que tout simplement il est mon cousin. Il faut savoir ce qu'on veut. Mon père s'attache à son prestige social et se sent contraint de se conduire ainsi, moi je dis qu'il faut arrêter tout ça et de gérer de façon rationnelle l'entreprise et les salariés, sinon on finira tous un jour par déposer le bilan car la concurrence est maintenant très rude* ».

Le fils comme anti-thèse du père s'oppose à ce mode de recrutement trop centré sur la famille et le village et fera tout ce qui est de son possible pour amener son père à accepter quelques changements en matière de recrutement du personnel. Il a réussi par exemple à sous-traiter à un cabinet d'expert comptable toute la comptabilité de l'entreprise, ce qui n'est du tout pour plaire au père qui se méfie de l'intrusion de « tiers » dans la gestion de l'entreprise. Mais pour le fils, c'est vital, de la même façon, il essaie depuis peu de faire admettre à son père la nécessité de recruter des opérateurs qualifiés et diplômés au lieu de se contenter à faire de la formation sur le tas qui coûte parfois plus chère que de recruter un personnel qualifié.

Allant à contre courant de la tradition familiale, le fils, va tenter d'introduire des procédures de recrutement fondées non sur l'appartenance du candidat et ses qualités morales et éthiques mais sur son savoir et son savoir-faire, ses qualifications et ses compétences. C'est un véritable défi qu'il lance au père qui assiste un peu trop méfiant à l'introduction par le fils de ce processus de rationalisation qui menace son propre pouvoir. S'il est fier du capital culturel de son fils (titulaire d'une licence) premier licencié de la famille où le plus instruit ne dépasse guère le niveau du certificat d'étude, il s'inquiète en revanche du risque de voir son fils s'accaparer tout le pouvoir dans l'entreprise à des fins trop productivistes qui risquent de mettre sur la touche ses autres frères. Pour le père, le calcul rationnel au sens de l'homo oeconomicus peut nuire à la cohésion sociale du groupe et pousse vers des logiques trop individualistes, lui qui voit dans l'égalitarisme des frères et des membres de la famille, le seul moyen de préserver cette cohésion. Il s'inquiète de la tentation individualiste qui anime son fils et qui risque d'entamer les liens sociaux d'entraide et de solidarité qui caractérisent sa communauté.

Le fils au travers de ses réseaux personnels, professionnels et associatifs (anciens camarades d'université qui occupent désormais des postes au niveau des collectivités locales et



territoriale, collègues rencontrés dans le cadre associatif du patronat, etc.) va permettre peu à peu d'ouvrir l'entreprise familiale sur l'extérieur en la faisant bénéficier de son capital social. Si le père a dû batailler sans succès pendant des années pour obtenir un terrain pour implanter une autre entreprise de production de jus d'orange, le fils a réussi en quelques temps grâce à l'une de ses connaissances (camarade de promotion) qui occupe un poste important au niveau de la direction foncière de la wilaya (préfecture) d'obtenir ce terrain. Tous les entrepreneurs que j'ai interrogés dans le cadre de cette enquête ont souligné le problème que pose la question du foncier en Algérie pour le développement de la petite et moyenne entreprise.

Mais le fils ne s'arrête pas là. Il va jusqu'à convaincre son père de l'utilité pour leur entreprise d'adhérer et d'introduire les normes ISO 9000 afin d'améliorer la qualité de leurs produits et gagner d'autres marchés.

*« Nos produits sont reconnus et garantis par les normes ISO 9000. Notre entreprise a été retenue par les pouvoirs publics parmi les entreprises qui feront l'objet d'une expérimentation de mise à niveau dont on parle beaucoup actuellement notamment après la signature par l'Algérie des accords avec l'UE et l'OMC ( gestion des RH, gestion comptable, production, fabrication, ...). Depuis que notre entreprise commençait à s'agrandir et à prendre de l'ampleur, mon père est un peu dépassé par les mutations nouvelles que connaît l'organisation du travail et par conséquent il se sent un peu obligé malgré lui de céder un peu de son pouvoir à ses enfants « instruits » pour gérer un certain nombre de choses pour lesquelles il n'était pas préparé. Ça le fait chier d'ailleurs. Il est un peu entre les deux autant il est fier et content que l'entreprise se modernise (par exemple certification ISO 9000) autant il s'inquiète de la perte de son pouvoir. Lui il a tout appris sur le tas, certaines choses lui échappent en effet et très souvent d'ailleurs on passe beaucoup de temps pour le convaincre d'introduire telle ou telle méthode d'organisation, tel ou tel changement.*

*En ce qui concerne nos produits, nous fabriquons et commercialisons des éléments frigorifiques (produire du froid) ; on équipe des boucheries, des pâtisseries, les supers marchés, les petites boutiques, etc.*

*Ces produits ont été déjà commercialisé au niveau national par des entreprises publiques et après la privatisation, les entreprises privées ont pris le relais et à Béjaïa on était parmi les premiers dans ce secteur et aujourd'hui nous sommes leader sur le plan régional. Nos acheteurs sont essentiellement des particuliers (des petits commerçants) de la région et on commence à peine de voir arriver d'autres commandes d'autres régions que la nôtre. Nous sommes en train de construire une nouvelle unité de production compte tenu du développement de notre marché.*

*Les machines nous les importons de l'étranger. La maintenance des appareils de production, nous l'assurons nous mêmes (moi même il m'arrive souvent de mettre ma blouse bleue pour aller dépanner une machine) il faut tout faire ici, non seulement les contrats de maintenance sont chers et en plus vous n'êtes pas sûr d'avoir des gens compétents. La responsabilité technique de la fabrication est assurée par mon frère ».*

Il a réussi également à sous-traiter toute la comptabilité de l'entreprise à un cabinet d'expertise comptable appartenant à l'une de ses anciennes connaissances. Si le père est plutôt fier de l'introduction des normes Iso 9000 dans son entreprise, il voit d'un mauvais œil, en revanche, ce pouvoir que son fils est en train de prendre et dont le comportement trop « rationaliste » l'inquiète sérieusement.

### **Des relations de travail et de gestion de ressources humaines empreintes d'un formalisme très réduit**

Les relations de travail dans les Pme algériennes à l'instar sans doute des Pme françaises telles qu'elles ont été analysées par Benoît Lepley (1998) se caractérisent par un formalisme extrêmement réduit. Les relations entre employeurs et employés sont généralement basées sur la proximité, la confiance et l'interconnaissance puisque l'ensemble des salariés provient des villages avoisinants où « *tout le monde connaît un peu tout le monde* ». Ainsi, l'appartenance à un même territoire (même village, même localité ou même région), la connaissance du candidat à l'embauche et de sa famille ou des réseaux familiaux ou de sociabilité auxquels il participe ont une importance capitale dans les pratiques de recrutement qui prennent souvent le pas sur les critères de sélectivité basés sur la qualification ou la compétence (Baranger, 1995). Dans un contexte de chômage endémique (près de 30% de la population active) qui frappe essentiellement les régions rurales comme la Kabylie, les entreprises disposent d'une offre de travail abondante et de bon marché. C'est pourquoi, les salariés sont peu regardants sur les conditions de travail car le plus important est déjà d'avoir un emploi stable et un salaire plus ou moins correct. Les rapports de travail et au travail sont empreints d'une véritable personnalisation ; le patron connaît chaque salarié : sa famille, son histoire, ses conditions sociales, son niveau de vie, la réputation de sa famille, etc. La relation employeur-employé repose sur une logique de don contre don : l'employeur donne du travail, offre la sécurité de l'emploi et vient en aide à ses salariés en proie à des difficultés sociales (avance sur salaire, heures supplémentaires, emprunt, embauche d'autres membres de la famille, etc.) et en contrepartie les salariés adoptent un comportement de loyauté et ferment les yeux sur leurs conditions de travail.

Les avantages dont ils bénéficient sont très souvent réduits au minimum légal tant en matière de rémunération qu'en matière de congés, de licenciement ou du respect de la durée légale du travail fixée à 37,5 heures par semaine en Algérie. La plupart des petites et moyennes

entreprises ne respectent pas cette règle. Les entretiens que nous avons eus avec certains salariés des entreprises enquêtées laissent entendre que le seuil des 50 heures par semaine est largement atteint quand il n'est pas carrément franchi.

*« Pour moi, l'essentiel est de travailler ...que je fasse 45 heures par semaine ou 50 heures, ça n'a pas d'importance, l'essentiel est que je gagne ma croûte et que je fasse vivre mes enfants, le reste je m'en fous. Je fais confiance au patron qui est quelqu'un de bien...il y a des périodes où nous travaillions plus parce que la commande est importante de même que pendant les périodes creuses il nous laisse partir avant l'heure, voilà c'est tout... »* (45 ans, salarié dans une Pme agro-alimentaire, employant 77 personnes).

Cela montre en effet que les dispositions légales ou conventionnelles en matière d'horaires de travail ou de représentation des salariés ne sont pas rigoureusement appliquées. Les salariés eux-mêmes ignorent leurs droits et jusqu'à la durée du travail hebdomadaire légale. Ici on ne compte pas ses heures, nous dit cet autre salarié de 36 ans, le contester c'est aller à l'encontre du contrat moral passé avec le patron : celui-ci en « donnant » du travail, il offre une stabilité d'emploi à toute la famille puisque la plupart des salariés permanents sont entrés très jeunes et y restent jusqu'à leur retraite. Ce sont ensuite leurs enfants qui prennent la relève pour se former sur le tas. L'entreprise comme espace de production joue également un rôle de socialisation familiale comme l'a déjà montré Annie Lamanthe (2001) dans une étude qu'elle avait consacrée aux trajectoires de petites entreprises provençales qui transforment des fruits et légumes de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'au milieu des années quatre vingt. Comme le souligne ce salarié, on travaille de père en fils dans ce type d'entreprises familiales :

*« Mon père a déjà travaillé dans cette entreprise agro-alimentaire, il est maintenant à la retraite...c'est moi qui prend la relève et j'espère travailler jusqu'à la retraite. Ici on se connaît tous et ça m'évite d'aller chercher du travail en ville à Béjaïa, Alger ou ailleurs ».*

Il n'est pas étonnant que les salariés adoptent à l'égard de leur entreprise et de leur patron une attitude de loyauté et finissent par s'identifier eux-mêmes à cette entreprise. La durée du travail ou les questions de rémunération apparaissent ainsi comme des détails dans une société où la parole et le sens de l'honneur guident l'action des individus qui adhèrent en fin de compte aux objectifs de l'entreprise, de leur entreprise. Cette volonté de rester entre soi et de recréer une forme d'unité et d'organisation qui s'apparente à une famille, avec ses propres codes, sa propre hiérarchie et ses propres normes revient sans cesse dans le discours de la plupart des petits entrepreneurs algériens.

## **Le syndicat c'est moi ou l'impossible action collective dans les Pme algériennes**

Il y a dans les Pme algériennes enquêtées une absence totale d'action collective pour la raison toute simple que l'identification forte à l'entreprise et le recrutement familial et/ou clanique empêche toute action collective qui va dans le sens de la défense des intérêts des travailleurs. L'encastrement de la relation professionnelle dans des relations sociales fortement imprégnées de la logique de don contre don laisse peu de place à l'action collective. Si les individus n'agissent ensemble que dans la mesure où ils forment un corps (Reynaud, 1982), il est certain que dans le cas de l'entreprise que nous avons observée, les salariés comme les patrons se sentent portés par des intérêts communs : les premiers en continuant à travailler et à s'assurer un salaire pour eux et leur famille et les seconds en perpétuant l'entreprise dans le temps. Les uns et les autres, par un jeu conscient ou inconscient, acceptent de faire des compromis. Les salariés passent sous silence leurs revendications (salaires, conditions de travail, hygiène et sécurité, etc.) et en contrepartie le patron leur procure la sécurité de l'emploi.

*« Je ne vous cache pas que le plus souvent je suis obligé de faire du social c'est à dire d'embaucher parfois malgré moi tous les laissés pour compte de ma propre famille, de mon village qu'est ce que vous voulez c'est comme ça sinon je passerai pour le traître de la famille celui qui se détourne du clan. D'ailleurs ceci me coûte parfois cher dans le sens où je prends des personnes qui n'ont rien à voir avec le métier qu'on fait. Je m'investis beaucoup dans leur formation au départ. On essaie effectivement d'aider ceux qui sont dans le besoin de travailler (pères avec familles nombreuses, etc..) davantage dans notre village c'est humain puisque je reçois beaucoup de parents qui me demandent gentiment si je pourrais employer leurs enfants, etc. » (entrepreneur 55 ans, patron d'une entreprise de fabrication d'éléments de cuisines, Béjaia).*

C'est toujours le dirigeant qui définit les projets stratégiques de son entreprise, fixe les salaires et organise les emplois du temps. Les salariés n'ont d'autre choix que d'adhérer bon gré mal gré à ces orientations. Les échanges entre l'employeur et le salarié se réduisent le plus souvent à entretenir des relations chaleureuses dans une perspective de quête d'épanouissement personnel au travail. Ce « bonheur au travail » pour reprendre le titre de l'ouvrage de Baudelot et al (2003) a un prix : celui d'accepter des conditions de travail, de salaires et d'autres avantages beaucoup plus inférieurs à ce qui se pratique dans les grandes entreprises. Dans les petites entreprises algériennes, les relations sociales se réduisent à une multitude d'arrangements interpersonnels et informels qui privilégient d'abord l'entretien de

la relation de proximité avec l'employeur au prix d'une certaine passivité des salariés. Dans ce contexte, il est difficile de parler d'action collective des salariés ; la forte personnalisation des rapports employeur-employé et l'encastrement de la relation professionnelle dans un ensemble de relations extra-professionnelles et sociales rend toute action collective difficile à construire (Lepley, 2000). Le rapport de force est en faveur de l'employeur qui, du fait de son caractère paternaliste et de son pouvoir discrétionnaire, impose des régulations sociales implicites et personnelles dans l'objectif d'avorter toute forme d'action collective des salariés. Par ailleurs, profitant de la rareté de l'emploi et d'un taux de chômage excessif qui frappe essentiellement les populations jeunes et moins qualifiées, les entrepreneurs imposent ainsi à leur main d'œuvre des régulations sociales qui les mettent dans des situations de forte dépendance. Il faut rappeler ici l'importante contribution des Pme algériennes à l'insertion des publics en difficulté (faible niveau scolaire, voire parfois même analphabètes). Le processus de privatisation des entreprises publiques algériennes entamé à la fin des années quatre vingt a entraîné un mouvement massif de licenciements qui a touché essentiellement les personnes les moins qualifiées. L'accès à la petite entreprise privée artisanale, de service ou de production devient donc le seul moyen pour ces populations de se réinsérer sur le marché du travail. La multiplication des mesures d'incitation financière en faveur des entreprises qui embauchent des chômeurs a amené les pme algériennes à insérer ou réinsérer ces publics en difficulté dans une perspective opportuniste de l'abaissement des coûts salariaux.

Combien de fois, en effet, n'avions-nous pas entendu de la bouche des entrepreneurs, qu'ils maintenaient certains emplois uniquement pour éviter de licencier un personnel ancien et loyal. *« Finalement je fais beaucoup de social...je vous assure que des fois je me trouve avec 10 personnes en plus dans mes ateliers et ça me coûte de l'argent eh bien je les garde parce que le père, le frère ou le mari vous pleure en disant que si elle est licenciée on aurait de véritables problèmes à nourrir des familles nombreuses, eh bien ça me touche et je les garde...qu'est ce que vous voulez. Ceci dit il y a des moments où malheureusement je suis obligé de le faire dans des moments graves notamment quand la confiance que j'accorde à quelqu'un de mes salariés prend un coup »* (Entrepreneur, 58 ans, patron d'une entreprise de textiles).

Dans ces Pme qui reconnaissent la légitimité des contraintes sociales et communautaires, le licenciement est une procédure qui est extrêmement rare. Même dans des situations où le salarié n'est pas très efficace, on ne se sépare pas de lui comme ça. On essaiera toujours de lui aménager un poste sur mesure en l'affectant sur des tâches qui requièrent beaucoup moins de technicité et de savoir-faire (chauffeur-livreur, gardien de nuit, etc.). Le licenciement

intervient uniquement dans des situations où le contrat de confiance est rompu (cas de vol, de sabotage ou de manquement grave au travail) comme l'illustre bien les propos de cet entrepreneur :

*« La dernière fois où j'étais amené à licencier un employé qui travaillait comme gardien de nuit surveillant les locaux et le matériel de l'entreprise compte tenu des tentatives de vols répétées, c'était exactement à cause d'un manquement grave au travail...une fois en faisant une ronde la nuit pour voir si tout va bien, j'ai trouvé le salarié en personne avec d'autres copains à lui en train de se saouler la gueule ...J'ai réussi à entrer à l'intérieur des locaux sans qu'il s'en rende compte. Finalement je le payais pour passer du bon temps et c'est comme ça que j'ai décidé de me séparer de lui. »*

La confiance tout comme la réputation ne s'achètent pas et ne se vendent pas. Ce sont des biens non marchandisables et qui jouent pourtant un rôle capital dans les réseaux sociaux et les relations de travail dans les pme algériennes. L'action économique est encadrée dans la complexité sociale (Granovetter, 2000); toute personne désirant obtenir et garder un emploi est soumise à cette épreuve de confiance et de réputation. Ce qui compte me dit l'un des entrepreneurs interviewés, ce n'est pas de savoir « qui est celui en face de moi ? en référence à l'individu, à son savoir et à son savoir mais bien de qui est-il ? Toute la différence est là, c'est à dire à quelle famille appartient-il ? Le fait de savoir à quelle famille il appartient suffit pour l'entrepreneur de l'engager ou non. C'est une question de confiance. La personne qui n'est pas digne de confiance ou qui a trahi la confiance est définitivement mise à l'écart de l'entreprise et sa réputation et même celle de sa famille y prennent un coup ».

Ce type de comportement ne peut se comprendre qu'à partir de l'aspiration des entrepreneurs à « l'économie de la grandeur », au sens de Boltanski et Thévenot, c'est-à-dire au prestige social et à la réputation qui sont des valeurs fondamentales. La confiance tout comme la réputation et l'honneur agissent ici comme une « forme d'organisation sociale » et symbolique au sens que lui donne Karpik (1989) qui permet des échanges qui ne seraient pas autrement possibles dans le cadre de marchés formellement organisés.

Sur les trente Pme investiguées, aucune ne dispose d'un syndicat de travailleurs. Les entrepreneurs interviewés ne ressentent pas la nécessité de doter leur entreprise d'un syndicat. « A quoi cela servira-t-il si ce n'est pour envenimer les relations de travail dans mon entreprise ? », m'avait confié un jeune entrepreneur dans le bâtiment. Le patron, le « pater familias » veille sur ses employés comme il veille sur ses propres enfants qui, à leur tour, ont

le sentiment que l'introduction du syndicalisme au sein de leur entreprise nuirait énormément à leur organisation.

Sur cette question des syndicats, le père et le fils sont sur la même longueur d'ondes. Il faut rappeler que les syndicats en Algérie dans les années du « socialisme triomphant » sont associés dans l'imaginaire social à de véritables courroies de transmission chargées de relayer le discours dominant (pouvoir) dans les différentes couches sociales et tout particulièrement des travailleurs. Les organisations syndicales, l'unique syndicat UGTA, est perçu comme étant le relais du politique au sein des entreprises et c'est la raison pour laquelle il y a une sorte d'appréhension à leur égard.

### **Bibliographie**

Alter N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

Baranger , 1995, « L'emploi et les relations sociales dans les Pme », *Travail et emploi*, n°63, 1995.

Baudelot C. et Gollac M., 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

Bauer M., 1993, *Les patrons de Pme : entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions.

Bernoux P., 2004, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.

Caillé A., 2000, *Anthropologie du don*, Paris, La découverte.

Crozier M., 1979, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset.

Granovetter M., 2000, *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.

Karpik L., 1989, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail* n°4, 1996.

Lamanthe A., 2001, « Petites entreprises à l'épreuve de la rationalisation », *Revue française de sociologie*, 42-3.

Lepley B., 2000, « Les régulations sociales dans les petites entreprises », *La lettre du Gip-Mis*, n°7.

Lepley B., 1998, « Le conflit, un révélateur des relations sociales dans les petites entreprises », *La revue de la CFDT*.

Madoui M. et Gillet A., 2005, « Crise et mutations du modèle de développement algérien : du gigantisme industriel au développement de la Pme-Pmi », *Travail et emploi*, n°101.

Madoui M., 2004, « Ethique islamique du travail et comportement économique : le cas des entrepreneurs algériens » in, Abedou A., Bouyacoub A., Lallement A. et Madoui M. (eds.), *Entrepreneurs et Pme : approches algéro-françaises*, Paris, L'harmattan.

Madoui M. et Bouyacoub A., (dir), 2003, *Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des Pme-Pmi*, Les cahiers du GRIOT, n°16.

Reynaud J.D., 1982, *Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF.



## **L'hyperflexibilité salariale et assurantielle, ses conflits et sa viabilité : l'intermittence dans les arts du spectacle**

**Pierre-Michel MENGER**

Centre de Sociologie du Travail et des Arts, EHESS CNRS Paris

[menger@ehess.fr](mailto:menger@ehess.fr)

Depuis plus de vingt ans, le régime d'emploi-chômage des artistes, des cadres, des techniciens et des ouvriers intermittents qui sont salariés dans les spectacles, le cinéma et l'audiovisuel s'est développé au rythme des conflits sur son coût assurantiel, selon un scénario à peu près immuable (voir annexe). Peu de groupes professionnels, et peu de secteurs d'activité occupent l'actualité des questions sociales d'aussi paradoxale façon. Car le conflit ne concerne pas un secteur qui aurait basculé dans le déclin et chercherait à sauver ses emplois. C'est tout l'inverse : depuis un quart de siècle, qu'il soit gouverné par les lois du marché, comme dans les industries culturelles de l'audiovisuel et de la musique, ou qu'il soit fortement arrimé à une économie culturelle subventionnée ou administrée, comme dans les arts du spectacle vivant et l'économie festivalière, le secteur des spectacles a connu une forte expansion, créatrice d'emplois.

Le ressort du conflit des intermittents n'est pas la lutte contre la flexibilité, mais la promotion de l'hyperflexibilité, assortie d'une couverture d'exception du risque de chômage. Conflit exceptionnel, il est pourtant devenu ordinaire. Les professionnels qui ont été recrutés massivement sur des emplois salariés non permanents dans les spectacles, le cinéma et l'audiovisuel, ont eu toutes les raisons d'identifier leur système d'activité, en emploi-chômage alterné, avec l'expansion quasi naturelle de la production culturelle, puisqu'on obtenait ainsi la multiplication, mais aussi la variété croissante des projets et des organisations de toute taille et de tous profils - troupes, compagnies, radios, productions musicales, festivals, sociétés de production audiovisuelle, prestataires de services logistiques, etc. Les mailles du filet de sécurité assurantiel qui était tissé par le régime d'indemnisation de leur chômage atypique, leur paraissaient suffisamment fines et solides pour que chacun pût considérer son accès récurrent au chômage interstitiel comme un gage statutaire de professionnalisation. Et la défense d'un tel régime d'emploi-chômage leur apparaissait aussi naturelle que peut l'être la défense du contrat à durée indéterminée partout ailleurs dans l'économie.

La dernière des crises, et des réformes en date, a été provoquée par les négociations paritaires de l'Unedic dans l'hiver 2002 et au printemps 2003. Un nouveau protocole a été adopté à la

fin de juin 2003, puis marginalement retouché, avant d'être agréé en décembre 2003, et appliqué par étapes depuis 2004. Les organisations signataires, CFDT, CFTC, CGC, MEDEF, UPA, CGPME, en attendaient un impact enfin significatif sur les comptes du régime assurantiel des intermittents. Les principaux opposants à la réforme, CGT, FO, coordinations d'intermittents, n'ont pas cessé de la contester. Comme les modifications des règles d'indemnisation étaient plus importantes que par le passé, l'intensité du conflit a augmenté de plusieurs degrés. Amalgamé à d'autres conflits (chômeurs du régime général affectés par une réforme de leur durée d'indemnisation, enseignants, chercheurs,), celui des intermittents a révélé, avec plus d'ampleur qu'auparavant, les effets politiques négatifs d'une protestation d'exception.

Les recherches que nous avons menées sur l'évolution et l'incidence des nouvelles règles adoptées en 2003, mais pleinement mises en œuvre depuis le début de 2005 ne sera pas connue avant la fin de l'année 2005, quand les négociations autour de la nouvelle convention d'assurance chômage et de ses annexes particulières devront s'être approchées de leur conclusion. Mais l'analyse statistique de ce régime d'emploi et l'analyse stratégique des comportements dans le triangle employeur-salarié-assureur permettent d'expliquer les performances et les déséquilibres de l'hyperflexibilité salariale, de désigner le point aveugle de toutes les crises et de toutes les tentatives de réforme passées, et donc les principes de l'assurabilité viable d'un risque de chômage d'exception dans un système désintégré d'emploi sans équivalent sur le marché du travail français.

### **1. La géométrie du conflit**

Pour durer depuis plus de vingt ans, ce conflit doit avoir des caractéristiques introuvables ailleurs dans le monde du travail, et qui sont jugées pourtant si légitimes ici que leur singularité contrarie immanquablement la résolution du problème.

Remarquons d'abord qu'aucun autre conflit social en France n'a jamais eu pour objet la défense et la promotion d'un système d'emploi absolument flexible. Partout ailleurs, la généralisation de l'hyperflexibilité à un secteur entier, avec la désintégration du marché du travail qui s'ensuit, susciterait l'appel à la lutte et à la résistance contre l'«ultralibéralisme», dans les rangs de bon nombre de ceux qui militent précisément pour la promotion du modèle intermittent. Ici, la donne est inversée : beaucoup des plus radicaux dans la lutte plaident pour

un désenclavement de l'intermittence, et pour son extension à d'autres secteurs et d'autres travailleurs.

Autre moteur paradoxal de l'allongement considérable du conflit, la géométrie des affrontements. Les conflits sociaux ne se fondent jamais, ou presque, sur une alliance entre les salariés et leurs employeurs, alors que c'est le cas ici. Salariés et employeurs du secteur s'accordent tous pour souhaiter la préservation du système d'assurance-chômage, qui protège les premiers, et qui permet aux seconds de transformer, autant que faire se peut, leurs frais fixes de personnel en frais variables, au gré de leurs projets et de leurs initiatives, afin d'obtenir une abondance exceptionnelle de main-d'oeuvre, et un réservoir suralimenté de talents, le tout à un prix imbattable, pourvu que rien ne change du côté du financement du chômage par les recettes habituelles. Cette solidarité d'intérêts, dont il faut pouvoir démêler les fils, permet aux employeurs de s'exonérer de toute responsabilité face aux déséquilibres de l'imbrication emploi-chômage.

A qui s'opposent alors les intermittents, leurs syndicats représentatifs, et les coordinations apparues depuis une quinzaine d'années pour défendre ce régime d'emploi-chômage? Aux organisations patronales représentatives des entreprises et des employeurs de tous les autres secteurs de l'économie, au premier chef. Ces organisations patronales protestent contre la charge financière croissante des déficits du régime particulier d'assurance chômage, qui est reportée systématiquement sur la collectivité des salariés et des employeurs du secteur privé, au titre du principe de la solidarité interprofessionnelle qui est l'une des pièces maîtresses du régime général d'assurance chômage, et du paritarisme à la française.

Dans un conflit social de nature paritaire, comment négocier si les employeurs du secteur sont solidaires de leurs salariés et que les seuls à qui s'opposer sont les employeurs des autres secteurs, et alors même que l'intermittence ne s'est développée à grande échelle que dans le secteur culturel, qui est largement irrigué par des financements publics? Un autre ressort intervient, qui rappelle aussi que le paritarisme est un « ménage à trois »<sup>1</sup>, comme la question des intermittents en fournit la démonstration perpétuelle. Le *tertium quid* est l'Etat, avec les deux rouages directement impliqués de son pouvoir exécutif, le ministère de la Culture et celui du Travail et de l'Emploi. Assurément, l'intermittence culturelle a irradié la production

---

<sup>1</sup> Cette qualification du paritarisme à la française est empruntée à l'analyse de Robert Lafore (2001). Voir aussi Dupeyroux, Borgetto, Lafore, Ruellan (2001).

subventionnée de spectacles vivants autant qu'elle a soutenu la croissance rapide du secteur privé des industries culturelles et de l'audiovisuel. Mais est-elle une authentique pièce de la politique culturelle de l'Etat? *De facto* certainement. Mais l'Etat a toujours cherché à demeurer dans son rôle de tiers garant, en équilibre entre les organisations patronales et les syndicats de salariés, en évitant que les déséquilibres assurantiels de l'intermittence finissent par être imputés aux comptes budgétaires de l'Etat<sup>2</sup>. S'ils l'étaient, ne créerait-on pas un nouveau et bien étrange type d'emploi public, ancré dans une statufication *via* le chômage, ont fait valoir les gouvernements successifs depuis vingt ans? Et si la demande de fiscalisation des déficits de l'assurance chômage se fait plus précise, l'Etat a beau jeu de se retourner vers d'autres : dans le périmètre de l'action publique, les élus locaux ne pourraient-ils pas se sentir tout autant concernés? Ne financent-ils pas aujourd'hui les deux tiers des dépenses culturelles publiques du pays? Il se trouve bien un certain nombre d'élus locaux pour se mobiliser promptement en faveur des intermittents, toutes divisions politiques oubliées : seraient-ils des acteurs de la réforme? Surtout d'une réforme qui, croit-on comprendre, devrait demeurer indolore pour les finances locales, déjà bien chargées, soupire chacun de ces élus qui oublie aussi vite que leurs dépenses culturelles ont été, depuis vingt ans, allégées de tout ce que l'intermittence indemnisée a pu leur faire économiser, en leur permettant de développer la production culturelle partout en région, sur contrats courts et chômage long.

Si le paritarisme déraile, et si la négociation défaille aussi régulièrement, est-ce parce que la complexité de la réglementation particulière et le fonctionnement même d'un marché de l'emploi totalement désintégré provoqueraient aussi un déficit de connaissances statistiques sur les mécanismes du déséquilibre assurantiel? Invariablement, l'argument d'un manque de connaissances et de données est avancé et permet à la demande d'expertise de rebondir. Peu de secteurs d'activité et de régimes assurantiels ont été ainsi scrutés aussi régulièrement. Les rapports d'expertise, qui font partie de l'outillage ordinaire de la gestion et de la médiation politiques dans le conflit, se sont succédé. Les recherches aussi se sont accumulées :

---

<sup>2</sup> Catherine Paradeise a bien décrit les balancements tactiques de la gestion politique de ce conflit social officiellement situé en terrain paritaire :

« L'Etat joue le rôle de tiers garant pris à témoin par le patronat et appelé à l'aide par les salariés. Cherchant à esquiver une implication financière qui pourrait rapidement devenir un gouffre, il réaffirme régulièrement que les annexes relèvent d'une négociation bipartite entre partenaires sociaux. Cherchant à éviter les débordements politiques de conflits fortement relayés par les médias et mettant en cause l'attention que porte le pays à sa création, il réaffirme régulièrement la légitimité du salaire social; apparemment peu soucieux de travailler en profondeur sur une question difficile, il semble préférer la fuite en avant à la réaffirmation de sa fonction régaliennne. Derrière le principe de la négociation bipartite, c'est en fait le jeu des pressions politiques au coup par coup qui assure la dynamique de la négociation collective selon un cycle bien rôdé, mais de plus en plus explosif » (Paradeise, 1998, p. 202).

provoquées ou demandées, pour une part, par les milieux professionnels et par les partenaires sociaux eux-mêmes, elles ont permis d'établir, données et enquêtes à l'appui, ce qu'est le profil d'une croissance déséquilibrée de l'emploi dans les spectacles, quelles fonctions remplit la couverture assurantielle du risque de chômage, et comment les salariés eux-mêmes jugent le fonctionnement de leur régime d'emploi-chômage <sup>3</sup>.

## **2. Les arguments de la flexibilité**

En 1974, la Caisse des Congés Spectacles recensait 19 100 intermittents; dix ans plus tard, elle en dénombre 28 750 <sup>4</sup>. La progression des effectifs s'accélère ensuite : en 1989, ils sont quelque 50 300. Entre 1994 et 2002 <sup>5</sup>, les effectifs recensés sont passés de 68 900 à près de 123 000: parmi eux, les artistes, qui représentaient deux cinquièmes des intermittents au milieu des années 1980, sont devenus majoritaires (52%) au début de ce siècle. Comment a retenti cette progression spectaculaire de l'offre de travail sur les conditions d'emploi et de chômage dans le secteur? En 1984, l'Unedic indemnisa quelque 9060 intermittents, soit un tiers des intermittents connus de la Caisse des Congés. En 1994, on comptait quelque 53 000 allocataires indemnisés (77% des effectifs recensés par la Caisse des Congés), et près de 103 000 en 2002 (84% des intermittents recensés). En somme, des intermittents dont le nombre a été multiplié par plus de quatre en près de vingt ans, et des intermittents qui passent par le chômage indemnisé pour plus des quatre cinquièmes d'entre eux en 2002, alors qu'ils n'étaient que 31% en 1984.

Comment comprendre ces chiffres? Comme l'indice d'un développement réussi de l'activité culturelle et artistique dans le secteur, tant pour la création d'emploi que pour la couverture du risque inhérent de chômage, qui bénéficie progressivement à une très forte majorité de salariés? Comme l'indice d'une précarisation croissante des conditions d'emploi, que

---

<sup>3</sup> Outre les recherches que nous avons menées sur le fonctionnement du marché du travail en régime d'intermittence (Menger, 1991, 1994, 1997), sur la croissance simultanée de l'emploi et du chômage dans les spectacles (1997), sur la prospective de l'emploi et de la formation dans le spectacle vivant (Debeauvais, Menger *et al.*, 1997), sur l'emploi et le chômage des comédiens (Menger, 1998) et sur les imbrications de l'emploi et du chômage indemnisé (Menger et Marchika, 2004), et sur l'analyse juridique de la relation entre employeur, salarié et assureur (Menger, 2004), citons les travaux de Catherine Paradeise, avec Jacques Charby et François Vourc'h, sur les comédiens et l'utilisation stratégique des règles de l'assurance chômage (1992, 1998); ceux de Philippe Coulangeon sur la croissance des effectifs de musiciens professionnels et sur les modalités de professionnalisation en régime dominant d'emploi intermittent (2004); ceux de Janine Rannou et Pierre-Michel Menger sur les nomenclatures d'emploi du spectacle vivant (2001) et ceux de Janine Rannou et Ionela Roharik, sur les conditions d'emploi et de travail des danseurs dans les divers secteurs du spectacle (2005).

<sup>4</sup> Les données citées dans ce texte sont extraites de notre ouvrage *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Paris, Editions de l'EHESS, 2005.

<sup>5</sup> 2002 est la dernière année pour laquelle les données statistiques complètes de la Caisse des Congés Spectacles sont disponibles et exploitables, au moment où nous rédigeons cette communication.

l'indemnisation du chômage doit compenser sans cesse davantage? Ou comme l'indice d'une imbrication pleinement réussie entre les deux états qui, dans la vie des actifs, sont ordinairement séparés et opposés, l'emploi et le chômage, et qui, banalisés par la fluidité croissante des alternances entre l'un et l'autre, engendreraient un modèle de travailleur d'un nouveau type?

Si l'emploi en CDD intermittent s'est imposé comme la norme d'emploi dans le secteur, c'est qu'il constitue la forme la plus parfaite d'emploi flexible. Il procure trois avantages décisifs aux entrepreneurs culturels. Le premier est un avantage financier, sous la forme d'un allègement des coûts de main-d'oeuvre, puisque ceux-ci deviennent idéalement variables. Le deuxième est un avantage organisationnel, puisque la transformation des coûts fixes en coûts variables est appariée à la flexibilité fonctionnelle de la structure projet de l'activité : la composition, l'assemblage et le désassemblage de l'équipe requise par un projet sont ajustés aux besoins variables de chaque projet (Stinchcombe, 1959, 1968). Dans une économie de variété de la production, qui suscite des cycles de plus en plus courts dans la différenciation des biens et prestations, et dans la recherche d'originalité, cette flexibilité est essentielle (Caves, 2000; Christopherson, Storper, 1989).

La recherche de ces deux premiers avantages concurrentiels distingue-t-elle le secteur des spectacles des autres secteurs de l'économie? D'une part, l'allègement des coûts de main-d'oeuvre peut être recherché par les entreprises de tous les secteurs à travers l'utilisation des diverses formes contractuelles d'emploi. Mais toutes les analyses disponibles permettent de souligner que le recours aux formes les plus flexibles (CDD, travail temporaire en intérim) présente trois différences majeures avec le cas de la flexibilité contractuelle dans les spectacles : il est sélectif, puisqu'il concerne surtout certains segments de main-d'oeuvre - essentiellement les emplois du marché secondaire, dont les occupants sont aisément substituables, alors que l'intermittence concerne toutes les catégories de personnels dans les spectacles; son incidence est maximale sur le début du cycle de vie professionnelle des actifs, dans leur phase d'insertion, alors que les intermittents font carrière sous CDD d'usage tout au long de leur vie professionnelle; il est juridiquement encadré par un ensemble de dispositions légales qui en rendent l'utilisation beaucoup plus contraignante que ne l'est l'absolue souplesse procédurale du recours au CDD d'usage dans les spectacles<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Sur le CDD d'usage et les difficultés d'interprétation juridique qu'a suscitées sa mise en oeuvre, voir Etienneot, Kessler et Moukha (1992).

D'autre part, l'allègement des coûts du travail peut aussi être procuré aux entreprises de tous les secteurs par diverses mesures de politique de soutien direct à l'emploi et par un ajustement plus ou moins sélectif et incitatif des prélèvements obligatoires. Cette solution s'applique presque exclusivement *via* les dispositifs des emplois aidés et *via* les allègements de charge sur les bas salaires, qui concernent les emplois non qualifiés ou faiblement qualifiés, alors que les emplois flexibles des spectacles sont, à l'inverse, à peu près tous des emplois qualifiés ou très qualifiés.

Quant aux gains en flexibilité organisationnelle, ils paraissent situer le secteur des spectacles à la pointe de dynamiques qui ont cours au sein des firmes ou dans la construction de systèmes de transaction entre firmes, *via* les pratiques d'externalisation et de sous-traitance, et *via* une architecture plus composite de la main-d'oeuvre. Mais le scénario de désintégration verticale de la production qui prévaut dans les spectacles n'a aucun équivalent à l'échelle d'un secteur entier.

Pourtant, placer le secteur des spectacles au coeur des transformations actuelles de l'organisation et de la cotation du travail dans les firmes de l'économie capitaliste, comme on l'a suggéré en invoquant la diffusion d'un modèle de désintégration verticale de la production, n'a pas de sens si les seuls arguments sont ceux des gains entrepreneuriaux. Le paradoxe demeure en effet entier, à ce stade de l'analyse, pour ce qui est de l'autre versant, celui des salariés : qualifiés ou très qualifiés, ils sont employés selon des formes contractuelles qui, hors de ce secteur des spectacles, ne valent généralement que pour les emplois de mauvaise qualité du marché secondaire.

Il faut faire entrer en jeu le troisième avantage de l'intermittence : celui d'une couverture avantageuse du risque de chômage qui est inhérent à cette organisation désintégrée de la production. C'est cet avantage qui forme la clé de voûte de l'hyperflexibilité : il permet de constituer, d'élargir, et de gérer une main-d'oeuvre de réserve considérablement sous-employée, et il forme le socle de l'acceptabilité de ce système d'emploi-chômage.

### **3. Un volume croissant de chômage indemnisé dans un secteur créateur d'emplois fragmentés**

Pour qui observe le comportement habituel de tout marché du travail et celui du niveau du chômage, la croissance des déficits assurantiels, dans le secteur des spectacles, et celle des

déséquilibres dont ils sont l'expression comptable, sont totalement paradoxales. Car le volume du sous-emploi, et donc celui des dépenses d'indemnisation du chômage, n'ont pas cessé d'augmenter alors même que le secteur se développait et créait des emplois.

Les comptes globaux sont aisés à faire. En 1984, les dépenses d'indemnisation du chômage des intermittents se montaient à 525 millions de francs courants (121 millions d'euros 2002), et les recettes procurées par les cotisations chômage couvraient 53% des dépenses assurantielles. Quant à la masse salariale brute de l'ensemble des intermittents bénéficiaires des congés payés, elle s'élevait à 2040 millions de francs (479 millions d'euros 2002). En 2002, le montant total des allocations de chômage versées aux intermittents admis en indemnisation vaut quelque 957 millions d'euros, les recettes de cotisations chômage 124 millions d'euros, et la masse salariale brute des personnels intermittents recensés par la Caisse des Congés atteint 1484 millions d'euros.

La transformation de l'économie salariale du secteur peut se résumer ainsi: les apports en revenus de remplacement procurés par l'assurance chômage, qui ne représentaient que 25% de la masse salariale du travail intermittent, en représentent les deux tiers, dix-huit ans plus tard. Le revenu indemnitaire de remplacement procuré par l'assurance chômage prend une importance croissante dans les rémunérations des salariés : exprimés en valeur monétaire constante (en euros 2002), les allocations versées ont été multipliées par huit en 18 ans, pendant que la masse salariale est multipliée par trois. Les recettes de cotisation au régime spécifique d'assurance chômage des intermittents couvraient la moitié des besoins de financement propre en 1984, elles en couvrent le huitième en 2002. Les comptes assurantiels se sont donc dégradés continûment.

Voilà qui prend à rebours la logique la plus élémentaire : une croissance de l'emploi devrait provoquer une décrue du chômage. Pourquoi est-ce l'inverse qui est advenu ici et qui s'est amplifié irrésistiblement?

Une première explication possible est conforme à la nature de l'emploi considéré, et à sa définition juridique. Un salarié employé par intermittence, au gré des engagements et des projets qui se présentent, connaît automatiquement une alternance de chômage et d'emploi : l'augmentation des effectifs de salariés ainsi employés fait alors croître parallèlement le volume de travail et celui du chômage indemnisé. Dans un marché du travail normal, le



surcroît d'emploi qui correspond à une croissance de l'activité d'un secteur conduit ordinairement à l'augmentation des embauches en contrat à durée indéterminée et à la décre du chômage. Ici, si c'est une contrainte structurale, liée au mécanisme même des alternances emploi - chômage, qui gouverne l'expansion de l'activité, la croissance des deux facteurs sera simultanée.

Cet argument permet de comprendre pourquoi dans un contexte de progression forte des effectifs de salariés employés en CDD d'usage des spectacles, la proportion de ceux qui sont indemnisés par l'assurance chômage, dès qu'ils ne sont pas employés, est demeurée relativement stable au fil des ans. Le tableau qui suit retrace l'évolution pour les années 1993 à 2001 : les fluctuations temporaires à la baisse dans la proportion d'indemnisés surviennent notamment après une forte progression des effectifs d'intermittents recensés, comme en 1994 et 1995, puis en 1997 et 1998.

**Les intermittents en activité et les intermittents allocataires de l'assurance chômage de 1992 à 2001**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1. Nombre d'intermittents	61583	62966	68900	81074	82432	93533	99968	103996	110914	116180
<i>Indice de croissance</i>	100	102	112	132	134	152	162	169	180	189
2. Nombre d'allocataires indemnisés	49201	51505	53079	57311	64803	67300	74450	85100	92440	96848
<i>Indice de croissance</i>		105	108	116	132	137	151	173	188	197
<i>Proportion d'allocataires indemnisés (rapport 2/1)</i>	80%	82%	77%	72%	79%	72%	74%	82%	83%	83%

Source : Caisse des Congés Spectacles et Cesta (pour le nombre d'intermittents); Unedic (pour le nombre d'allocataires indemnisés)

Mais si le volume des jours chômés indemnisés augmente annuellement plus vite que la quantité de travail allouée, la première explication ne suffira plus. C'est ce que fait apparaître le tableau suivant : l'activité, exprimée en équivalents jours, a progressé de 36%, mais la quantité de jours chômés indemnisés a plus que doublé entre 1993 et 2001 (+ 131%).

L'adossement du marché du travail à l'assurance chômage connaît une poussée irrésistible sur la période.

**Temps travaillé et temps chôme et indemnisé  
dans l'agenda des salariés intermittents des spectacles**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1. Volume total de jours travaillés déclarés à la Caisse des Congés Spectacles (en milliers d'équivalents jours)	5008	5044	5415	5882	6299	6384	6401	6789	6812
<i>Indice de croissance</i>	<i>100</i>	<i>101</i>	<i>108</i>	<i>117</i>	<i>126</i>	<i>127</i>	<i>128</i>	<i>135</i>	<i>136</i>
2. Volume total de jours de chômage indemnisés par l'Unedic (en milliers d'équivalents jours)	8594	9718	11124	12717	13922	15496	16816	17853	19881
<i>Indice de croissance</i>	<i>100</i>	<i>113</i>	<i>129</i>	<i>148</i>	<i>162</i>	<i>180</i>	<i>196</i>	<i>208</i>	<i>231</i>
<b>Total 1 + 2</b>	<b>13602</b>	<b>14762</b>	<b>16539</b>	<b>18599</b>	<b>20221</b>	<b>21880</b>	<b>23217</b>	<b>24642</b>	<b>26693</b>
<i>Part du temps chôme indemnisé (2) dans le total 1 + 2</i>	<i>63%</i>	<i>66%</i>	<i>67%</i>	<i>68%</i>	<i>69%</i>	<i>71%</i>	<i>72%</i>	<i>72%</i>	<i>74%</i>

Sources : données Caisse des Congés Spectacle et données Unedic analysées par le CESTA

Champ : 1) salariés en emploi intermittents bénéficiaires des indemnités de congés payés de la Caisse des Congés Spectacles; 2) échantillon au 1/6ème des allocataires de l'assurance-chômage des annexes 8 et 10 de l'UNEDIC

Le mécanisme assurantiel qui a été inventé pour couvrir le niveau élevé du risque de chômage, dans un système d'emploi intermittent et fragmentable à volonté, n'augmente-t-il pas ce risque plutôt que de le compenser purement et simplement? Comment expliquer en effet que lorsqu'il y a création d'emploi, telle qu'elle est attestée par l'augmentation de la quantité de travail, l'augmentation du chômage indemnisé progresse à un rythme plus de trois fois et demie supérieur à la croissance de la demande de travail? Et comment comprendre qu'un secteur d'activité soit en expansion quand sa main-d'oeuvre passe en moyenne en situation de chômage les trois quarts de son temps d'employabilité?

Le paradoxe est si profond qu'il nourrit tous les soupçons : soupçon de précarisation délibérée orchestrée par les grandes entreprises, soupçon de gestion minutieusement calibrée de la main-d'oeuvre par les employeurs, qui planifieraient leurs dépenses annuelles en frais de personnel pour procurer à leurs salariés les temps de travail strictement nécessaires à leur entrée en chômage indemnisé; soupçon de gestion très libre de leurs temps de travail par les salariés qui, une fois assurés d'entrer en indemnisation, sauraient inventer, chacun pour son

compte, une nouvelle articulation des temps sociaux, en alternant travail, loisir, régénération de soi, disponibilité mentale pour l'invention et l'inspiration, engagement bénévole dans l'action collective, travaux non rémunérés, bref sauraient entrelacer les exigences d'une économie concurrentielle, les dons et échanges d'une économie solidaire et les libertés d'un gouvernement de soi introuvables dans le salariat ordinaire.

#### **4. Un chômage indemnisé d'efficience**

Le soupçon n'est pas explication. Les évolutions opèrent sur les deux versants de la relation d'emploi. Elles caractérisent certes le comportement des salariés, et l'ajustement qu'ils font entre la couverture assurantielle de leur sous-emploi et la fragmentation croissante des emplois offerts. Mais à mesure que l'intermittence devient la forme dominante d'emploi, elles caractérisent aussi, et toujours plus spectaculairement, la manière dont les employeurs disposent d'un vaste réservoir de main-d'oeuvre disponible. Quand ils embauchent pour peu de temps, les employeurs s'inquiètent en effet beaucoup moins de faire retourner leurs salariés à l'inactivité, si celle-ci est incluse dans un épisode d'indemnisation, que s'ils ont affaire à un actif qui, pendant le temps où il ne travaille pas, sera sans revenus s'il n'est pas éligible à l'indemnisation. Les employeurs ont donc un intérêt direct à doter de droits à indemnisation les salariés qu'ils emploient, pour forger l'équivalent d'un contrat d'efficience. On peut voir en effet dans l'enchâssement décrit une adaptation, au cas particulier de l'emploi court et désintégré, du salaire d'efficience décrit par la théorie économique (Akerlof et Yellen, 1986). Rappelons que le salaire d'efficience fait dépendre la productivité du travailleur du salaire lui-même, en posant que l'observation ou le contrôle de la productivité du travailleur par l'entrepreneur sont imparfaits et qu'un salaire supérieur au salaire concurrentiel (celui qui est, en théorie, ajusté continûment à la productivité) permet à l'employeur d'inciter le travailleur à fournir le niveau d'effort souhaité, ou d'attirer les meilleurs travailleurs, ou encore de gérer équitablement les situations des différents travailleurs. Ici, l'engagement productif du travailleur est dépendant d'une combinaison salaire - droit de tirage assurantiel, qui entre très habituellement dans la négociation des conditions de rémunération et dans la spécification de la durée ajustable des contrats d'emploi tels qu'ils sont déclarés aux Assedics. C'est cette combinaison qui a la valeur d'incitation recherchée.

Comme d'autres formes plus répandues de flexibilisation de la relation contractuelle de travail, tel l'emploi intérimaire, mais avec une "perfection" et une intensité très supérieures, le régime d'emploi intermittent s'est ainsi développé en recourant très largement à l'intervention compensatrice et redistributive de l'assurance chômage. Employeurs et salariés ont appris à

organiser leurs transactions dans la continuité assurantielle la plus sophistiquée, mais aussi la plus déséquilibrée. Au point que le développement conjoint de la flexibilité salariale et de la flexibilité assurantielle, tel que nous l'avons mis en évidence, s'est progressivement transformé en une relation causale : en apparaissant tout à la fois comme un mécanisme de report des risques d'emploi, d'allègement des coûts d'entretien des carrières professionnelles et de déresponsabilisation des employeurs, le régime d'assurance chômage spécifique a conduit les entreprises utilisatrices à exercer un droit de tirage croissant qui a conduit vers une désintégration des relations d'emploi du secteur. Il appartenait aux actifs en situation de professionnalisation confirmée, ou en espoir d'intégration, de tisser une trame de continuité d'expériences de travail, de cohérence biographique et de mélange bien ordonné de ressources, à partir de cette désintégration de la production adossée à une assurance intégratrice.

Une forme de solidarité interne s'est développée entre les salariés, et entre les salariés et leurs employeurs pour mutualiser les risques qu'engendre nécessairement l'hyperflexibilité contractuelle : les indemnités d'assurance chômage en sont venues à former la composante la moins incertaine, et la moins inégalement répartie, des revenus salariaux dans ce secteur, et le socle toujours plus large de l'organisation économique de l'activité. Mais cette solidarité interne s'est développée et s'est "perfectionnée" *via* une solidarité externe, celle qui consiste à faire endosser le déficit des régimes spécifiques de l'intermittence par l'ensemble des salariés et employeurs du secteur privé, au titre de la solidarité interprofessionnelle de l'assurance chômage.

##### **5. Les coûts d'organisation d'un marché du travail désintégré**

L'allocation d'emplois fractionnés à un nombre potentiellement élevé de salariés, pour des durées en moyenne très brèves, pourrait alourdir les opérations de gestion de l'employeur. En réalité, les coûts de transaction sont réduits au minimum. Du fait de l'embauche à la tâche ou au projet, les contraintes procédurales sur la cessation de chaque relation contractuelle sont nulles, la terminaison d'un contrat n'ayant rien d'un licenciement. Les employeurs n'ont pas à se justifier de leurs pratiques d'engagement, si le recours au CDD d'usage est licite. Il faut et il suffit que l'employeur ayant passé contrat règle les salaires et les charges et qu'il effectue ses déclarations aux organismes sociaux : la technologie des progiciels de paie ou l'externalisation, très pratiquée, des opérations de facturation, de gestion de paie et de déclaration aux organismes sociaux, voire d'optimisation des transactions contractuelles,

permettent d'alléger ces coûts administratifs. La création du guichet unique, pour les organisateurs de spectacles occasionnels, combine les deux bénéfices de simplification et d'externalisation. L'étape suivante, dans une logique de fluidification complète de la gestion de l'emploi hyperflexible, pourrait être, selon certains, la création du chèque emploi intermittent.

Les coûts d'organisation d'un marché flexible du travail sont, en réalité, entièrement reportés sur les salariés, d'une part, et sur les organismes sociaux et, au premier rang, sur l'organisme chargé d'assurer le seul des risques sociaux qui apparaisse ici constant, le chômage, d'autre part.

Au salarié de se composer son agenda de travail et de gérer la discontinuité d'activité, pour s'écarter de la trappe à inactivité. A lui de bâtir son réseau d'employeurs, d'arbitrer entre les demandes quand il est réputé, ou d'activer les recherches quand il faut accumuler les contrats. A lui de disposer des solidarités professionnelles nécessaires pour combler les manques dans son crédit d'heures. A bien des égards, les compétences nécessaires au salarié qui veut se professionnaliser solidement sur un marché de l'emploi désintégré sont celles habituellement attendues de l'entrepreneur qui est confronté au risque d'activité, ou du travailleur indépendant qui doit gérer son portefeuille de clientèle. Il faut se procurer du travail, créer en permanence les conditions d'en obtenir ultérieurement, et considérer les situations de travail comme génératrices de plusieurs sortes de revenus possibles : revenus salariaux, volumes horaires, gains d'expérience et d'apprentissage, chances de récurrence du lien d'emploi garantissant un horizon d'activité moins temporaire que l'emploi *hic et nunc*, position dans un réseau d'activité plus ou moins dense. Les comptes individuels de l'emploi flexible sont multidimensionnels.

A l'Unedic et aux Assedic, il appartient de mettre en oeuvre la plus sophistiquée des réglementations de tout le système d'assurance chômage, de gérer les des dossiers individuels d'admission et d'indemnisation, de créer et faire évoluer un système complexe et très volumineux de traitement de l'information sur l'emploi et sur les droits afférents, d'exercer un contrôle bien plus difficile et coûteux qu'ailleurs. Mais l'organisme assureur n'agit lui-même que sous le contrôle des partenaires sociaux : définir et redéfinir les conditions de fonctionnement "normal" du régime, qualifier et sanctionner les a-normalités, et, au bout du compte, établir quel est l'objectif de gestion de régime, et jusqu'où la solidarité

interprofessionnelle peut être sollicitée pour couvrir les déficits des régimes particuliers, tout ceci passe par un travail de production de règles et par un système de négociations dont il est peu de dire qu'il s'est révélé complexe et coûteux. De fait, l'Unedic et les Assedic constituent, à bien des égards, l'équivalent d'un dispositif de gestion des ressources humaines du secteur, parce que la flexibilité de la négociation contractuelle, la flexibilité procédurale et la flexibilité assurantielle sont fonctionnellement appariées. Mais un dispositif sujet à tous les procès en dysfonctionnement, notamment lorsque des changements de réglementation ont lieu et qu'ils affectent les droits à indemnisation : priés de faire produire aux nouvelles règles ce pour quoi elles ont été conçues, c'est-à-dire une contraction des dépenses, les services des Assedic appliquent cette réglementation déjà particulièrement complexe au prix de difficultés, d'imprécisions, d'erreurs, d'excès de zèle, qui déclenchent le soupçon d'un arbitraire malveillant ou tâillon chez ceux qui sont perdants.

L'avantage informationnel que détiennent les salariés et les employeurs sur l'assureur, et les jeux stratégiques que cet avantage permet, engendrent des comportements dont le contrôle en légalité est et demeurera particulièrement difficile à opérer. Comment examiner par le menu ne serait-ce qu'un échantillon significatif des contrats conclus par centaines de milliers chaque année pour s'assurer que chacun respecte la lettre et l'esprit des règles de l'intermittence sans chercher à tromper l'assureur?

L'assureur ne peut pas vérifier le caractère stratégique des termes du contrat : il est sous-informé. Il peut chercher à augmenter son niveau d'information en multipliant les moyens d'en savoir davantage : déclarations préalables d'embauche, appariement systématique des déclarations du salarié et de l'employeur<sup>7</sup>, croisements avec les déclarations contenues dans les fichiers des autres organismes sociaux qui gèrent les autres droits sociaux des intermittents. Peu à peu, l'organisme paritaire d'assurance chômage paraît ainsi incité à se doter du système d'information et de contrôle d'un véritable assureur.

## **6. Le risque de chômage en régime d'emploi hyperflexible est-il assurable?**

---

<sup>7</sup> Dans un document du 8 mars 2005 qui établit un bilan des actions de prévention et de contrôle menées depuis 2004 dans le secteur des spectacles à la suite de la mise en place de la réforme de 2003 et des conflits qu'elle a suscités, la DILTI indique que depuis que l'Unedic a mis en place un système interne de lutte contre les fraudes par recoupement systématique des données employeurs et salariés, le taux d'erreur a baissé de 50% en douze mois.

Si l'emploi intermittent est un régime adapté à la forme dominante de gestion de l'activité qu'est l'organisation par projet dans les arts du spectacle, et si ce régime d'emploi engendre un risque de sous-emploi et de chômage non seulement incompressible, mais qui augmente à mesure que ce régime d'emploi se diffuse, la question qui vient est directe : un tel risque est-il véritablement assurable? Encore faut-il déterminer ce qui est exactement assuré par l'assureur. La réponse qui se déduit de notre analyse est simple : l'assurance chômage offre une garantie conjointe, au salarié et à ses employeurs. Et cette garantie conjointe est traitée comme une garantie solidaire par le couple salarié - employeur qui se forme ou se reconstitue à l'occasion de chaque transaction. La flexibilité de l'allocation de travail est l'un des moyens essentiels par lesquels l'entrepreneur culturel gère son risque d'activité, la couverture assurantielle de ses salariés lui est économiquement nécessaire.

L'asymétrie d'information entre l'employeur et le salarié, d'un côté, et l'assureur, de l'autre, conduit à ce que le vocabulaire des assurances nomme des situations d'antisélection et d'aléa moral (Chiappori, 1996; pour l'application aux organisations et au marché du travail, Milgrom et Roberts, 1992) : les agents connaissent mieux que l'assureur le risque auquel ils sont prêts à se confronter, et ils peuvent, par leur comportement délibéré, créer ou augmenter le risque qu'ils demandent à l'assureur de couvrir <sup>8</sup>. Et l'asymétrie d'information et l'inobservabilité des multiples transactions contractuelles facilitent aussi le recours plus ou moins sporadique, en fonction de l'urgence des besoins, au répertoire des pratiques frauduleuses (arrangements déclaratifs, utilisations abusives du CDD d'usage, trafic de cachets fictifs, etc.) si bruyamment dénoncées par les salariés eux-mêmes et qui relèvent d'une culture de connaissance commune des ressources de la "flexibilité de légalité".

L'important est ici d'observer que le comportement des agents ne serait pas tel si la généralisation de la forme de production culturelle qu'est l'organisation par projet ne constituait pas la matrice même des situations d'aléa moral ou d'opportunisme contractuel. Et si c'est la transaction contractuelle ainsi configurée qui est le cadre générateur du risque de chômage, mais aussi des arrangements qui peuvent l'augmenter, il serait logique que les deux parties du contrat soient également incitées à la responsabilisation. Or le dispositif d'incitation, dans l'assurance chômage des intermittents, ne concerne que le salarié, à travers

---

<sup>8</sup> Comme l'écrit Chiappori (1998, p. 1037), « la malédiction de l'assurance est qu'elle tend, par nature, à créer des incitations inverses à ses objectifs : l'existence même d'une couverture diminue en proportion l'intérêt qu'ont les agents à réduire le risque couvert ».

un système complexe de règles d'indemnisation (admission, décalage, franchise, plafonnement, annuité, etc). L'employeur ne connaît, quant à lui, qu'une seule règle, dans sa relation avec l'assureur, celle de régler les cotisations correspondant aux emplois qu'il déclare. Et, comme nous le soulignons, il bénéficie à plein du report sur les comptes de l'organisme assureur de l'intégralité des coûts élevés de transaction liés à la gestion assurantielle de l'emploi intermittent, alors que c'est l'imbrication emploi rémunéré-chômage indemnisé qui lui garantit, au meilleur prix, la quantité et la qualité nécessaires de main-d'oeuvre employables.

L'utilisation de l'outil des incitations à la responsabilisation à l'égard des employeurs se déduit logiquement de cette argumentation : l'incitation assurantielle la plus efficace est la différenciation tarifaire, qui fait varier la contribution de l'employeur au financement de l'assurance chômage (par sa cotisation sur les salaires versés) en fonction du risque couvert (Fougère et Margolis, 2000 ; Menger, 2004, 2005). Tant que les employeurs du secteur tirent parti des flexibilités de l'intermittence en transférant toute la charge des déséquilibres sur d'autres qu'eux, ils ne s'impliquent pas dans la négociation autour des règles d'indemnisation de leurs salariés autrement que pour s'affirmer stratégiquement solidaires de ceux-ci, du fait de la convergence d'intérêt. L'incitation assurantielle a pour vocation de substituer à la coalition d'intérêt la situation de négociation, voire de conflictualité, entre les deux parties, comme dans toute relation contractuelle d'emploi.

## **7. Conclusion**

Sommes-nous entrés dans un monde d'instabilité très élevée des relations de travail, où le régime d'emploi-chômage des intermittents tendrait à ne plus se distinguer des évolutions du marché du travail que par des différences de degrés, et non de « nature », pour faire écho au principe juridique de légitimation de l'hyperflexibilité contractuelle du CDD d'usage ? Assurément non. 86% des emplois existants sont aujourd'hui des CDI, et l'ancienneté des salariés dans une même entreprise est restée en moyenne très importante. L'organisation des entreprises, leurs performances, leur rentabilité ne résisteraient pas à une désintégration complète des liens d'emploi où chacun serait devenu un indépendant contractant au gré des demandes avec une firme devenue assembleuse de projets, sans grand noyau stable de salariés. Elles ont des solutions différentes pour augmenter la flexibilité sans abolir la relation contractuelle durable : les changements de l'organisation du travail, en interne, l'externalisation de certaines fonctions, et le recours à la sous-traitance. Même dans un



secteur comme celui des arts du spectacle, du cinéma et de l'audiovisuel, où le travail est fortement morcelé et la flexibilité contractuelle maximale, il est faux d'imaginer que les intermittents sont des électrons parfaitement libres qui contractent avec autant d'électrons employeurs au gré des opportunités : en moyenne, 60% du travail d'un intermittent allocataire de l'Unedic, qui alterne contrats d'emploi et périodes du chômage interstitiel, lui sont procurés par un seul employeur. Il s'agit bien de construire de la stabilité, par la récurrence des liens d'emploi, au cœur même d'un système pourtant très souple, pour que le salarié y consolide sa situation, mais aussi pour que le système lui-même fonctionne, que les employeurs n'embauchent pas sans cesse des candidats à l'emploi qu'ils ne connaissent pas et qu'ils ne peuvent pas motiver, ni former s'ils ne les revoient plus.

Le salariat intermittent en CDD d'usage, avec sa couverture assurantielle d'exception, cumule seul toutes les flexibilités (de rémunération, d'organisation, de relation contractuelle, d'imbrication assurantielle) que le marché du travail distribue diversement sur les différentes catégories de main-d'œuvre, dans les divers secteurs, et en fonction des caractéristiques des entreprises.

Pourtant, la question de l'évolution vers la flexibilisation offensive et sécurisée du marché du travail demeure posée avec insistance. Le modèle de l'emploi-chômage des intermittents, s'il était consolidé pourrait-il inspirer une transformation plus générale des rapports entre l'activité et les différents dehors de l'activité, comme le soutiennent ceux qui, notamment dans les coordinations d'intermittents et de précaires, militent pour situer les intermittents à l'avant-garde d'un néo-salariat désubordonné?

Selon plusieurs travaux récents, les régimes d'emploi et les systèmes de protection sociale, qui ont été imbriqués par l'invention et la généralisation du salariat au long du XXème siècle, doivent évoluer conjointement. Différents scénarios mettent en balance les gains de flexibilité, et la simplification de la réglementation des relations contractuelles d'emploi (de l'engagement à la rupture), avec les compensations à procurer aux salariés pour les risques encourus, et avec des gains en efficacité et en équité de systèmes moins sujets à contournements stratégiques. Blanchard et Tirole (2003) proposent de recourir à la taxation des licenciements, afin d'orienter la gestion par les entreprises de leur main-d'oeuvre vers la stabilité des relations d'emploi et d'assainir le financement de l'assurance-chômage, moyennant la contrepartie d'une simplification administrative des règles de licenciement.

Cahuc et Kramarz (2004) recommandent de créer un contrat de travail unique destiné à mettre fin au dualisme contractuel actuel, et à éviter l'utilisation stratégique du CDD, qui pénalise fortement les catégories de main-d'oeuvre les plus fragiles, avec pour corollaire un nouveau système contributif incitant les entreprises à prendre en compte les coûts assurantiels de leurs décisions de licenciement. La simplification des règles de fonctionnement du marché du travail aurait ainsi pour contreparties une meilleure protection des salariés, et une incitation des employeurs à stabiliser leurs relations d'emploi. Ces propositions ont pour socle commun de se situer dans le cadre strict des relations d'emploi entre l'entreprise et le salarié, et de faire l'hypothèse qu'une gestion plus responsable des coûts liés du travail et du risque de chômage doit trouver son équilibre sous la contrainte de compétitivité imposée par l'interdépendance des économies.

Le cas de l'hyperflexibilité salariale des intermittents du cinéma, de l'audiovisuel et des spectacles a ceci de particulier qu'il concerne un secteur traditionnellement partagé entre la logique de concurrence, et de profitabilité, et la logique de non profit, entre la production marchande de biens privés (les produits des industries culturelles), et la production subventionnée de biens considérés comme publics (les spectacles vivants et les services culturels éducatifs et patrimoniaux qu'une tarification au prix de marché non subventionné rendrait inaccessibles à la très grande majorité, voire à la quasi-totalité des citoyens). Une organisation plus équilibrée de cette hyperflexibilité exige que soient soigneusement clarifiés et ajustés les rôles respectifs des quatre acteurs - entreprises, Etat et collectivités locales, salariés du secteur, solidarité assurantielle interprofessionnelle. Faute de quoi l'acteur public est invariablement mis en demeure d'intervenir hors consensus négocié, ce qui revient à diluer le principe de responsabilité des acteurs d'un secteur particulier dans le périmètre général de la mutualisation des risques, qui est le périmètre des prélèvements fiscaux, des transferts redistributifs, et des compensations procurées par la solidarité assurantielle interprofessionnelle, au bénéfice de la partie non marchande comme de la partie marchande des entreprises de ce secteur particulier.

## **Bibliographie**

AKERLOF G.A. et YELLEN J. (1986), *Efficiency Wage Models of The Labor Market*, Cambridge, Cambridge University Press.

- BLANCHARD O. et TIROLE J. (2003), *Protection de l'emploi et procédures de licenciement*, Paris, Conseil d'Analyse Economique, La Documentation française.
- CAHUC P. et KRAMARZ F. (2004), « De la Précarité à la Mobilité : Vers une Sécurité Sociale Professionnelle », *Rapport au Ministre de l'Economie et au Ministre du Travail*, Paris.
- CHIAPPORI P.-A. (1996), *Risque et assurance*, Paris, Flammarion.
- CHIAPPORI P.-A. (1998), « Les dilemmes de l'offre d'assurance », in F. Ewald et J.-H. Lorenzi (eds), *Encyclopédie de l'assurance*, Paris, Economica.
- CHRISTOPHERSON S. et STORPER M. (1989), « The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market : The Motion Picture Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 42 (3), p. 331-347.
- COULANGEON P. (2004), *Les musiciens interprètes en France. Portrait d'une profession*, Paris, La Documentation française.
- DEBEAUVAIS R., MENGER P.-M., RANNOU J., LAPLANTE B. et al. (1997), *Le spectacle vivant*, Paris, La Documentation française.
- DUPEYROUX J.-J. BORGETTO M., LAFORE R. et RUELLAN R. (2001), *Droit de la sécurité sociale*, Paris, Dalloz, 14ème édition.
- ETIENNOT P., KESSLER F. et MOUKHA S. (1992), « Les conditions de recours au contrat à durée déterminée «d'usage» », *Droit Social*, 1, p. 66-73.
- FOUGERE D. et MARGOLIS D. (2000), « Moduler les cotisations employeurs à l'assurance-chômage : les expériences de bonus-malus aux Etats-Unis », *Revue française d'économie*, 2, p. 3-76.
- LAFORE R. (2001), « A propos de la convention du 1er janvier 2001 : où en est le paritarisme? », *Droit Social*, 2001, 4, pp. 347-354.
- MENGER P.-M. (1991), « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle », *Revue française de sociologie*, 32 (1), p. 61-74.
- MENGER P.-M. (1994), « Etre artiste par intermittence. La flexibilité du travail et le risque professionnel dans les arts du spectacle », *Travail et Emploi*, 60, p. 4-22.
- MENGER P.-M. (1997), « Les intermittents du spectacle. Croissance de l'emploi et croissance du chômage indemnisé », *INSEE Première*, 510.
- MENGER P.-M. (1998), *La profession de comédien. Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, Paris, La Documentation Française.
- MENGER P.-M. (2004), « L'employeur, le salarié et l'assureur dans l'hyperflexibilité contractuelle : les intermittents du spectacle », *Droit Social*, 9-10, pp. 825-833.

- MENGER P.-M. (2005), *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Paris, Editions de l'EHESS, 2005.
- MENGER P.-M. et MARCHIKA C. (2004), *Comptes et comportements dans l'assurance-chômage des intermittents*, Paris, CESTA, multigraphié
- MILGROM P. et ROBERTS J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- PARADEISE C. (1998), *Les comédiens*, Paris, PUF.
- PARADEISE C., VOURC'H F. et CHARBY J. (1992), *Profession : comédien*, Lyon, Glysi, rapport multigraphié.
- RANNOU J., MENGER P.-M., BLONDEL A., CICE C. et ZAVADSKI C. (2001), *Les métiers du spectacle vivant et leurs classifications*, Paris, Publications de la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation dans le Spectacle Vivant.
- RANNOU J. et ROHARIK I., *Les danseurs, un métier d'engagement*, Paris, La Documentation Française, 2005.
- ROSEN S. (2004), *Markets and Diversity*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- STINCHCOMBE A.L. (1959), « Bureaucratic and Craft Administration of Production », *Administrative Science Quarterly*, 4-2, p. 168-187.
- STINCHCOMBE A.L. (1968), *Constructing Social Theories*, Chicago, The University of Chicago Press.

## L'acteur coincé par le système : le métier individué?

Florence OSTY, Thomas LE GALL

Lise (CNRS)

[fosty@free.fr](mailto:fosty@free.fr)

Les situations de travail contemporaines montrent une forme d'injonction paradoxale, érigeant la responsabilité comme une nouvelle valeur, produisant des réactions de distance et de repli sur le rôle (Alter, 2000, Courpasson, 2000), dans la mesure où le travail devient une épreuve de plus en plus risquée pour l'individu (Périlleux, 2001). L'acteur, coincé par le système, se désengage de la scène du travail et c'est bien cette retenue de l'action qu'il convient de comprendre, dans un contexte de démultiplication des ressources de pouvoir (Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995).

Pour autant, il s'avère que certaines situations de travail manifestent de la vivacité des régulations autonomes de production et révèlent qu'une dynamique sociale de métier (Osty, 2003) s'y déploie. La recomposition du lien social de production passe par des formes d'engagement plus individuées et plus contingentes. Une enquête<sup>1</sup> réalisée en 2004, auprès de 43 chefs avion d'une grande compagnie aérienne met en évidence les différents ressorts d'un processus de professionnalisation en mal de reconnaissance. Elle révèle les raisons pour lesquelles ce métier tente d'échapper à une rationalisation des activités du trafic. Toutefois, un certain fatalisme l'emporte sur la résistance, soulignant les failles d'un collectif moins dense et le maintien d'une nouvelle autonomie à investir au cœur de l'activité de travail.

### 1. La responsabilité comme figure contemporaine de l'engagement

La notion de responsabilité émerge dans la littérature managériale (Boltanski, Chiapello, 1999), comme le signe manifeste des changements apportés par « *le nouvel esprit du capitalisme* » et la diffusion du modèle de flexibilité (Senett, 2000, Périlleux, 2001). Désormais la responsabilité érige l'individu comme maître de sa destinée. La capacité à agir en autonomie est assimilée au discours sur la mobilisation, la convertissant en norme là où elle revendique une conquête.

---

<sup>1</sup> Un programme de recherche sur l'évolution des métiers de la direction générale de l'exploitation a été confié au Lise-LSCI (CNRS) par une compagnie aérienne. Une équipe de quatre chercheurs (C.Guillaume, F.Osty, M.Uhalde, T.Troadec) et trois chargés d'études (C.Boulenger, O.Gontier-Brykina et T.Le Gall) ont réalisé 142 entretiens individuels et mené plusieurs phases d'observation) auprès des métiers de la piste, du passage et du trafic répartis sur plusieurs terminaux.

Concernant la partie du trafic, dont les chefs avion sont les principaux acteurs, T Le Gall a réalisé la plupart des entretiens et a mené l'analyse sous la direction scientifique de F.Osty.

Toutefois, sa définition renvoie au fait de devoir « répondre » de ses actes. Si l'autonomie constitue bien une face de la responsabilité, la soumission au contrôle et l'acceptation des sanctions en découlent également. Or, le renforcement des dispositifs de contrôle dans les organisations productives, et les moyens de « traçabilité » des gestes professionnels modifient considérablement les conditions dans lesquelles peut s'exercer une autonomie. L'autonomie sous contrôle constitue de nos jours la version actualisée de la responsabilité dans les organisations et exprime la manière dont l'individu est coïncé par un système pouvant à tout moment le prendre en défaut tout en l'exhortant à prendre des risques pour pallier les insuffisances et l'incomplétude des règles organisationnelles.

### 1.1. Le renforcement du contrôle et l'exhortation à l'autonomie

La déclinaison de la responsabilité pour le technicien Trafic<sup>2</sup> opère dans un contexte de fortes incertitudes. Il lui incombe, pour chacun des vols dont il a la charge, d'établir les documents de chargement et de réaliser le centrage de l'avion. De plus, il coordonne les différents intervenants autour de l'avion pour assurer le départ de l'avion dans les meilleures conditions de ponctualité, de sécurité et de qualité. C'est dire s'il constitue le chef d'orchestre d'un ballet d'intervenants, dont l'agencement dans des contraintes temporelles très serrées relève de l'exploit quotidien. Mais il est avant tout le garant du respect des règles de sécurité, la constitution d'un dossier de vol devenant le support des traces des différents intervenants.

#### 1.1.1 Un cadre serré de prescriptions pour la préparation et la coordination

L'activité de la touchée<sup>3</sup> obéit à un ensemble de prescriptions extrêmement détaillées. Les temps d'opérations sont minutés, leur enchaînement est programmé et les prérogatives des différents intervenants sont définies. Tout d'abord, l'établissement d'un plan de charge prévisionnel de l'avion consiste à répartir les masses dans les soutes en respectant les limites de charge acceptées par l'appareil, mais aussi de déterminer le centrage de l'avion. L'évolution des systèmes d'information assure un recoupement de sources d'information multiples, provenant de plusieurs services, qui s'actualisent au fur et à mesure de la préparation, permettant des ajustements en temps réel. Ainsi, la confirmation progressive du nombre de passagers et du poids de bagages permet d'ajuster le centrage et la répartition dans les soutes, initialement déterminés à partir de données prévisionnelles et non réelles.

---

<sup>2</sup> Appelé encore, chef avion ou coordo.

<sup>3</sup> Ce terme qui désigne l'ensemble des opérations qui concourent à la préparation physique d'un vol.

A la préparation des documents succède une phase de préparation physique de l'avion, appelée la touchée. Elle se réalise dans un contexte procédurier censé assurer la fluidité de l'exploitation et sa sécurité. Pour le coordo, il s'agit, selon les prescriptions organisationnelles de s'assurer de la réalisation par chaque intervenant de ses prérogatives propres. Les moyens matériels mis à disposition (informatique, storno<sup>4</sup>) sont censés faciliter la circulation de l'information qui constitue l'une des sous-fonctions du chef avion. Le dossier de vol répertorie les différentes opérations intermédiaires et sert de trace formelle, mobilisable en cas d'incident durant le vol.

Dès lors, la manière dont l'exploitation est organisée, est associée à l'idée que l'infrastructure, les procédures, les systèmes d'informations et la logistique sont efficaces et opérationnels et ce, de façon permanente. Or, l'activité de l'exploitation bien que largement réglementée et procédurière se révèle par nature source d'incertitudes. Les flux incessants des vols, la préparation de chaque avion, l'envergure de l'infrastructure de chaque escale concourent à l'émergence d'évènements fortuits (Zarifian, 1995).

### 1.1.2 Un réducteur d'incertitudes

Chaque vol est potentiellement source d'aléas, alors même que le mouvement de rationalisation prétend les réduire pour garantir un niveau de sécurité et de fiabilité organisationnelle. Les déficiences de matériels (storno, passerelle mal positionnée), pannes mécaniques, retard des personnels (navette bloquée par les filtres de sécurité), des passagers (salle d'embarquement fermée, correspondances retardées), des bagages (trieur en panne ou saturés, appareils de levage ou tapis roulants indisponibles) des appareils (retard à l'arrivée) sont autant d'exemples qui mettent à mal la ponctualité des vols.

De plus, la synchronisation des différentes opérations de préparation de l'avion et leur ajustement avec celles du passage (enregistrement et embarquement des passagers), du fret (livraison des palettes), de la piste (chargement des soutes), des personnels navigants (vérification du cockpit) et des mécaniciens (vérification de l'intégrité physique de l'avion) sont une autre source d'incertitudes. Les répercussions en chaîne d'un dépassement de temps par l'un des intervenants ainsi que la réduction des temps de transits ou l'étroitesse des timings alloués pour certains vols sont des facteurs de retards en cascade et source de stress pour les coordos.

---

<sup>4</sup> Emetteur récepteur audio avec lequel les coordos communiquent à distance avec différents services

Dès lors, la gestion des aléas constitue le cœur de l'activité du chef avion et s'évalue en fonction des dérives potentielles des intervenants, des glissements de l'exploitation et des événements imprévus. La gestion des dilemmes (sécurité, ponctualité, qualité de service) relève d'un véritable défi pour assurer la continuité de l'exploitation et suppose des arbitrages intermédiaires en temps réel. Cette opération de jugement reste invisible et fait l'objet d'un déni par la hiérarchie<sup>5</sup>. La responsabilité des chefs avion repose précisément sur les choix nécessaires à effectuer et toujours contestables a posteriori.

Face au flot d'aléas, le chef avion devient un réducteur d'incertitudes par les arbitrages qu'il réalise. Toutefois, la ponctualité se révèle être la variable d'ajustement la plus utilisée. En fixant la sécurité comme valeur première et comme préoccupation permanente, les coordos peuvent arbitrer avec davantage de célérité et opposent la satisfaction du client au respect de la ponctualité.

## 1.2. La réaffirmation d'une autonomie conquise et méconnue

Le chef avion déploie, dans les interstices de la règle organisationnelle, une autonomie (De Terssac, 1992) qui est la condition même de l'efficacité de son action. Celle-ci peut s'apparenter à une capacité de réduction des incertitudes par le déploiement d'une compétence de métier. L'expérience constitue alors le vecteur de conquête de cet espace autonome et se mue en compétence d'anticipation des aléas et de coopération comme ressources de réactivité.

### 1.2.1. L'expérience comme moteur d'une compétence d'anticipation

Si l'activité du coordo se déploie dans la gestion des aléas durant un vol, le développement de ses compétences se manifeste par une capacité à intérioriser son activité pour en accroître son efficacité. Les chefs avion revendiquent une véritable autonomie, qui est le fruit de l'expérience. En organisant l'autonomie d'action du passage et de la piste, les coordos se construisent une posture d'observateurs et d'intervenants à la marge pour garantir la cohérence de la touchée et son efficacité. Les prises de décision sont assumées et participent du sentiment de jouer un rôle clé sur la touchée. Elles se doublent de la responsabilité que les coordos endossent lorsqu'ils remettent leur plan de chargement, leurs documents finalisant la

---

<sup>5</sup> Lors du mouvement de grève du trafic sur plusieurs semaines en 2004, l'encadrement s'est substitué aux coordos pour assurer la préparation des vols. La ponctualité et la sécurité ont été assurées mais bon nombre de passagers, bagages et fret n'ont pas été embarqués ! Or, le refus du fret ou l'insatisfaction d'un client qui n'a pas ses bagages sur le même vol représentent un troisième niveau de contraintes que les chefs avion incorporent à leur équation.



touchée. A ce caractère décisionnaire s'ajoute le sentiment d'une certaine prise de risque raisonnée, qui se façonne avec l'expérience. De fait, l'intériorisation de la touchée constitue le mode d'anticipation des aléas le plus largement utilisé pour réduire leur portée. C'est dans cette perspective qu'il convient de comprendre leur attachement à la phase de préparation, qui représente un processus d'appropriation des données spécifiques du vol. Durant cette phase, le chef avion dessine intérieurement le déroulement de la touchée, en déduit les étapes critiques, en imagine les scénarii. La préparation s'apparente ainsi à une mise en condition psychique et cognitive qui lui permet ensuite de prévenir des incidents par une vigilance aiguë et sélective. Elle est nourrie des expériences précédentes, des problèmes rencontrés, des espaces sur lesquels il intervient directement ou indirectement et des relations qu'il a entretenues. A mesure que le coordo rencontre des nouvelles situations organisationnelles et relationnelles, il adapte sa pratique afin d'anticiper certains problèmes potentiels.

Par la suite, le chef avion doit faire preuve de disponibilité pour gérer les imprévus dans la coordination des différents intervenants. La virtuosité dont il fait preuve dans ses déplacements de la passerelle, au pied ou dans la cabine de l'avion, jusqu'à l'embarquement s'apparente à un véritable talent d'ubiquité. Cet engagement sensible du chef avion au service de la touchée constitue le prolongement direct de l'intériorisation qui précède : « *il faut sentir le vol, avoir des yeux partout, pour maîtriser la touchée, ne pas la subir mais plutôt la deviner* »

### 1.2.2. Une compétence relationnelle de coopération

L'activité de coordination des différents intervenants<sup>6</sup> de la touchée situe le chef avion au centre d'un gigantesque ballet dont il assure l'orchestration, disposant de sa seule autorité fonctionnelle comme ressource pour agencer en un temps réduit l'ensemble des opérations nécessaires à la préparation physique de l'avion. Centre névralgique des interactions, le chef avion fiabilise les relations avec ses principaux interlocuteurs<sup>7</sup> par la construction d'une relation de confiance.

Une partie des activités de préparations s'effectue au pied de l'avion en lien avec les agents de piste: apport de palettes de fret par camion, de contenaires de bagages par de petits véhicules, chargement des soutes, ravitaillement de l'avion en kérosène, apport de plateaux-repas et intervention des mécaniciens. Le rôle des agents de piste se révèle primordial et le

---

<sup>6</sup> La touchée peut rassembler jusqu'à 18 types d'intervenants sur l'avion, notamment des mécaniciens, des agents en charge du pétrole, des agents de ménages, de piste, de passage (pour l'embarquement) et les personnels navigants.

<sup>7</sup> Les agents de passage, les agents de piste et les personnels navigants techniques.

coordo va adapter son comportement en fonction des agents de piste affectés sur le vol. Ici, il renforcera sa présence au pied de l'avion pour prévenir un chargement aléatoire ou retardé, là il délèguera la mission de contrôle à l'agent chargé du chargement (C2<sup>8</sup>). L'édification d'un capital relationnel, dépassant l'horizon temporel de la touchée se révèle être un mécanisme économique dans l'exercice du métier. L'interaction se traduit par une mise à l'épreuve à l'issue de laquelle un crédit de confiance peut ou non être accordé. C'est donc bien la construction de la relation dans la durée qui assure un système d'interactions fiables.

Avec le monde du passage, les relations se révèlent plus tendues alors même que l'enjeu est plus diffus et moins stratégique pour les coordos. Outre les voyageurs particuliers (personnes handicapées en fauteuil roulant, personnes reconduites à la frontière), les passagers *no show* (ne se présentant pas à l'embarquement alors même qu'ils ont été enregistrés) ou les passagers en transit (lorsque les temps de correspondance s'avèrent trop courts) représentent des facteurs supplémentaires de dégradation de la ponctualité des vols. Le chef avion empiète souvent sur la fonction du passage en imposant l'heure d'embarquement, ou en décidant si un passager en retard peut toujours embarquer ou encore prendre des clients particuliers, ce qui induit des tensions avec la hiérarchie du passage.

Les interactions avec les personnels navigants sont caractérisées par des enjeux de valorisation symbolique notamment auprès du commandant de bord. Les chefs avion insistent sur la nécessité de gagner leur confiance en démontrant leur crédibilité, afin d'obtenir par délégation une autonomie nécessaire à la gestion de la touchée. La maîtrise d'un langage technique représente la première mise à l'épreuve du chef avion par le commandant de bord. Les spécificités du vol et les exigences particulières du pilote jouent la fonction de qualification symbolique du chef avion.

### 1.3. Le travail comme épreuve identitaire

L'activité du chef avion déborde largement les prérogatives de son rôle formel pour révéler une forme d'engagement subjectif faisant le lit d'une compétence de métier (Osty, 2003). La gestion de la coordination relationnelle constitue la source d'aléas qui mettent sous tension sa capacité à faire face aux imprévus de la touchée. De fait, l'autonomie dont il fait preuve et qu'il investit au nom de l'efficacité se révèle périlleuse et génère d'ailleurs chez certains, un sentiment de lassitude. Leur engagement devient plus retenu et plus fluctuant : d'une

---

<sup>8</sup> Agent de piste chargé du chargement

application stricte des procédures générant des retards, des carences dans la qualité de service à une implication modérée et sélective.

### 1.3.1. Le surinvestissement comme vecteur de responsabilisation

Les premiers vols assurés seuls, après une période de formation et de compagnonnage sont vécus comme une épreuve, décisive de l'élaboration d'une éthique professionnelle.

La préparation nécessite une attention soutenue pour n'oublier aucun paramètre et vérifier chaque variable. La rencontre avec les différents intervenants, notamment avec le PNT, représente une étape particulièrement attendue et redoutée. Le chef avion peut être déstabilisé par un commandant de bord, qui lui renvoie son inexpérience ou au contraire prendre confiance s'il rencontre des interlocuteurs compréhensifs et bienveillants. Quels que soient les aléas rencontrés, ce premier vol se suffit à lui-même pour susciter un stress important. La signature des documents finaux vient entériner la responsabilité du coordo et accompagne la prise de conscience de son rôle et intériorisant, non sans une certaine angoisse, les risques propres au métier. Le caractère anxiogène des premiers vols leur confère une dimension initiatique d'une charge mentale à sublimer (Desjours,1984) et de la gestion des risques inhérents à sa mission.

Le surinvestissement peut alors être compris comme un mode de réassurance face au sentiment de sur-responsabilisation. En effet, quel que soit leur investissement, la performance n'est jamais assurée et repose sur un pari, celui du bien fondé de leur engagement subjectif pour contrer la peur du dépassement et le risque de l'impuissance.

Peu à peu, ce sur-engagement est compensé par l'expérience, alimentant une véritable base de données dans laquelle le chef avion va puiser pour anticiper ou identifier un événement fortuit. Les erreurs tout comme les situations inédites sont alors appréhendées comme des réservoirs d'apprentissage, afin de diminuer le sentiment d'insuffisante maîtrise. La transformation des expériences en capital cognitif et sensoriel fait le lit d'une compétence professionnelle, qui autorise les chefs avion à prétendre maîtriser<sup>9</sup> un métier qui n'est pas totalement balisé.

### 1.3.2. La coopération bafouée par le code retard

---

<sup>9</sup> Les coordos estiment qu'il faut au moins deux ans pour devenir un « bon » coordo, et font de l'expérience le moteur de la compétence de métier.

Sur un autre registre, la pression du contrôle peut venir contrecarrer la dynamique vertueuse du métier et polluer les relations entre le chef avion et les différents intervenants. Dans la mesure où la ponctualité représente un enjeu considérable pour la compagnie auprès de ses clients, l'attribution d'un code retard (DL) consiste à désigner un responsable unique du retard afin d'en déterminer les causes et résoudre les dysfonctionnements nuisant à la ponctualité des vols. Or, dans un tel système de dépendances croisées, la désignation d'un responsable du retard, se révèle incohérente avec la nature systémique de l'exploitation et de sa continuité. Si son attribution relève du champ de compétences du chef avion, chaque DL est âprement discuté par les services visés. Le passage, la mécanique et la piste font figure de contestataires patentés puisqu'ils tentent de démontrer systématiquement que le retard ne leur revient pas. De plus, la dénonciation d'un responsable va à l'inverse de tout l'investissement relationnel dont il fait preuve pour fiabiliser les modes de coopération. Le code retard agit alors comme un parasite au sein d'une pratique collective destinée à étayer durablement une relation de confiance. Le fait d'attribuer un code DL à des causes impersonnelles (le meilleur exemple est celui de la météo !) ou de s'attribuer la responsabilité du retard peut alors être compris comme une stratégie de préservation du socle relationnel de coopération.

## 2. La socialisation de métier comme étiage d'une identité au travail

Si l'activité du chef avion se conjugue au singulier, elle est étayée par un collectif de métier, faisant apparaître les contours d'une forme de socialisation plus individuée (Bajoit, 2003). Les modes de socialisation professionnelle se déploient avant tout par compagnonnage et entraide interindividuelle, et font entrevoir l'importance d'une intégration professionnelle antérieure à la prise de fonction de chef avion. Ainsi la trajectoire (Dubar, 1991) constitue un analyseur particulièrement révélateur d'une intégration professionnelle progressive et sélective.

### 2.1. Les ressorts d'une identité individuée mais reliée

L'expérience de subjectivation développée lors de la préparation d'un vol s'adosse à un collectif de pairs et mobilise la compétence des plus expérimentés. C'est bien dans cette séquence de socialisation que se joue l'appartenance au métier et la construction de mécanismes collectifs de réassurance. En réalité, l'entraide fournit l'opportunité d'échanges et de circulation des savoirs, propres à garantir l'efficacité de l'engagement professionnel. Même si les modes d'engagement révèlent des facettes différenciées, et une densité relationnelle plus ou moins forte, l'exercice du métier de chef avion ne peut se concevoir indépendamment de l'existence d'un collectif professionnel.

### 2.1.1 Un apprentissage au long cours

L'accès à la fonction de coordo ne s'effectue qu'au terme d'un long parcours balisé qui impose certains pré-requis en matière de cursus professionnel, de formation et d'examens. La découverte du secteur de l'aérien, le fonctionnement d'une escale, les différentes fonctions de l'exploitation représentent les principales étapes d'une imprégnation du contexte dans lequel le chef avion évoluera par la suite.

Pour une bonne partie d'entre eux, le passage fait figure d'étape incontournable. La relation au client constitue un espace d'apprentissage irremplaçable pour développer une capacité d'adaptation et de réactivité, mais et aussi une éthique valorisant la qualité de service. Par ailleurs, la familiarisation avec les outils informatiques que les agents de trafic utilisent dans la préparation et la connaissance du cheminement du passager jusqu'à l'embarquement ou le débarquement ne sont pas les moindres bénéfiques que le chef avion pourra mobiliser par la suite dans l'anticipation des aléas d'un vol.

Aux apprentissages intermédiaires du passage ou des autres services de l'exploitation, s'ajoute un parcours de formation structuré et pré-établi, centré sur un contenu technique relatif au plan de charge, aux matières dangereuses, au centrage et aux responsabilités du coordo. A ce titre, il est présenté par les agents de trafic comme une formation théorique, négligeant la part essentielle du travail, à savoir la coordination des différents intervenants.

De plus sa moindre sélectivité contribue, aux yeux des anciens, à une dépréciation symbolique et professionnelle du trafic, alors même qu'elle participait du processus de professionnalisation (Dubar, Tripié, 1998).

### 2.1.2. Le compagnonnage et la réassurance collective

Le développement d'une compétence de métier inscrit le chef avion dans une dynamique collective d'apprentissage et de gestion du risque et de l'aléa. Le compagnonnage représente un vecteur important de socialisation professionnelle et se traduit par une période d'exercice de la fonction « en double » pendant quelques semaines, permettant au débutant de découvrir différents « styles », d'acquérir les ficelles du métier et de se forger une pratique singulière à partir d'une synthèse et d'une sélection des procédés opératoires de son tuteur.

L'intégration au trafic constitue une deuxième étape dans la socialisation professionnelle. Vécue souvent comme délicate, cette étape représente une épreuve probatoire, faisant l'objet d'une évaluation discrète mais néanmoins perceptible de la part des chefs avion en place. Le novice sera examiné à l'aune de son parcours, de ses résultats aux examens et de sa capacité à

se soumettre aux normes de comportement du collectif. La bonne volonté, la capacité d'écoute et son appétence pour apprendre seront les critères principaux conditionnant son intégration définitive et la reconnaissance de sa compétence.

Par la suite, le coordo pourra compter sur ses pairs en cas de difficulté sur son vol. La circulation des savoirs signe l'existence d'un collectif de métier en structurant les sociabilités, toujours subordonnées à des fins professionnelles. L'échange et le récit des vols passés ou à peine conclus alimentent la capitalisation collective des pratiques, problèmes et modes opératoires. La mutualisation vient ainsi renforcer le processus individuel de développement des compétences.

Au-delà de la construction d'un référentiel commun d'action, les échanges professionnels agissent comme mode de réassurance pour faire face aux tensions de la touchée et aux situations critiques. L'espace du collectif peut être restreint à quelques collègues, comme il peut se déployer à l'ensemble d'un terminal. En soumettant sa pratique au jugement de ses collègues capables d'exercer une analyse critique et de valider les arbitrages réalisés, le chef avion cherche à se rassurer sur la gestion des événements du vol et restaurer un capital de confiance en soi, indispensable pour aborder les prochains vols. La fonction de réassurance du collectif est un vecteur de constitution et de cohésion des équipes en offrant une scène miroir aux coordos sur la pertinence de leur pratique professionnelle et en partageant la gestion du risque et de l'incertitude.

### 2.1.3. Le défi comme vecteur d'un imaginaire collectif

Le collectif s'édifie sur un système de valeurs qui fait figure de capital commun à l'ensemble des services trafic. Ces valeurs forgent un imaginaire collectif partagé soutenant les pratiques individuelles. Le socle de valeurs communes au trafic est traversé par l'épreuve du dépassement de soi permanent comme quête identitaire : le défi émerge comme pierre angulaire d'un imaginaire polarisé sur la recherche de la difficulté mettant à l'épreuve tout l'édifice psychique et cognitif de réassurance et de compétences. Les vols les plus appréciés sont ainsi les plus complexes, c'est-à-dire qui combinent le plus de variables mobilisant l'intelligence rusée (Detienne, Vernant, 1974) des chefs avion.

C'est en effet dans la mise à l'épreuve que les coordos se révèlent à eux-mêmes la justesse de leurs compétences et la pertinence des qualités de rigueur, d'anticipation, de réactivité, d'adaptabilité et d'organisation. Le dépassement de soi est valorisé car il permet d'affronter les situations ordinaires avec plus d'assurance et de leur dénier une dimension anxiogène.

Rapporté à l'échelle symbolique des métiers, le défi renvoie à une logique de l'œuvre, une œuvre certes immatérielle, mais qui signe la maîtrise de l'homme de métier. Même si la standardisation des avions, la multiplication des procédures et la généralisation de l'informatique ont fortement contribué à réduire les opportunités de défi, celui-ci irrigue un imaginaire de toute-puissance, dont la fonctionnalité réside dans sa vertu apaisante sur le plan psychique.

## 2.2. La confrontation critique dans un rapport de contre-pouvoir

A l'heure de la réorganisation de l'exploitation, le trafic est percuté dans la dynamique sociale de métier dont il est porteur. La résistance des acteurs du trafic peut alors être comprise comme l'affirmation d'une communauté pertinente de l'action (Segrestin, 1985), ou comme un repli corporatiste caractéristique de notre modernité (Capdevielle, 2001). Or, la défense d'un métier perçu comme « *les plus beau métier de l'escale* » se conjugue en réalité, avec une forme de résignation à l'éclatement de la fonction. La faible capacité d'action collective renvoie le collectif de métier à la construction d'un imaginaire commun et des ressources cognitives et subjectives pour y faire face et l'individu à la préservation de marges d'autonomie propice à la subjectivation.

### 2.2.1. Le projet cible : la section du métier

Jusqu'à présent, les progrès technologiques même s'ils ont atténué l'expertise technique de la préparation et encadré plus fortement l'exercice de la fonction, n'ont pas remis en cause le métier, comme activité intégrée de gestion des vols. En revanche, Le projet cible développé par l'entreprise vise à séparer les fonctions de préparation et celles de la touchée, et se présente comme une atteinte aux fondements du métier. Le projet d'un back office centralisé et de coordonnateurs supervisant sur un ou deux vols les intervenants remet en question le processus itératif sur lequel s'édifie le développement des compétences des coordos. Le récent mouvement de grève qui a secoué le monde du trafic durant plusieurs semaines peut s'analyser comme une stratégie de défense des frontières actuelles du métier.

Jusqu'à présent, l'environnement technologique avait déjà contribué à redéfinir les attributions et la qualification des coordos. La standardisation des appareils et l'amélioration des systèmes correctifs de centrage tout comme la généralisation de l'informatique avaient largement dépossédé le chef avion de rôle clé en matière de centrage et de calcul des masses, mais aussi de détermination des itinéraires de vols en fonction de la météo. Le reclassement des chefs avion en tant que techniciens, alors qu'ils avaient le statut d'agent de maîtrise, ainsi

que la réduction de la durée de la formation et sa moindre sélectivité ont participé de la perte de prestige et du mouvement de déqualification du métier. De plus, l'émergence de fonctions supports ou d'un encadrement de proximité venant s'intercaler entre eux et le chef d'échelle ont également contribué au sentiment de dévalorisation de la fonction et réactivé la nostalgie d'un âge d'or du métier.

L'annonce du projet cible vient ainsi s'inscrire dans un mouvement de déqualification progressive des acteurs du trafic, soulignant par là même leur capacité d'incorporation des réformes mais aussi la perte de centralité d'acteur de contre-pouvoir.

### 2.2.2. L'émergence d'un fatalisme et les soubresauts de l'action collective

Face au projet de réforme, les chefs avion montrent une certaine ambivalence. Profondément attachés à leur métier, ils font preuve d'un certain fatalisme, et considèrent la réorganisation comme une évolution inéluctable. Cette position tranche fortement avec la capacité d'action collective historique des groupes professionnels pour faire reconnaître la pertinence de leurs compétences. La dimension collective de leur action signe alors un processus de légitimation et de reconnaissance institutionnelle. Comment comprendre cette résignation autrement que par l'analyse plus poussée de la nature du collectif de métier qui s'y déploie ?

Tout d'abord, le collectif comporte une fonction instrumentale, en jouant un rôle transitoire dans l'acquisition de l'autonomie professionnelle. De fait, si la fonction de réassurance du collectif fonctionne à plein lors de l'apprentissage du métier, elle décline par la suite. L'individuation progressive des trajectoires identitaires et la construction d'une expertise se distancient peu à peu du collectif. L'action collective s'efface au profit d'un accompagnement transitoire et d'une action stratégique séquencée (les grèves). Si elle fait défaut dans un contexte de remise en cause du métier, c'est que l'enjeu ne réside pas dans un destin collectif en péril, mais dans de multiples destins individuels à reconfigurer.

De plus, la gestion de l'incertitude constituante du métier reste avant tout individuelle sur la touchée. L'organisation du travail ne favorise pas la constitution d'une corporation de métier transverse aux échelles, mais plutôt la constitution de micro-collectifs, dont la densité varie en fonction de la nature des vols.

Dans les échelles traitant de vols longs et moyens courriers, le recours aux pairs ne s'opère généralement qu'en aval ou en amont de la touchée mais rarement au cours de celle-ci. Dès lors, le collectif de métier constitue une ressource faiblement mobilisée sur la durée en dehors de l'intégration inaugurale des nouveaux coordos. En revanche, la gestion en flux tendus des vols intérieurs repose sur une organisation collective construite et durable. Il ne s'agit plus de



gérer les vols un à un, mais de prendre en charge leur succession, leur chevauchement et leurs retards potentiels cumulés. Le chef avion isolé n'est plus en mesure de faire face à cette activité et le recours au collectif devient inévitable. Il en résulte des solidarités densifiées et un ajustement permanent du collectif qui devient l'acteur gestionnaire de l'aléa, là où dans d'autres escales, cet acteur est individuel.

La notion de collectif de métier épouse les contours des escales et se décline différemment selon le type d'incertitude auquel le trafic fait face. Lorsque la solidarité s'impose dans le traitement des aléas, la capacité d'action collective se manifeste par une opposition plus forte à la réforme, teintée de corporatisme, là où elle se mue en logique d'action plus individuelle et résignée dans les autres situations de travail,

Par ailleurs, le fatalisme observé en l'absence de collectif suffisamment structuré peut également être interprété comme un pari ; celui de la préservation d'un espace de subjectivation suffisant en dépit de la section du métier. L'exposition à l'aléa est constitutive de la nature même de l'exploitation aérienne quelles que soient les options organisationnelles de leur métier.

Ainsi, ils auraient la conviction que malgré l'éclatement de leur fonction, ils disposeraient toujours de l'espace d'autonomie nécessaire à une expérience de subjectivation au travail. C'est pourquoi, l'individuation de la dynamique sociale de métier ne signe pas la fin de ce mode d'engagement professionnel, mais elle en réduit portée en termes d'action collective et de lien social.

Par conséquent, la responsabilité comme figure contemporaine de l'engagement met à jour la tension entre régulation autonome et régulation de contrôle (Reynaud, 1989) et confirme que l'incertitude représente tout à la fois une contrainte anxiogène mais aussi la source d'une expérience subjective de métier. Elle est inhérente à l'activité de travail et pas seulement à un contexte de modernisation (Alter, 1991). Elle active la construction d'une position d'acteur pivot de l'exploitation et d'un rapport au travail structurant un mode spécifique de construction de soi.

Toutefois, à l'édification d'un collectif de métier, comme moteur de l'action se substituent des liens professionnels interpersonnels, rabattus sur un enjeu identitaire. Le collectif est périphérique au procès de subjectivation, là où il a historiquement constitué le ferment d'un procès de professionnalisation. L'individuation de la dynamique de métier confirme la retenue de l'engagement sur la scène institutionnelle, et la faiblesse des liens corporatifs. L'acteur se déploie sur la scène restreinte de la situation de travail, qui reste porteuse de sens pour le sujet

et de lien social. Il ne s'agit pas d'un désengagement mais d'une réduction du champ temporel et spatial de son action. La responsabilité ne conduit pas au repli frileux sur le rôle organisationnel, qui traduirait une forme d'impuissance face à la responsabilité requise, mais plutôt à un engagement contenu à la sphère de travail, plus tactique et contingent.

### **Bibliographie**

- ALTER, N , *La gestion du désordre*, Paris, L'Harmattan, 1991
- ALTER, N , *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000
- BAJOIT, G, *Le changement social*, Paris, A.Colin, 2003
- BOLTANSKI, L et CHIAPELLO, E, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999
- CAPDEVIELLE, J, *Modernité du corporatisme*, Paris, FNSP, 2001
- COURPASSON, D, *L'action contrainte : organisations libérales et domination ?* Paris, PUF, 2000
- DESJOURS, C, *Travail, usure mentale*, Paris Bayard, 1984
- DETIENNE, M, VERNANT, J-P, *Les ruses de l'intelligence*, Paris, Flammarion, 1974
- DUBAR, C, *La socialisation*, Paris, A.Colin, 1991
- DUBAR, C TRIPIER, P, *Sociologie des professions*, Paris, A.Colin, 1998
- FRANCFORT, I, OSTY, F, SAINSAULIEU, UHALDE, M, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- OSTY, F, *Le désir de métier*, Presses Universitaires de Rennes, 2003
- PERILLEUX T, *Les tensions de la flexibilité*, Desclée de Brouwer, 2001
- REYNAUD, J-D, *Les règles du jeu*, Paris, Colin, 1989
- SENETT, R, *Le travail sans qualité*, Paris Albin Michel, 2000
- SEGRESTIN, D, *Le phénomène corporatiste*, Paris, Fayard, 1985
- TERSSAC, G (de), *Autonomie au travail*, Paris, PUF, 1992
- ZARIFIAN, P, *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995

## Intérimaires et permanents : quelle subordination partagée ?

**Christian Papinot**

ARS, Université de Bretagne Occidentale

[christian.papinot@univ-brest.fr](mailto:christian.papinot@univ-brest.fr)

*“Quand je suis arrivé le premier jour, j'étais dans le vestiaire pour me changer avant d'aller travailler et là il y a une permanente qui sort : "alors, c'est laquelle qui est partie hier ?", l'air de dire que tous les jours il y avait une fille qui ne tenait pas et s'en allait... Moi, je n'avais pas encore commencé et déjà je m'attendais au pire...”*  
(F, 22, BTS Commerce international puis abandon en cours de Deug LEA, 2 mois et demi d'intérim dans la même usine de légumes surgelés, au chômage).

L'émergence de la sociologie de l'emploi dans le champ de la sociologie du travail a contribué à renouveler les analyses de la division du travail. Dans son article fondateur de 1989, M. Maruani nous invite à penser aussi segmentation de la division du travail par le statut d'emploi. A sa proposition principale - “le statut de l'emploi structure le statut au travail” - est assortie une seconde - “le statut social induit le mode d'emploi” - qui introduit les conditions d'accès à l'emploi dans le champ de l'analyse. Il ne suffit pas, nous dit-elle, “de dire que les formes d'emploi introduisent clivages, hiérarchies et segmentations entre salariés. Encore faut-il analyser comment ces multiples formes d'emploi se répartissent entre différentes “catégories de main-d'oeuvre” - entre différents groupes sociaux” (Maruani M., 1989 : 34). Ainsi à un premier niveau de détermination s'en combine un deuxième et il ne s'agit pas que d'un jeu de poupées gigognes. Les variables déterminantes ne sont pas simplement “emboîtées” les unes dans les autres; elles sont aussi “armées”, “infléchies”, “atténuées” ou “exacerbées” par leurs modalités d'imbrication ou d'encastrement.

Je souhaiterais explorer ici cette question à partir de l'analyse des relations de travail que des jeunes intérimaires diplômés de l'enseignement supérieur, “ouvriers malgré eux” en usines agroalimentaires, ont avec les ouvriers permanents dans leurs débuts de vie active <sup>1</sup>. Comment les processus de mise au travail et rapports à l'emploi et au travail des premiers informent les rapports sociaux de travail qu'ils entretiennent avec les seconds. Si généralement, à poste équivalent, les intérimaires se trouvent en position subalterne par rapport aux permanents, les caractéristiques des intérimaires et les modalités d'entrée dans l'intérim sont susceptibles de spécifier cette subalternité.

---

<sup>1</sup> Cette réflexion s'appuie sur une recherche qualitative réalisée auprès de jeunes actifs bretons (moins de 30 ans) ayant ou ayant eu une expérience significative de l'intérim (plus de trois mois) et interrogés sur leurs rapports à l'emploi intérimaire et au travail. La population d'enquête est ici surqualifiée par rapport à la population générale des intérimaires puisqu'ils sont tous au moins bacheliers (généraux essentiellement); les deux tiers sont titulaires au moins d'un Bac + 2 (dont 80% titulaires de l'enseignement supérieur court : DUT ou BTS). Les informations entre parenthèses suivant les extraits d'entretien indiquent le sexe, l'âge, le diplôme, la situation professionnelle en moment de l'entretien. Sans précision contraire, les interviewés résident au domicile parental.

## 1. La construction sociale de l'emploi intérimaire comme "emploi de jeunes"

L'intérim actuel des jeunes prend place et sens dans un contexte général de vulnérabilité salariale croissante (Castel R., 1995) et rend compte d'un phénomène structurel : aujourd'hui la plupart des recrutements de jeunes se font sur des statuts précaires et "l'insertion professionnelle n'est plus un moment dans l'histoire de l'individu, mais un processus qui tend à s'allonger" (Charlot B. et Glasman D., 1998 : 11) contribuant à prolonger la "dépendance juvénile" (Galland O., 1997).

Si les modes d'usage de l'emploi intérimaire laissent apparaître quelques cas de retournement de la précarité ("intérim de profession" - Faure-Guichard C., 1999), l'intérim compose bien la forme paroxystique de l'emploi précaire par la fragilité du lien salarial qui le caractérise, le manque de sécurité à court terme et de perspectives à long terme qui permettent d'organiser l'avenir et de lui donner un sens (Schnapper D., 1994). Le contrat de mise à disposition par une agence de travail temporaire cumule les écarts au modèle salarial (dichotomie des relations d'emploi et de travail (Glazmann D., 2005) et identification ambiguë de l'employeur (Caire G., 1982); mise à disposition temporaire, ré-identification du salaire comme "prix du travail" (Friot B., 1998), etc...). La discontinuité et la brièveté des missions font de l'expérience de l'intérim une participation en "pointillé" au monde du travail<sup>2</sup> et rendent plus floue et perméable la frontière entre chômage et activité.

En 1979, M. Pialoux avait dépeint de façon pionnière le processus qui contraignait des jeunes de milieu populaire à utiliser l'intérim. On a assisté depuis au développement et à la banalisation du recours à cette forme atypique d'emploi, mais aussi à une sélectivité plus grande sur ce marché du travail en fonction notamment du niveau de formation (Beaud S. et Pialoux M., 1999; Gorgeu A. et Mathieu R., 2000). Aussi même s'ils sont encore minoritaires dans la population des intérimaires, il n'est plus rare que de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur y aient désormais recours<sup>3</sup>.

Les difficultés d'insertion et les dispositifs "jeunes" de la politique de l'emploi ont contribué à constituer "un groupe singulier redevable d'un traitement spécifique" et à

---

<sup>2</sup> De même que le travail à temps partiel contraint dissimule une situation de chômage partiel, il paraîtrait plus juste ici de qualifier cette main-d'oeuvre de "chômeurs-intérimaires" plutôt que d'intérimaires qui occulte l'alternance "activité-chômage" constitutive de ce processus de mise au travail.

<sup>3</sup> Selon l'enquête emploi de l'INSEE de mars 2002, on dénombre 513634 salariés intérimaires, soit 2,1% de la population active. Sur les 2 millions de personnes ayant eu recours à l'intérim en 2002, 70% sont des hommes. L'âge moyen est de 29 ans. En 1997, 42% des intérimaires avaient moins de 25 ans et 35% étaient âgés de 25 à 34 ans (Jourdain C., 1999). Selon une enquête SETT/CSA d'octobre 2000 sur les jeunes intérimaires, 8% sont sans diplôme, 7% sont titulaires du BEPC, 26% d'un CAP/BEP, 32% ont le bac (technique et général), 20% ont un Bac +2 (ou niveau Bac +2) 7% ont un diplôme supérieur.

légitimer “des régimes spéciaux d’emploi marqués par la précarité, la moindre rémunération et la différenciation statutaire” (Rose J., 1998 : 55). A cet égard, la création des “emplois-jeunes” en 1997 a constitué un palier significatif dans la définition sociale de la jeunesse au travail en levant les conditions - de durée de chômage ou de qualification insuffisante - requises jusqu’alors pour pouvoir accéder à ces statuts d’emploi spécifiques. “Ce n’est plus la fraction la moins qualifiée de la jeunesse, mais la masse des jeunes, entre baccalauréat et maîtrise universitaire, qui sont concernés” et “c’est comme “porteurs de mesure” qu’ils sont embauchés” (Friot B., 1998 : 10).

Dans la problématique d’ajustement dialectique entre caractéristiques de la main-d’oeuvre et processus de mise au travail qui est celle de cette recherche, rendre compte des modes d’usage de l’intérim par les jeunes diplômés engage à souligner d’abord les modes d’usage de cette main-d’oeuvre par les agences de travail temporaire et leurs entreprises clientes. Dans un contexte de fortes contraintes structurelles pesant sur l’insertion professionnelle des jeunes (Rose J., 1998 : 73), elles trouvent dans la mobilisation de ces jeunes diplômés, comme l’ont montré D. Cartron, G. Burnod et V. Pinto (2000) à propos de la main-d’oeuvre étudiante en fast-food, à la suite des travaux de G. Balasz et J.P. Faguer, les “traditionnels avantages sociaux de la jeunesse” (Faguer J.P., 1999) :

- une population flexible relativement disponible;
- l’opportunité, liée à la fois au resserrement du marché de l’emploi et à l’allongement des études, d’avoir à disposition, pour un “prix” minimal, des jeunes “surqualifiés”, en tout cas longuement scolarisés, ce qui induit des dispositions spécifiques, en termes de présentation de soi ou de rapport à l’autorité;
- une main-d’oeuvre peu revendicative.

## **2. L’intérim : un choix par défaut**

“(L’intérim) *Je n’ai pas choisi en fait... Parce que j’ai besoin d’argent et je n’avais pas envie de rester glander en attendant de trouver un bon poste, quoi...*” (H, 24 ans, DUT de biologie appliquée en Agroalimentaire + un an de spécialité en “environnement”, ouvrier intérimaire depuis six mois en agroalimentaire).

S’il permet d’échapper aux dispositifs de “discrimination positive/stigmatisation sociale” des mesures “jeunes”, l’accès à l’intérim se réalise cependant dans l’évidence partagée du “handicap d’être jeune” sur le marché du travail. Dans un environnement où le travail reste un “univers à conquérir”, “*ne pas stagner au chômage*” compose l’objectif

premier. Si l'accès au marché du travail par le biais de l'intérim se présente unanimement comme un choix par défaut, une "acceptation contrainte" (De Nanteuil M., 2002), s'est progressivement normalisée et banalisée l'idée de l'emploi intérimaire comme "emploi de jeune", c'est-à-dire comme emploi précaire, déclassé mais "temporairement acceptable" faute de mieux. Ce n'est pas un "vrai travail", selon l'expression récurrente employée pour désigner aussi bien le contenu des tâches que le caractère instable de l'emploi. Si l'objectif unanimement recherché est l'obtention d'un emploi stable dans un poste correspondant à sa qualification, l'emploi intérimaire comme substitut à véritable emploi peut présenter quelques avantages, qui ne sont cependant vécus comme tels que parce qu'ils sont pensés comme provisoires dans cette phase d'insertion professionnelle. Le travail intérimaire se caractérise par la relation triangulaire entre l'agence de travail temporaire, l'entreprise utilisatrice, et le salarié en mission. Malgré la variété des significations du recours à l'intérim, on peut définir la condition intérimaire, c'est-à-dire les traits communs qui découlent d'une confrontation aux mêmes exigences du marché du travail intérimaire, les comportements et les attitudes explicitement ou implicitement exigés, par les caractéristiques de délégation provisoire d'un personnel disponible, adaptable et docile, en un mot, "motivé". "Gagner" sa première mission - événement unanimement identifié comme déterminant - relève chez les jeunes diplômés interrogés de la reconnaissance, voire de la "récompense" de leur "motivation" - c'est le terme qui revient de manière emblématique comme une des clefs d'accès à l'emploi. Conformément aux prescriptions du nouveau management (Boltanski et Chiapello, 1999 : 93-153), l'implication productive érigée en motivation personnelle compose le critère subjectif de sélection implicite dans les processus de recrutement et relègue au second plan celui de la qualification.

Particulièrement concernés par les transformations récentes de la relation entre le titre et l'emploi (Merle P., 2001 : 75), les jeunes intérimaires interviewés, bacheliers et diplômés de l'enseignement supérieur court, font quasiment tous l'expérience du déclassement<sup>4</sup> pendant leurs missions d'intérim. Les premières expériences de travail (essentiellement sur des postes non qualifiés) font l'objet d'une forte "désillusion". L'intérim alimente la tendance générale "des jeunes à occuper des emplois situés en bas de la hiérarchie professionnelle (ouvriers et employés)", soulignant en particulier pour les 20-24 ans, "un évident décalage entre niveau de diplôme et niveau d'emploi" (Fondeur Y. et Lefresne F., 2000 : 122). En mars

---

<sup>4</sup> "Est considéré comme déclassé tout individu dont le niveau de formation initiale dépasse celui normalement requis pour l'emploi occupé" (Nauze-Fichet, Tomasini, 2002 : 27).

1997, 35,3% des 18-25 ans étaient employés (contre 28,6% dans la population active occupée) et 38,8% ouvriers (contre 26%). La proportion d'ouvriers non qualifiés était aussi nettement supérieure à la moyenne (avec 21,6% contre 7,8%). "En France, ces deux dernières décennies, le déclassement à l'embauche a été une des caractéristiques majeures de l'insertion des diplômés" (Giret J.F. et Hatot C., 2001, 59-60).

Ce phénomène se trouve accentué en Bretagne, caractérisé par un faible taux d'emplois de professions intermédiaires et de cadres (26,2% contre 32,8% pour l'ensemble du pays) et le plus fort taux de scolarisation des moins de 25 ans. Ce décalage se reflète très nettement dans la structure par niveau de diplôme des jeunes chômeurs : "les niveaux Bac et Bac + 2 représentent plus de la moitié des jeunes chômeurs bretons, contre moins de 40% dans les autres régions, y compris en Île-de-France" (Kérouanton M.H., 1999 : 30).

Au-delà de la dimension instrumentale et matérielle, c'est la dimension symbolique du rapport au travail qui pose question pour les "chômeurs-intérimaires" interviewés. Les premiers emplois proposés le sont essentiellement sur des postes non qualifiés dans l'industrie, principalement dans l'agroalimentaire. Ils font l'expérience du travail d'usine, parfois en horaires décalés. À la confrontation brutale avec la situation de travail - conditions de travail, contenu des tâches, environnement... - s'ajoute fréquemment une intégration difficile au collectif de travailleurs permanents dont la mise en concurrence (Caire G., 1982 : 145) avec les intérimaires fait peser une menace diffuse sur leur propre emploi en contribuant à le disqualifier.

### **3. "L'intérimaire, une place à part"**

C'est ainsi que C. Coste résumait son "intégration" difficile de jeune intérimaire en entreprise (Coste C., 1999), identifiant l'intérimaire à un "étranger". Celui-ci suscite de la part des salariés permanents, "au mieux de la méfiance, au pire du mépris", ceux-ci craignant d'être jugés selon les mêmes critères que les intérimaires : flexibilité, polyvalence, adaptabilité (ibid.).

L'intérim devient de plus en plus un moyen d'externaliser la gestion du personnel. Parce qu'il relève du chapitre comptable des "fournitures extérieures" de l'entreprise, le personnel intérimaire est structurellement distinct du personnel permanent (hors de l'organigramme, non comptabilisé dans la masse salariale, ni dans la liste des membres du personnel, etc.) (Turquet P., 2001). Ces conditions structurelles d'entrée dans l'entreprise se

traduisent parfois matériellement, non pas seulement par une “place à part”, mais par une place non prévue : pas d’armoire disponible au vestiaire ou pas accès au vestiaire du tout, pas de vêtements de travail à disposition (“*On est peut-être 30 intérimaires sur la matinée et il y aura vingt tenues, vingt bottes*”), l’utilisation des restes voire des rebuts comme matériel de travail...etc. Les exemples sont nombreux où dès l’entrée sont signifiés aux intérimaires leur position de surnuméraires.

Aux conditions structurelles s’ajoutent les conditions d’“accueil” par les ouvriers en postes. La gestion en flux tendus de la main-d’oeuvre temporaire tout comme la rotation importante de celle-ci et le développement exponentiel d’un volant important et constant d’intérimaires accentue l’interchangeabilité de ceux-ci pour les permanents. La violence matérielle des conditions d’entrée dans l’activité se voit parfois redoubler de la violence verbale des interpellations : “*A la S., c’était bonjour et au revoir. On avait vraiment l’impression d’être comme des kleenex. Ils n’avaient pas beaucoup de respect pour nous. Les salariés permanents n’avaient pas l’air d’apprécier les intérimaires et puis on nous donnait des noms. (comme quoi par exemple ?) C’est débile, mais comme tous les intérimaires venaient de chez Manpower, on nous appelait les Power Rangers, ou les Manpower Rangers.... Sachant que l’on était là pour un temps limité, ils n’ont pas cherché à nous connaître et à nous intégrer. On sentait bien qu’ils avaient l’habitude de voir du monde passer. Ils s’en foutaient qu’on soit là encore demain ou non. Je n’ai pas eu de lien avec les salariés de cette boîte, et je m’en moque, tout comme eux. Je n’ai travaillé là que pour la paie, c’est tout, rien d’autre, si ce n’est que je ne voudrais plus jamais y retravailler*” (H, 24, BTS comptabilité/Gestion, ouvrier intérimaire dans l’agro-alimentaire depuis deux ans, autonomie résidentielle). On ne peut être que frappé à cet égard ici de l’indistinction du “Ils” rassemblant les personnels permanents, qu’ils soient d’encadrement et d’exécution; ce qui fragilise sans doute l’émergence d’une prise de conscience d’une condition de subordination partagée...

Comme pour la sous-traitance de travail (Papinot. C. et Pouliquen C., 2005), la sous-traitance d’emploi engendre des processus d’extériorisation des risques et des conditions de travail les plus pénibles vers les personnels extérieurs. La délégation quasi systématique du “sale boulot” et des tâches ingrates aux intérimaires est régulièrement assortie d’une propension à jouer un rôle de “fusible” pour les salariés permanents : “*Au début, tu es regardé comme un étranger. C’est marrant, tu vois tous les regards se porter sur toi quand tu arrives. Tu as l’impression que tu es jugé d’incompétent quand les autres voient arriver un intérimaire. Pourtant tu peux être mieux qualifié qu’eux, mais le fait d’être intérimaire renvoie à l’idée de non qualifié. C’est évident que tu ne sais pas comment faire au début, mais ça même une personne*



*qualifiée a besoin d'un temps d'adaptation avant de pouvoir être compétent à 100%. Alors si tu as le malheur de faire une bêtise ou de ne pas aller assez vite, alors là tu es vite jugé d'incapable. Là tu peux entendre "c'est l'intérimaire qui s'est planté". Et puis tu as le dos large, dès qu'il a un défaut, c'est de ta faute et toi tu ne peux pas démontrer que c'est ton voisin.."* (H, 23, Bac L, magasinier en CDI en grande surface (après plusieurs missions dans l'agroalimentaire).

Un des points récurrents sur lequel se cristallisent les tensions des permanents à l'égard des intérimaires concerne la rémunération : *"La plupart n'aiment pas trop les intérimaires par ce qu'on gagne plus qu'elles pour le même boulot des fois. Alors forcément, ça crée des tensions. Et puis t'arrives dans un groupe qui est déjà formé donc c'est un peu difficile, surtout au début. Elles ont peur qu'on prenne leur place. Et puis elles n'ont pas l'air de se plaire dans ce qu'elles font. Alors bon, je comprends un peu parce qu'elles font ça toute leur vie contrairement à nous. Pour nous, on prend ça comme quelque chose de passager donc on relativise. ..."* (F, 23, Licence d'AES, employée de banque en CDI, plusieurs mois de missions d'intérim dans l'agroalimentaire en début de vie active, autonomie résidentielle (chez ses parents pendant sa période de "chômage-intérim"). Sur la base d'un malentendu persistant dans la détermination des salaires des uns et des autres, la différence de rémunération alimente les tensions comme si elle attestait d'une reconnaissance différentielle de qualification en renversant "l'ordre des choses", puisqu'ici ce serait les plus jeunes, les moins expérimentés, qui seraient les mieux payés...

#### **4. "Eux" et "nous" : tenir à distance la relégation sociale**

Face à cette épreuve du déclassement, les jeunes intérimaires ne sont pas sans ressources. Si la "sécurité relative que permet l'appartenance encore à la famille d'origine" (Mauger G., 1998 : 256) offre par exemple une condition objective de résistance au déclassement, c'est bien du côté des titres et diplômes qu'il faut chercher les facteurs les plus déterminants. Une ligne de clivage distingue nettement en particulier les bacheliers généraux des diplômés à Bac +2 et plus.

La qualification autorise les diplômés à Bac+2 et plus à penser l'intérim comme une solution d'attente. Les bacheliers, sortis de formation initiale par l'échec dans l'enseignement supérieur pour la plupart, sont quant à eux dans un rapport nettement plus contraint à l'intérim et au travail non qualifié (le premier terme étant régulièrement employé comme synonyme du deuxième). À la résignation qui guette potentiellement tout le monde répondent les différentes

“manières de faire avec” le déclassement afin de ne pas se laisser entièrement définir par ces statuts de travail occupés.

C’est en amont de l’emploi, d’abord, dans le choix de l’agence que se dessine une première ligne de partage entre les bacheliers et les autres. À l’inscription “tous azimuts”, extensive pourrait-on dire, des uns, répond plus fréquemment l’inscription plus ciblée des autres. C’est ensuite au sein de l’agence, dans l’expression des vœux d’affectation que s’expriment des délimitations ou non de postes ou secteurs professionnels souhaités par les candidats à l’intérim. À l’impossible refus d’affectation des uns répond là aussi les missions clairement écartées par les autres. Et dans l’emploi ?

#### **4.1. La quête du sens de l’épreuve : le “modèle” du job d’été**

Concernant des ex-étudiants résidant encore pour la plupart d’entre eux au domicile parental, cette mise à distance possible consiste d’abord à prolonger la logique du job d’été d’étudiant, comme une des stratégies de différenciation possibles. Travailler en usine l’été pour “avoir un peu d’argent” appartient à l’univers des possibles étudiantins. C’est même une configuration légitime en milieu populaire, relevant d’une familiarisation valorisée avec le monde du travail. Le job d’été obéit à d’autres logiques que celle d’une adéquation “formation-emploi” : “*au début je mettais les produits en rayon! N'importe qui peut le faire! On peut faire ça pendant les vacances d'été. il n'y a pas besoin de diplômes pour faire ça*” (F, 22, BTS comptabilité et gestion des entreprises, aide-comptable en intérim, vie maritale). Apparenté au “petit boulot”, il doit être “provisoire, purement instrumental, et n’a de sens que par ce qu’on entrevoit derrière et qu’il doit permettre d’atteindre” (Cartron D., Burnod G. et V. Pinto, 2000 : 139). Le processus de construction d’identité d’actif, qui fait qualifier ce mode d’usage de l’emploi intérimaire d’intérim d’insertion par C. Faure-Guichard, peut s’accommoder dans un premier temps d’un rapport instrumental au travail, a fortiori lorsqu’il est pensé comme bénéficiant d’une compensation monétaire (“*l’intérim, ça gagne bien*”); ce faisant il compose un puissant ressort de la mobilisation salariale de cette catégorie de main-d’oeuvre par les agences de travail temporaire.

Dans les premiers temps, le caractère temporaire des missions d’intérim autorise à vivre cette déqualification sur le mode du détachement symbolique. De façon apparemment contradictoire, ce qui permet de rester c’est la possibilité théorique de “*partir quand (on) veut*”, de ne pas être “tenu” par un contrat trop prégnant. L’épreuve de l’usine est alors acceptable car provisoire dans la logique d’une concession pensée comme limitée dans le

temps (*“Bon tu te dis que c'est un mauvais moment à passer”..*). En tout premier lieu, la brièveté des missions facilite indéniablement ce processus de “présence-absence” : *“Ce qui me plaît dans l'intérim, c'est le fait qu'on ne travaille pas toujours dans la même usine. Les missions ne durent que quelques jours, quelques semaines. Alors si ça ne te plaît pas, tu sais que tu ne vas pas rester”*. (F, 22 ans, BTS Commerce International, quelques missions d'intérim en usine agroalimentaire, au chômage).

#### **4.2. Comment “faire sans être”... comme les autres ?**

Mais contenir l'assignation sociale à l'usine et au travail déqualifié, c'est aussi, pendant les missions, mettre en oeuvre des processus de distance au rôle et/ou de distanciation avec l'univers de travail. La dureté des conditions d'“accueil” peut faciliter la mise à distance de ces situations professionnelles.

Le risque de la relégation sociale se trouve parfois objectivé dans des exemples concrets dont ils cherchent à se convaincre de la nature “accidentelle” : *“il y a une fille avec qui je bossais, qui avait une maîtrise d'AES et elle a signé un CDI, en pensant qu'elle pourrait chercher ailleurs entre temps. Et ça fait 2 ans qu'elle est là ! Quand t'as des prêts à rembourser t'as pas le choix je crois”* (F, 23, BTS Assistante de gestion PME-PMI, secrétaire en CDD, missions en conserverie de poissons et nettoyage industriel en début de vie active).

Au processus d'exclusion et de mises à l'écart des uns répond en écho la volonté de non identification des autres. Refuser l'assignation sociale à l'usine, c'est refuser l'assimilation à ceux qui en composent la population ordinaire, en se tenant à distance physiquement ou symboliquement, ou en mettant en oeuvre des processus de démarcation. Au-delà du mot d'ordre affiché de *“faire abstraction des autres”*, va se développer la mise en exergue de différences profondes et radicales entre “nous” et “eux” susceptibles d'apaiser les tensions engendrées par l'épreuve de l'usine. Les deux supports “objectifs” de cette non identification sont l'âge et le diplôme. Spontanément mobilisé, le clivage générationnel “jeunes/vieux” qui requalifie fréquemment la segmentation “intérimaires/permanents” sert à soutenir ce processus de mise à distance du monde de l'usine en le “naturalisant”; la jeunesse apparaissant alors comme ressource de démarcation radicale.

Facilité en cela par les conditions structurelles d'entrée dans le collectif de travail, le premier registre de mise à distance consiste à se réapproprier la désignation de leur activité professionnelle par référence au statut d'emploi en lieu et place du statut de travail y compris

sous l'angle limite d'une réappropriation du stigmat. Etre un "(Man)Power Ranger", c'est d'abord et avant tout ne pas être ouvrier et donc pas COMME eux....

Le refus de la "contamination" par l'univers de travail qui "colle à la peau" bien au-delà du temps de subordination salariale donne lieu à des interprétations en terme de naturalisation des dispositions : *"Le pire, c'est l'odeur : après trois douches tu pue toujours autant. Je ne sais pas comment elles font"* (F, 23, BTS Assistante de gestion PME-PMI, secrétaire en CDD (missions en conserverie de poissons et nettoyage industriel en début de vie active). Sous entendu, les ouvrières permanentes supportent quelque chose que je ne pourrai viscéralement pas.

Dans cette configuration, la figure du permanent peut composer une figure repoussoir. L'exemple paroxystique d'une première mission d'intérim en abattoir industriel vient exacerber la tension entre aspiration et situation de fait des "malgré eux" du monde industriel. Elle engendre des mises à distance flirtant avec le racisme de classe : *"la plupart des gens qui travaillent là-bas , c'est quand même pas des gens que tu fréquentes en général. (c'est-à-dire ?) C'est-à-dire, c'est des gens un peu bêtes, des gens qui ne peuvent pas travailler ailleurs... Il y en avait d'autres qui étaient là, tu ne tiens pas une discussion. Par exemple C. (collègue de travail permanente) parlait de son copain. Bon un peu ça va, mais tout le temps, c'est quand même pénible à force... Pour arriver là où on était, on devait passer par la zone de réfrigération ...tu as les chaînes où il n'y a que des mecs et je te jure à chaque fois que je devais passer par là toute seule... C'est limite s'ils ne sifflaient pas ou en tout cas ils te voyaient arriver et donc tu te faisais mater. Il y en avait même un qui m'avait dit je voudrais bien t'embrasser (rires)... J'étais là "Mon dieu!" et je me cassais, tout juste si ce n'était pas en courant! T'imagines! C'est un monde de fous. Tu as l'impression de te retrouver ailleurs! Ils sont tous tarés!"* (F, 24, maîtrise d'AES, employé administratif en CDD dans une coopérative agricole).

L'identité virtuelle conférée par le titre peut contribuer diversement à "tenir à distance" l'assignation au monde de l'usine et à l'identité d'ouvrier non qualifié. Ainsi la résistance symbolique au déclassement peut prendre par exemple la forme d'un CV "à double détente" en quelque sorte : *"J'ai expliqué mon cas au chef. J'ai dit que je cherchais du boulot en tant que technicien qualité et environnement... L'intérim, ça peut déboucher sur du boulot aussi. En manutention, ils peuvent te proposer un CDI, des trucs comme ça. Mais moi, tu vois,*

*là en arrivant dans la boîte, la première ou la deuxième semaine, j'amenais mon CV avec une lettre de motivation et je leur disais : je cherche du boulot dans tel domaine. Comme cela s'ils ont besoin de monde en environnement qualité, et bien ils savent que je suis dans la boîte. On ne sait jamais. Là chez P., j'ai amené mon CV et ma lettre de motivation cette semaine, disant que je cherche du boulot en tant que technicien qualité, environnement, hygiène et sécurité et apparemment le CV a fait le tour de la boîte et il est arrivé dans les mains de la responsable qualité qui l'a trouvé très bon mon CV. J'ai entendu dire qu'ils cherchaient du monde dans ce domaine, donc je croise les doigts! C'est un avantage aussi d'être dans la boîte. Tu peux discuter avec les chefs et ils apprennent à te connaître”* (H, 24 ans, DUT de biologie appliquée en Agro-alimentaire + un an de spécialité en “environnement “, ouvrier intérimaire en agroalimentaire). Au-delà de sa fonction habituelle, le CV vient ici contribuer à contenir la non-réduction de l'identité sociale au statut de manutentionnaire occupé.

Le même interviewé développe un deuxième exemple d'une autre manière de mettre à distance le poste déqualifié en se projetant dans un poste d'encadrement à venir et en donnant à sa participation laborieuse actuelle le sens d'une observation compréhensive de la condition de personnel exécutant : *“bon, là aussi je vois comment ça se passe le travail à l'usine. Si un jour, je suis un plus haut gradé, je serais plus compréhensif envers les employés. Parce que tu as des chefs qui n'ont jamais fait de boulot en usine ils ne savent pas ce que c'est”*. Participer tout en observant c'est effectivement ne pas réduire sa présence à une simple participation.

Ce processus peut d'ailleurs se voir soutenu de manière ambivalente par les permanents eux-mêmes. La reconnaissance par autrui d'une différence essentielle entre eux et nous peut osciller entre une volonté de réduire la concurrence en poussant dehors les intérimaires et une sortie de l'usine “par procuration” pour les permanent(e)s qui viennent souligner le rôle prépondérant du diplôme et accentuer en écho une frontière essentielle entre les deux catégories de personnel : *“Les filles te disent : t'as des diplômes, faut pas rester là ! » Elles, elles n'ont pas le choix : elles sont là parce qu'elles ont pas de diplômes et qu'elles peuvent pas trouver autre chose”* (F, 23, BTS Assistante de gestion PME-PMI, secrétaire en CDD (missions en conserverie de poissons et nettoyage industriel en début de vie active).

#### **4.3. Des ressources pour ne pas signer**

Dans cette logique, le refus de “*signer en usine*” compose un événement majeur du processus de distanciation : *“A W. (usine agroalimentaire) quand tu travailles bien, tu es pris en CDD puis en CDI. On me l'a proposé, j'ai refusé, mais je suis quand même gardé*

*puisque'on m'a dit que je travaillais bien. (Pourquoi as-tu refusé ?) Parce que j'ai des entretiens en même temps et si je suis pris parce que le boulot m'intéresse, je serais obligé d'avoir un préavis d'un mois si je suis en CDD ou en CDI, alors que si je suis en intérim, je peux arrêter quand je veux. Par exemple, demain, j'ai un entretien à la B. (compagnie de transport maritime), et s'ils me disent que la semaine prochaine on a besoin de moi, avec un CDD je serai obligé de refuser à cause du préavis” (H, 24, BTS Comptabilité-Gestion, ouvrier intérimaire dans l'agroalimentaire).*

Cependant mettre à distance “l'usine” n'est possible que dans une perspective de “carrière” rendue probable par la détention du titre et confortée par la reconduction des missions. La faible reconduction des missions et l'absence de sens (c'est-à-dire de montée en qualification dans l'enchaînement des missions) dans la carrière intérimaire interroge alors le sens des investissements scolaires et universitaires antérieurs dans une conception insertionniste de la formation assez répandue chez les diplômés de l'enseignement supérieur court.

Ces conditions requises (condition nécessaire du titre + condition suffisante d'une reconduction des missions) autorisent alors à la marge une instrumentalisation possible de l'emploi intérimaire dans une logique d'attente. Dans ce sas entre l'école et l'emploi stable où se réalise cet ajustement des dispositions et des positions et ce passage de l'identité virtuelle à l'identité possible, le “provisoire qui dure” questionne le sens de l'épreuve. Cette période est une zone de turbulences qui met à l'épreuve les ressources de résistance au déclassement. Le support du diplôme est une ressource qui peut rapidement se dévaluer si elle ne se trouve pas validée et renforcée par une amorce de mobilité professionnelle ascendante. Si “la jeunesse peut être définie comme une période de différenciation de cet ajustement, qui n'est pas encore fait, des dispositions et des positions” (Mauger G., 1998 : 257), elle est ici pleinement effective qu'armée de ressources scolaires suffisantes.

### **En guise de conclusion provisoire**

Si dans les espaces de travail, des solidarités naissent d'une commune condition et d'une subordination partagée (Castel R., 2003), la coexistence dans un même espace de travail sur des postes identiques de ces statuts d'emploi distincts, dans des modalités d'accès elles-mêmes plurielles en fonction des trajectoires, posent la question des conditions d'émergence de ces solidarités de travail. Sans doute faut-il que le travail fasse enjeu pour que puisse naître le sentiment d'une subordination partagée, socle sur lequel puissent se construire

les possibilités d'un rapport de force collectif transversal à l'ensemble des personnels d'exécution. Le souhait de n'être que de passage dans l'usine renforce les postures d'évitement et de mise à distance et constitue un obstacle à la reconnaissance d'une condition partagée. Investi comme "boulot de jeune" le souci d'en sortir semble primer sur celui d'en améliorer les conditions...

### **Références bibliographiques**

- Beaud S., Pialoux M., 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard.
- Boltanski L. et Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Caire G., 1982, "Précarisation des emplois et régulation du marché du travail", *Sociologie du travail*, 2, 135-158.
- Cartron D., Burnod G. et V. Pinto, 2000, "Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit boulot"", *Travail et Emploi* 83, 137-156.
- Castel R., 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard, Paris.
- Castel R., 2003, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Le Seuil/La république des idées.
- Charlot B. et Glasman D. (Ed.), 1998, *Les jeunes, l'insertion, l'emploi* PUF, Paris.
- Coste C., 1999, "Intérimaire : une place à part ?", *Territoires du Travail*, n° 4, pp. 115-121.
- De Nanteuil M., 2002, "Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité", *Travail et emploi*, 89, 65-80.
- Faguer J.P., 1999, "Pour une histoire de la précarité : transformation des emplois précaires et des modes de management", *La lettre du C.E.E.*, 57, pp. 1-10.
- Faure-Guichard C., 1999, "Les salariés intérimaires, trajectoires et identités", *Travail et emploi*, 78, 1-20.
- Fondeur Y. et Lefresne F., 2000, "Les jeunes, vecteurs de la transformation structurelle des normes d'emploi en Europe ?", *Travail et Emploi* , 83, 115-136.
- Friot B., 1998, *Puissances du salariat. Emploi et protection sociale à la française*, La Dispute.
- Galland O., 1997, *Sociologie de la jeunesse*, A. Colin, Paris.
- Giret J.F., Moulet S., Thomas G., 2002, "De l'enseignement supérieur à l'emploi : les trois premières années de vie active de la "Génération 98". Génération 98 document Céreq, 35p.
- Gorgeu A. et Mathieu R., 2000, "Compétence et sélectivité du recrutement : l'exemple des usines de la filière automobile", *Travail et Emploi* , 84, 75-94.

- Jourdain C., 1999, "L'intérim, une voie d'accès à l'emploi", *Données sociales 1999*, INSEE, 169-176.
- Kérouanton M.H., 1999, "Beaucoup de jeunes parmi les chômeurs bretons, mais des emplois de courte durée en attendant", *Octant 76*, INSEE, 29-32.
- Maruani M., 1989, "Statut social et modes d'emplois", *Revue Française de Sociologie*, 30 (1), 31-39.
- Mauger G., 1998, "Peur de s'insérer, peur de ne pas s'insérer", Charlot B. et Glasman D. (Ed.), *Les jeunes, l'insertion, l'emploi* PUF, Paris, pp. 255-259.
- Merle P., 2001, "Titres scolaires et difficultés de l'insertion professionnelle", Del Sol M., Eydoux A., Gouzien A., Merle P., Turquet P. (Ed.), *Nouvelles dimensions de la précarité*, PUR, Rennes, pp. 67-79.
- Nauze-Fichet E. et Tomasini M., 2002, "Diplôme et insertion sur le marché du travail : approches socioprofessionnelle et salariale du déclassement", *Économie et statistique*, 354, 21-48.
- Papinot C. et Pouliquen C., 2005, "Sous-traitance globale et recomposition du travail dans la construction navale militaire", in S. Boutillier (coord), *Travail et entreprise. Règles libérales et "global management"*, L'Harmattan, pp. 89-108.
- Pialoux M., 1979, "Jeunesse sans avenir et travail intérimaire", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 26-27, 19-47.
- Rose J., 1998, *Les jeunes face à l'emploi*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Schnapper D., 1994, "Travail et chômage", De Coster M. et Pichault F. (Ed.), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Université, pp. 127-137.
- Turquet P., 2001, "Le développement du travail intérimaire", Del Sol M., Eydoux A., Gouzien A., Merle P., Turquet P. (Ed.), *Nouvelles dimensions de la précarité*, PUR, Rennes, pp. 171-185.



## **Déconstruction du Modèle Paternaliste. Les cas de “travailleurs autonomes” dans une région vitivinicole d’Argentine**

**Lorena Poblete**  
CEMS/EHESS  
[lorena.poblete@noos.fr](mailto:lorena.poblete@noos.fr)

Les années 90 furent témoins d’importants changements économiques, et par conséquent, sociaux en Argentine. Le modèle néolibéral s’est consolidé, remplaçant le modèle d’accumulation antérieur, caractérisé par l’industrialisation par substitution d’importations. Les conséquences des politiques d’Ajustement Structurel, largement étudiées dans les marchés du travail urbain, peuvent aussi être observées dans les zones rurales. Selon la région, elles présentent des caractéristiques différentes.

Dans les régions vitivinicoles de Mendoza, un type particulier de *modèle paternaliste* fut le paradigme des rapports au travail et des rapports sociaux jusqu’au milieu des années 90. La déconstruction de ce modèle représente non seulement une transformation de l’organisation du travail, mais aussi la perte des supports sociaux traditionnels des travailleurs ruraux.

L’objectif de cet article est d’analyser ce moment de déstructuration, processus situé entre 1997 et 1999. Le travail de terrain réalisé en trois périodes, dans les années 1995, 1997 et 1999, nous permet d’observer le bouleversement des conditions de travail et de vie des habitants de Barrancas (commune viticole du Centre Ouest de l’Argentine).

### **1. L’ajustement structurel dans la région de Barrancas**

L’épuisement du modèle de substitution d’importations paraît évident au milieu des années 70 (Basualdo, 2001; Minujin et al., 1997). Un nouveau modèle d’accumulation basé sur la libéralisation du marché s’esquisse pendant la dictature militaire (1976-1983). À partir de 1982, on commence à parler du modèle d’Ajustement Structurel, faisant référence à la stratégie mise en place par la Banque Mondiale dans le but de réorganiser les économies des pays endettés.

Le Modèle d’Ajustement Structurel se développe en deux étapes : une étape dite de transition (1982-1989) et une étape de consolidation (1989-1999). Durant les deux périodes, l’État acquiert un rôle fondamental. Il s’agit d’un État coopté par des élites qui assument comme propres les intérêts des organismes de financement étranger. Les privatisations des entreprises étatiques peuvent être comprises comme une des stratégies au service du paiement de la dette externe (Rofman, 2000).

La première étape de l'Ajustement Structurel, coïncide en Argentine avec le rétablissement de la démocratie. Le nouveau gouvernement doit faire face à une inflation croissante, à une dette externe multipliée et à des pressions des organismes externes de financement. Entre 1985 et 1989, de nombreuses crises économiques et d'importants conflits sociaux se manifestent. Les négociations de la dette externe échouent et le pays rentre en cessation de paiement. En 1989, quelques mois avant les élections présidentielles, *un coup de marché* déstabilise complètement le gouvernement d'Alfonsín<sup>5</sup>. Ceci montre « la fragilisation de l'autonomie de l'État argentin » (Rofman, 2000, p. 31.)

La deuxième phase du Modèle d'Ajustement Structurel, daté en 1989, correspond plus précisément à l'adoption du Plan de Convertibilité<sup>6</sup> en 1991. À partir de ce moment, l'objectif principal de la politique économique devient le paiement de la dette externe. L'ajustement récessif est remplacé par une stratégie d'ajustement expansif. Celle-ci implique l'abandon d'une politique restrictive de la consommation interne afin de réduire les importations et de motiver les exportations, dans le but d'obtenir un solde favorable de la balance commerciale, permettant de payer les compromis engagés par l'État. Dans le cadre d'une stratégie d'ajustement expansif, l'excédent fiscal est privilégié par rapport au solde de l'échange commercial. La structure des impôts est donc modifiée, donnant plus de poids aux impôts indirects comme la TVA (Rofman, 2000).

À Mendoza, durant cette deuxième étape, deux processus parallèles vont contribuer à la reconfiguration de la production vitivinicole. D'une part, le secteur expérimente une profonde crise. D'autre part, une restructuration de l'économie de la région visant le marché externe est proposée par l'État.

La crise de la vitiviniculture est semblable à celle d'autres secteurs de l'économie, fortement affectés par les épisodes d'hyperinflation des années 80. Dans ce cas, on constate une importante chute de la consommation de vin de table. En 1980, elle était de 76,3 litres par habitant, par an ; en 1985, de 60 ; en 1990, de 54,2 et en 1994 de seulement 43,2 litres (Gago et al., 1996). Diverses raisons, selon les groupes sociaux observés, sont à l'origine de cette baisse de la demande interne. La diminution de la consommation de vin dans les secteurs populaires, où elle était la première boisson consommée, est due à la perte du pouvoir d'achat. Par conséquent, le vin est substitué par des boissons moins chères. Par ailleurs, les classes moyennes changent leurs habitudes de consommation, remplaçant le vin

---

<sup>5</sup> Alfonsín fut le premier président démocratique (1983-1989)

<sup>6</sup> Le Plan de Convertibilité fixait une parité entre le peso et le dollar américain

par d'autres types de produits. Cette réduction significative de la demande interne se traduit par une dépréciation du vin de base. En 1993, le prix par litre était de \$ 0,33 ; en 1994 de \$ 0,21 ; en 1995 de \$ 0,14 grâce à l'intervention de l'État ; et en 1996 de \$ 0,17 (Rofman, 2000, p 242.).

Face à l'impossibilité de récupération du marché interne, organiser la production visant le marché international est apparu comme un impératif. Pour affronter cette crise, le secteur vitivinicole se soumet à un « processus obligé de reconversion » (Rofman, 2000). Le modèle de développement local est donc remplacé. Il était centré sur le marché interne, et fortement régulé en fonction de secteurs les plus faibles de la chaîne productive. Le nouveau modèle proposé par l'État répond à l'intérêt de faciliter l'entrée des capitaux étrangers. Il implique la promotion des activités productives de haut niveau, compétitives. Renouveler les vignobles et installer de nouvelles technologies d'agriculture devient nécessaire à l'obtention des produits de plus haute qualité. Cependant, ceci présuppose un énorme investissement dans le temps. La vigne étant une plante pérenne, elle nécessite 3 à 5 ans pour être récoltable. Au milieu des années 90, aucun des acteurs du système de production local n'était en condition d'assumer une telle reconversion.

Les petits producteurs (propriétaires de moins de cinq hectares), nombreux dans la région, n'arrivaient pas à dégager des bénéfices de ces vignobles. Dans la plupart de cas, pour pouvoir survivre, ils avaient une activité complémentaire, soit dans le secteur public, soit comme ouvriers dans des propriétés voisines. Les établissements de plus de dix hectares, concentrant plus du 80 % de la superficie cultivée, ne pouvaient pas faire face à de nouveaux investissements à cause de leur niveau d'endettement. Ces entreprises familiales, à l'époque, avaient commencé à se diviser du fait de problèmes de succession. Elles étaient donc plus vulnérables à la crise du secteur.

Les seuls acteurs économiques capables d'affronter une telle reconversion furent les grandes entreprises locales et étrangères (Françaises et Chiliennes, principalement). Ces groupes bénéficièrent de l'appui de l'État en ce qui concerne la négociation de crédits et d'exemptions fiscales, augmentant ainsi leur capacité d'investissement. Ces entreprises achetèrent, non seulement les caves à vin, mais aussi la plupart des propriétés agricoles, transformant les minifundium et les moyennes propriétés en grandes propriétés. S'agissant d'entreprises « intégrées », elles arrivèrent à contrôler le processus total allant de la production à la commercialisation du vin. « Comme corollaire de cette concentration, le processus de 'modernisation' [conduira] à des situations de véritable misère, chômage,

précarisation des conditions de travail, à une inégalité sociale croissante et à un haut niveau de conflits pour les petits et moyens producteurs » (Allub, 1996, p. 474).

Dans ce contexte de « déconstruction/construction » de la production vitivinicole (Gago, 1995), on observe un démantèlement du modèle qui caractérisa l'organisation du travail dans la région depuis les années 70.

## **2. Le modèle paternaliste**

Le modèle paternaliste, caractéristique des régions rurales de Mendoza, peut être défini à partir d'une relation particulière reliant le patron et le *contratista*<sup>7</sup> de vignobles. Le patron, jusqu'aux années 90, était incarné par les membres de familles « traditionnelles »<sup>8</sup> de Mendoza, propriétaires des terrains agricoles et des caves de la région dès la fin du XIXe siècle. La figure du *contratista* apparaît en 1973 avec la création du *statut du contratista de vignes et d'arbres fruitiers*, pendant le troisième gouvernement de Perón. La loi 20.589 établit des protections sociales pour les ouvriers des régions viticoles, prenant en considération les particularités de ce type de culture.

### **2.1. Le statut du *contratista***

La loi 20.589 définit le *contratista de vignobles et d'arbres fruitiers* comme « la personne qui, seul ou en famille, est chargé de l'exploitation des cultures correspondantes, percevant en contrepartie [une] rétribution » (art.1) Le *contratista* bénéficie des mêmes droits sociaux que les salariés (art.12), ayant en plus droit au logement (art.11).

Les tâches spécifiques du *contratista* sont décrites de façon détaillée par la loi. S'il ne les accomplit pas, l'employeur peut engager d'autres ouvriers et mettre fin au contrat immédiatement (art.13). Le contrat est d'une durée minimale d'une année agricole (dix mois). Il « est automatiquement reconduit pour une nouvelle année, sauf si une des parties, jusqu'au dernier jour de février de chaque année, notifie sa volonté de le résilier » (art.30). Même si le contrat est fréquemment, passé d'une génération à l'autre, la loi établit que le *contratista* « ne pourra pas transférer, partiellement ou en totalité, le contrat sans le consentement écrit de l'employeur » (art. 6).

---

<sup>7</sup> Nous avons préféré conserver le mot espagnol pour ne pas réduire la situation des *contratistas* au métayage.

<sup>8</sup> « Traditionnelles » est l'adjectif utilisé couramment pour qualifier les bourgeoises provinciales de fin du XIX<sup>ème</sup> et début du XX<sup>ème</sup> siècle.

Les revenus du *contratista* se composent d'un salaire mensuel et d'un pourcentage de la récolte. Le salaire, payé sur les dix mois de l'année agricole (du mai à février) en fonction des hectares travaillés, est fixé par des commissions paritaires, incluant le salaire annuel complémentaire (art.12). Le pourcentage ne peut être inférieur à 18%, « déduction faite des coûts de la récolte, et de toutes les activités normales résultant de la commercialisation des raisins ou fruits » (art.16). Selon l'article 17, « dix jours avant la récolte, le *contratista* et l'employeur doivent convenir du pourcentage de la récolte, du salaire et de la forme de paiement».

Le *contratista* peut aussi sous-traiter du personnel pour réaliser certaines tâches. Dans ce cas, une « responsabilité solidaire est établie entre ce dernier et l'employeur concernant la législation de travail et la sécurité sociale » (art.14)

La loi 20.589 définit un statut particulier de travailleur, résultat d'une combinaison entre le salarié classique et le petit entrepreneur. La position du *contratista* se rapproche de celle du salarié pour l'encadrement légal : contrat de travail (CDD en l'occurrence), salaire mensuel, salaire complémentaire (treizième mois) et protection sociale. Mais elle ressemble aussi à celle du petit entrepreneur : gestion autonome du travail, capacité d'embaucher du personnel sous sa responsabilité et prise de risques économiques étant donné que la plupart des revenus provient du pourcentage des bénéfices de la récolte qui lui est assigné.

Ce statut de travailleur fut questionné, et puis abrogé par la loi 22.163 de 1980. Les auteurs de ce projet de loi<sup>9</sup> affirmaient que le *contratista* ne pouvait pas être considéré comme un « travailleur subordonné atypique» car, « les faits dénotent clairement l'existence des relations de type associatif lorsque le *contratista* assume de façon autonome son rôle face au propriétaire. »<sup>10</sup> Par conséquent, la nouvelle loi proposait un « contrat autonome », dans lequel on observait un affaiblissement de la protection sociale. L'adhésion à la loi sur les accidents de travail (Loi 9.688) fut maintenue. « L'obligation des deux parties de prendre une police d'assurance pour les accidents de travail qui devra couvrir les risques de décès et de handicap partiel ou total » s'incorpora (art.9). Mais, l'inscription au système d'assurance maladie fut présentée comme un choix du *contratista*, et non comme une obligation inhérente au rapport de travail (art.17). Cette loi fut remplacée en 1983 par la loi 23.154, qui remet en vigueur la loi 10.589 de 1973.

---

<sup>9</sup> Les auteurs du Projet de loi 22.163, loi qui fut approuvée le 18/02/1980, sont Llamil Reston (Ministre de l'Intérieur), A.E. Harguindeguy, J.A. Martinez de Hoz (Ministre d'Économie), J.A. Fraga et A. Rodríguez Varela.

<sup>10</sup> Citation de la lettre jointe au projet de loi 22.163, présentée au Exécutif. Les mots entre guillemets correspondent, dans cette sous-partie, à des citations du même projet de loi.

Bien que la loi approuvée durant la dictature militaire reste en vigueur 3 ans seulement, elle souligne un point important dans la définition du statut de *contratista* : sa qualité de « travailleur subordonné atypique ». Le *contratista* profite d'un haut degré d'autonomie dans la gestion du travail et du personnel. En même temps, il assume avec l'employeur les risques propres à l'activité agricole. Cependant, sa position subordonnée estompe les espaces de négociation fixés par la loi. S'il y a une « relation de type associatif », elle ne lie pas deux acteurs en positions symétriques. Au contraire, une telle « association », une telle relation de « coopération » entre le propriétaire et le *contratista*, renforce la dépendance du deuxième au premier. C'est précisément sur cette ambiguïté qui s'est fondé le modèle paternaliste.

## **2.2. Formes de paternalisme à Barrancas**

Le modèle paternaliste observé dans les régions vitivinicoles de Mendoza, comporte trois éléments : la personnalisation de la relation propriétaire/*contratista*, le binôme maison/travail, et le protectorat du patron.

Le premier élément engage deux procédures définies dans la loi : la négociation du pourcentage des bénéfices de la récolte et la rénovation tacite et automatique du contrat.

Étant donné le taux minimum de 18%, le pourcentage des bénéfices de la récolte correspondant aux *contratistas* est soumis chaque année à une négociation. Il est fixé par le propriétaire en évaluant la récolte. Cependant, un élément qui, d'après les *contratistas*, joue sur la détermination du pourcentage est le rapport de confiance et d'amitié existant entre le travailleur et le patron. Le montant est décidé, alors, en fonction de « jugements personnels » basés sur la « logique du monde domestique » (Bolstanski & Chapello, 1999, p.107). Le pourcentage de la récolte est fondamental pour le *contratista*, car il représente la plupart de ces gains annuels. Le salaire mensuel est très bas, et quelques fois, il est payé en bons échangeables dans l'épicerie de la région.

La rénovation tacite du contrat crée une relation de proximité avec le patron, accentuée lorsque le contrat est transféré d'une génération à l'autre. L'automatisme de la reconduction du contrat efface de l'imaginaire des travailleurs ruraux la notion même de reconduction. « *Le contratista a une poste fixe* », affirme un interviewé.

Le deuxième élément, le binôme maison/travail, se présente comme l'axe fondamental du modèle paternaliste. D'une part, le fait de vivre dans la propriété provoque un fort attachement des travailleurs au patron. Ils habitent chez eux, mais chez le patron. La permanence des travailleurs dans la même propriété intensifie davantage ce rapport de dépendance. La mobilité intrapropriétés fut toujours fréquente, seulement à partir de 1995 une intense mobilité entre propriétés est observée.

D'autre part, n'ayant presque pas de maisons à louer dans la région et l'achat étant loin de leurs moyens, les travailleurs ruraux dépendent complètement de leur travail pour pouvoir rester à Barrancas.

Finalement, le troisième élément qui définit ce modèle, le protectorat du patron, se présente en deux niveaux : par rapport à la communauté et par rapport aux individus. Dans les régions rurales, en marge des politiques de développement, le rôle des propriétaires fut clef dans la construction des écoles, des dispensaires, et même, des églises.

Le protectorat est aussi exercé au niveau personnel, dans le rapport direct avec les travailleurs. « *Je connais aussi bien les travailleurs de la propriété que les patrons. Et oui, tant d'années. Et toute la famille Toso<sup>11</sup>, je les connais tous depuis qu'ils sont petits. Je ne te dis pas qu'on se fasse des visites, mais, je les connais tous* », nous commentait un interviewé. Cette *connaissance* acquiert fréquemment la forme du parrainage, qui devient un moyen de reconnaissance et de renforcement de cette relation de protection.

Le patron assumait une position d'assistantat normalement dans le cas de maladies graves ou des urgences. Même si les travailleurs ruraux, de par leur statut, sont inscrits dans le système d'assurance maladie, ils ne peuvent pas dans tous les cas accéder à ces droits. Pour avoir accès aux bénéficiaires, ils doivent se rendre au siège de leur<sup>12</sup> *Obra Social*. Celles-ci étant concentrées dans la ville de Mendoza, les travailleurs ont des difficultés à s'y rendre. D'un côté, en raison de la faible fréquence de bus, et de autre, à cause du prix du ticket, trop élevé par rapport aux revenus de cette population.

Le modèle paternaliste représente une configuration particulière de supports sociaux (Castel, 1995). On trouve, d'une part, les supports sociaux associés à la protection sociale de la société salariale, institué par le statut de *contratista* de vignobles. Parmi celles-ci, nous

---

<sup>11</sup> *Toso* est le nom d'une cave à vin, aussi bien qu'*Arizu*, *Martelén* et *Llorenti* que l'on trouvera par la suite.

<sup>12</sup> Le système de *Obras sociales* (assurance maladie) est organisé par branches de production. Alors, les travailleurs ruraux ont leur propre *obra social*.

pouvons citer la stabilité de l'emploi grâce à la rénovation automatique et indéfinie du contrat ; la stabilité géographique établie par le droit au logement ; et finalement, l'inscription au système de sécurité sociale (pensions, retraite, assurance maladie, et allocations familiales). D'autre part, des supports sociaux sont associés à la socialité primaire<sup>13</sup> (Castel, 1995). Cette combinaison de supports sociaux de différents types permet aux travailleurs ruraux de maintenir leur univers social en équilibre, installés dans une pauvreté maîtrisable, telle qu'elle est présentée par nos interlocuteurs :

*Alicia - ce qui arrive ici, c'est qu'après la récolte, il faut attendre. Soit, on est mensuel ou quinquennal, ou semainier. Si tu fais la récolte de lundi au vendredi, tu sais bien que le vendredi soir, tu auras ta paie, alors le lendemain tu peux, par exemple, aller acheter de tennis à tes enfants. Mais, après la saison, il faut attendre de pouvoir travailler en tant que « mensuel ». Mon mari a un contrat mensuel. Il faut attendre tout le mois. Beaucoup pensent que le contratista est celui qui gagne le plus. Mais non, il gagne moins. À n'importe qui, je lui donnerais le salaire de mon mari. Voyons s'il peut passer un mois avec \$ 250. Il ne pourra pas. Il ne pourra pas. Il va le recevoir et tout de suite se demander comment pourrai-je tenir tout le mois). Mais, nous, nous recevons \$250 et nous devons faire avec. Maintenant, il y a notre fils aîné qui nous aide, car il a commencé à travailler par quinzaine. Mais, sinon... Et les filles, elles font quelques petits boulots des fois. Elles vont bientôt se marier, on restera que les deux vieux. Mais, il y en a qui pensent qu'ils gagnent un super salaire. Mais non.*

*Carlos – le seul bénéficiaire, comme elle dit, est le pourcentage de la récolte. C'est le seul.*

*Alicia – ici, au début du mois de mars, le contratista n'a pas de salaire. Il faut attendre jusqu'à juin. Alors, nous récoltons ici et là, des petits boulots quoi. Et comme ça nous pouvons avoir quelque chose pour ces trois mois.*

*Carlos – nous avons dû récolter chez Delirio, et pour cela nous sommes ici maintenant. Parce que sans travailler, nous ne pouvons pas y être.*

*Alicia – nous pouvons rester deux ou trois jours sans travailler, mais après, il faut sortir. Maintenant, il travaille le contrat et nous profitons pour attacher la vigne. Nous attachons la vigne pour l'aider. Mais, en attendant que le pourcentage arrive, et sans salaire, il faut savoir gérer la maison avec très peu d'argent. Après la récolte, nous gardons un peu de farine, un peu de sucre, des choses comme ça, pour nous débrouiller. Comme ça, ce qui nous reste est pour acheter de la viande, des légumes.*

*Carlos – l'autre jour, quelqu'un me demandait pourquoi nous achetions autant de pâtes. Nous ne savons jamais ce qui peut se passer. Ce sont trois mois sans mensualité. Alors, nous achetons trois cents paquets de pâtes. Mais, peut-être en trois mois nous les auront mangé..*

*Alicia – c'est-à-dire que nous nous couvrons pour ces trois mois, histoire de ne manquer de rien. Par exemple, si nous n'avons plus de farine ou de sucre, qu'est-ce que nous pouvons faire... attendre... Alors, non. Après la récolte, nous accumulons... et après, il y a les petits boulots que mon fils et mes filles font...*

*Carlos – comme la fourmi (il rit fortement), nous accumulons pour l'hiver*

*Alicia – et les petits boulots qu'on trouve toujours, ils servent à acheter des médicaments, s'il le faut, ou de la viande, ou des légumes...*

---

<sup>13</sup> La solidarité primaire fait référence aux « systèmes de règles liant directement les membres d'un groupe sur la base de leur appartenance familiale, de voisinage, de travail, et tissant des réseaux d'interdépendances sans la médiation d'institutions spécifiques ». p.49



C'est ce modèle paternaliste, support d'une pauvreté maîtrisable, qui commence à s'éroder pendant le processus de reconversion de la production agricole dans la région, entre 1997 et 1999.

### **3. La déconstruction du modèle paternaliste**

La déconstruction du modèle paternaliste, résultat des nouvelles formes de gestion du travail, se manifeste dans la gestion de la main d'œuvre et dans la présence institutionnelle des entreprises.

À Barrancas, le premier signe de la crise des entreprises familiales fut, d'après les *contratistas*, le manque de paiement des salaires. « *Ce qui arrive c'est qu'il y a quelque temps la propriété allait très mal. Ils ne payaient pas. Il s'est écoulé un moins, et deux moins, et ils ne nous payaient toujours pas* », affirme un interviewé. Ensuite, la réduction de personnel devient évidente. Dans certains cas, les licenciements se réalisaient avant la vente des propriétés agricoles et des caves, et dans d'autres, après. « *Lui, il a été licencié parce qu'il n'y avait pas de travail, parce qu'ils ont vendu cette partie de la propriété* ». Cette phrase est déclinée à l'infini par les interviewés.

Les licenciements se sont réalisés respectant l'ancienneté du *contratista*. « *C'est-à-dire, que ceux qui restent...c'est-à-dire, qu'ils ont coupé le fil par la partie la plus fine. Les nouveaux sont sortis les premiers* ». « *Les nouveaux* », pour notre interlocuteur, sont des *contratistas* travaillant dans la propriété depuis 6 ou 8 ans. D'après les interviewés, les employeurs n'ont pas respecté leurs engagements. « *Oui, ici, ils ont vendu et ils ont laissé tous les gens sans travail. Aux contratistas, ils les ont laissés avec la marmite vide. Ils les ont donné une misère d'argent (...)70 %du salaire de l'indemnisation et adieu. Ils ne payent plus que ça* ». Les indemnités n'ont pas suivi ni les accords informels établis entre patron et travailleurs, ni les taux établis par la loi.

Les entreprises étrangères, nouveaux propriétaires des terrains agricoles et des caves, ont réduit le nombre de *contratistas* et embauché davantage des travailleurs occasionnels. Ce choix répond, d'une part, à l'incorporation de nouvelles technologies demandant moins de main d'œuvre, mais plus qualifiée et, d'autre part, à l'intention de diminuer le coût du travail pour devenir plus compétitif au niveau international. Durant cette période, la parité peso/dollar augmentait énormément le coût du travail en Argentine.

Ces mesures modifient fortement le marché de travail dans la région. Les emplois stables sont de plus en plus rares et les emplois temporaires sont difficiles à trouver. « *Ils ne te donnent pas du travail à la journée* », comme l'explique cet interviewé :

- « *Ils ont acheté Arizu et ils n'ont mis que des boliviens, mais pas nous. Directement, nous n'avons pas où décrocher un boulot ici. Ils continuent à jeter les gens dehors. Et après les quarante ans, ils ne te donnent pas du travail non plus. Et moi, j'ai 49 alors... Si l'on arrive à 41, comme tout le monde dit, mieux vaut se tuer. (il rit fortement)* ».

Les travailleurs boliviens n'arrivent pas pour occuper des emplois stables des *contratistas*, mais en tant que travailleurs saisonniers. Cependant, ce type de travail occasionnel est devenu le seul accessible aux anciens *contratistas*. Les entreprises imposent une *mise en mobilité* (Castel, 2003) des travailleurs. Ils doivent être prêts à des embauches occasionnelles répondant à des besoins concrets du travail agricole.

Le problème, pour la plupart de travailleurs, n'est pas tant le fait de rester en marges du marché du travail formel, l'exigence de mobilité et flexibilité, mais la perte du droit au logement. Les entreprises « *achètent les maisons sans les gens* ». « *Si elles achètent avec les maisons vides, nous allons devoir aller quelque part* », nous expliquait une interviewée. Les nouveaux propriétaires ont établi un délai pour déloger les maisons, et « *il y a beaucoup de gens d'ici que n'ont pas encore où aller* ».

La rupture du binôme maison/travail marque le point de vulnérabilité majeur de ces familles qui, habitant dans des conditions précaires, n'ont pas beaucoup d'alternatives. Ils sont pris dans un cercle vicieux. « *Si tu n'as pas de maison, ils ne te donnent pas de travail. (...) Et de ce côté, il y a de maisons, mais pas de travail* ». Jusqu'à ce moment, les maisons qu'ils pouvaient louer étaient celles que les caves n'utilisaient pas pour leurs propres ouvriers. Étant donné le prix de location insignifiant pour les entreprises, la plupart d'entre elles préférèrent ne pas louer. Une interviewée nous racontait :

- « *Quand nous sommes venus ici, Llorenti était en négociation. Et nous cherchions une maison pour louer, et il n'y en avait pour personne. Alors, nous étions désespérés. Et nous n'avions pas où aller. Et le problème ce n'est pas d'avoir un foyer, mais un endroit pour mettre les enfants* ».

La maison propre se présente alors comme un refuge, mais ils sont peu à pouvoir y accéder. Une interviewée nous racontait :

- « Nous avons acheté le terrain là bas, face au séchoir, par là-bas. Nous avons acheté un terrain là. Nous ne voulons pas aller vivre là bas, nous essayons de rester de ce côté, mais... nous sommes en train de construire, oui. Nous avons fait une pièce et une petite cuisine, mais nous avons fait les murs jusqu'à l'hauteur de la fenêtre. Regarde, nous, l'année dernière dans la récolte, tout l'argent que nous avons obtenu, nous l'avons mis là parce que nous étions désespérés, nous n'avions pas où aller. Et nous l'avons entièrement mis là. Parce que, imagine, s'ils nous demandaient de sortir maintenant et si nous n'avions rien. Alors nous avons tout mis là. Et nous attendons de voir comment continuer. Mon mari dit qu'il veut la finir au cas où... Même si l'on n'arrive à finir que deux pièces, nous pouvons nous mettre là. Je te dis sincèrement, l'année dernière nous ne savions pas quoi faire, où aller. Nous avons commencé à chercher pour louer, nous sommes allés ici et là, et il n'y avait pas de maisons à louer. Alors, nous ne savions pas quoi faire, jusqu'à ce que cette opportunité se soit présentée. Nous nous sommes mis d'accord avec les oncles de mon mari parce que ce que nous n'avions pas suffisamment pour acheter. Nous avons acheté avec quatre oncles de mon mari. Ils avaient gagné plus dans la récolte que nous. Alors, nous avons acheté juste une partie. Nous avons dû nous réunir parce que le propriétaire ne voulait pas vendre par petits morceaux. Il vendait tout le terrain ou rien. Alors, nous avons fait comme ça, tu vois ».

Ce cas est plutôt exceptionnel. Pour la plupart de travailleurs, le problème du logement reste en suspend, même si les entreprises n'osent pas déloger par crainte d'une situation sociale nuisible à leurs intérêts.

La présence institutionnelle des entreprises dans la région a complètement changé le rapport patron/travailleurs. Elles n'assument plus le rôle de protecteur auparavant incarné par le patron. Un ancien *contratista* nous racontait :

- « Ici c'était Martelén avant. Quand c'était Martelén, plus ou moins oui, peut-être qu'on pouvait demander quelque chose au patron. Je ne sais pas, des jus, ou ce type de choses. Maintenant, ici c'est Llorenti. Llorenti a des actionnaires étrangers. Ils ne te donnent rien. Ils ont un manager, et celui-ci... Ils sont tous actionnaires d'autres pays, ceux-là. sont français. Ils ne vont pas te donner un rond. Là, tu vois la petite vierge ? C'était un terrain donné par Toso pour faire une église. Mais, maintenant, je crois que Llorenti va reprendre ce terrain, comme il n'y a pas de contrat ni rien... »

Les propriétaires ont perdu leurs noms et leurs visages. Ce sont des actionnaires anonymes et étrangers. Les travailleurs ne peuvent pas leur adresser leurs demandes, car c'est comme s'ils n'existaient pas. Cependant, ils ignorent les engagements pris par les anciens propriétaires avec la communauté.

Cette nouvelle organisation de la production corrompt les piliers du modèle paternaliste, en détachant le binôme maison/travail, et en effaçant la relation personnelle existant entre le patron et le travailleur, tout comme le rapport de protectorat. Ainsi, un autre modèle de gestion semble s'esquisser, fondé sur un différent statut de travail : *le travailleur autonome*

### 3.2. De *contratistas* à *travailleurs autonomes*

Durant cette période de transition, une seule possibilité d'insertion dans le marché de travail est ouverte pour les travailleurs de la région : travailler comme *travailleurs autonomes*. Un interviewé nous expliquait la situation :

- « D'abord, ils ne te donnent pas de travail journalier, plus jamais. Si tu n'as pas de maison, ils ne te donnent pas de travail. Là-bas, le propriétaire ne veut pas donner de travail à des gens qui n'ont pas de maison, parce qu'il n'a pas de maisons à donner. Ici, il y a des maisons mais pas de travail. Et sinon, tu dois te trouver une facture pour pouvoir travailler comme journalier. Temporaire, à la journée, tu vois. Comme ça tu peux trouver quelques boulots, et bon, tu travailles quoi. La question est d'avoir les factures, mais elles te coûtent \$ 70 par mois. Et tu dois payer le monotribute, même si tu n'as pas de travail. Et en plus des \$70 du monotribute, tu dois payer 3% de chaque facture. À la fin du mois, combien te reste-t-il ? Rien.. Alors, nous, nous avons demandé à un cousin de nous en prêter quelques-unes. »

La catégorie « *travailleurs autonomes* » fut créée en 1954, pour regrouper les professions libérales, et leur donner une place précise dans le système de sécurité sociale argentin. Elle conduit les travailleurs indépendants à assumer leurs propres charges sociales<sup>14</sup>. Au niveau fiscal, les « *travailleurs autonomes* » sont considérés comme entrepreneurs de petites entreprises. L'embauche sous ce statut devient une espèce de sous-traitance. Les travailleurs autrefois « dépendants » deviennent des fournisseurs « autonomes » de services. Cette situation bénéfique pour les entreprises, précarise davantage les conditions de travail et de vie des travailleurs ruraux de la région. Les coûts élevés des cotisations exigées aux *travailleurs autonomes*, ainsi que la précarité et l'instabilité du travail agricole journalier, ne permettent pas à tous les travailleurs de s'inscrire en tant que tels. À peu près un travailleur sur dix est enregistré comme *autonome*. Celui-ci fait, donc, une facture pour le travail des neuf autres. Il s'agit d'une sorte de prête-nom. En contrepartie, ceux-ci payent le pourcentage correspondant aux cotisations du système de protection sociale et aux impôts, restant eux-mêmes en dehors des protections sociales. Ils fonctionnent comme de « fausses » coopératives de travail. Il semblerait que s'opère un retour à la socialité primaire (Castel, 1995) dans l'actualisation des liens, les plus forts : liens de parenté et de voisinage. Du fait du coût des cotisations, l'échange de factures est une pratique basée sur des rapports de confiance. Avoir recours à des factures prêtées devient la seule *tactique* (De

---

<sup>14</sup> Jusqu'à 2004, ils devaient payer les charges sociales aussi bien les mois travaillés que les mois chômés.

Certeau, 1990) qui permet aux travailleurs ruraux de récupérer une place incertaine dans ce marché de travail.

La déconstruction du modèle paternaliste signifie, non seulement, la transformation de l'organisation de la production vitivinicole, mais aussi la mutation des rapports sociaux existants. Il s'agit du passage de la pauvreté stable à l'instabilité dans la pauvreté. Dans la pauvreté stable d'autre fois, sous le règne du paternalisme, les travailleurs ruraux comptaient sur les protections attachées au statut de *contratista*, et parmi elles, sur le droit au logement. Même si la situation économique des *contratistas* se présentait, quelques fois, difficile à cause d'une mauvaise récolte, ils pouvaient toujours avoir recours à l'aide du patron. Le temps rythmé sur les dix mois de salaire et sur la prime de récolte permettait aux travailleurs ruraux de maîtriser leur avenir. Depuis la vente généralisée des propriétés vitivinicoles, l'embauche de *travailleurs autonomes* transforme cette pauvreté stable en instable. L'instabilité s'accompagne d'une forte vulnérabilité et d'un manque de ressources pour faire face aux nouveaux aléas : travailler *au jour le jour*, trouver de factures, trouver un logement.

Dans ce contexte, que Kleinman (Kleinman, et al, 1997) appellerait de souffrance sociale, les travailleurs ruraux ont perdu, en même temps, les supports sociaux issus du contrat de travail et ceux issus du protectorat du patron. Ce changement s'est produit dans une période très courte, entre 1997 et 1999. Lors de nos entretiens, les travailleurs n'avaient pas encore saisi l'ampleur des transformations, ni la durabilité de cette situation d'instabilité. Pour la plupart, celle-ci semblait momentanée. Ils ne se reconnaissaient pas donc comme étant des pauvres à part entière, mais appauvris faute de travail stable. Dans ce contexte, devenir *travailleur autonome (ou faux autonome)* n'était qu'une ruse, un mode occasionnel d'intégration à ce marché du travail en restructuration. Par la suite, cette *mise en mobilité* exigée des travailleurs ruraux prend différentes formes. D'une part, on observe l'instauration de « vraies » *fausses coopératives* de travail. D'autre part, l'embauche par l'intermédiation des entreprises d'emplois temporaires devient fréquente. Le retour au modèle précédent n'est plus possible. Chaque cas représente un différent degré de protection pour les travailleurs ruraux, désormais mobiles, flexibles et « *déprotégés*<sup>15</sup> ».

## Bibliographie

---

<sup>15</sup> On se permet ce néologisme car, il s'agit ici d'une perte des protections et non pas du manque des protections.

- Allud, L. (1996) "Globalización y modernización agroindustrial en la provincia de San Juan, Argentina", *Estudios Sociológicos*, vol.XIV, nº 41, México.
- Barbeito, A. & Lo Vuolo, R. (1995) *La modernización excluyente. Transformación económica y Estado de Bienestar en Argentina*. Argentina. Buenos Aires: UNICEF/CIEPP/LOSADA.
- Basualdo, E. (2001) *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los noventa*. Buenos Aires: FLACSO, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- Boltanski, L. & Chapello, E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard
- Castel, R. (2003) *L'insécurité sociale. Qu'est-ce que d'être protégé?* Paris, La République des idées-Seuil.
- Castel, R. (1995) *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Arthème Fayard.
- De Certeau, M. (1990) *L'invention du quotidien*. France: Éditions Gallimard.
- Gago, A. & de la Torre, D. (1996) *Impactos territoriales de la reestructuración en la agroindustria de base vitícola en la región de Cuyo*, Facultad de Ciencias Sociales, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional de San Juan.
- Gago, A. (1995) "El espacio regional como escenario de los procesos de globalización, la región de Cuyo en los noventa", *Revista de Estudios Regionales* 43, Málaga.
- Kleinman, A.; Das, V. et Lock, M. (eds) (1997) *Social Suffering*. California, University of California Press.
- Minujin, A. ed. (1997) *Cuesta abajo. Los nuevos pobres: efectos de la crisis en la sociedad argentina*. Argentina: UNICEF/LOSADA.
- Rofman, Alejandro (2000) *Desarrollo regional y exclusión social. Transformaciones y crisis de la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

## Des identités professionnelles fortement structurées. L'exemple de la construction navale normande

Stéphanie Queval  
GRIS, Université de Rouen  
[Queval.Stephanie@wanadoo.fr](mailto:Queval.Stephanie@wanadoo.fr)

### Introduction

Implantés depuis de longues années en Haute-Normandie, les deux derniers chantiers navals normands, les *Chantiers de Normandie* situés à Grand-Quevilly et les *Ateliers et chantiers du Havre*, ont définitivement fermé leurs portes, respectivement, en 1986 et 1999. Les récits de vie professionnelle réalisés auprès des anciens salariés de ces deux entreprises de construction et de réparation navales ont révélé la présence d'identités professionnelles fortement structurées. Entrés pour la plupart sur le marché du travail aux alentours des années 1950-1960, les anciens salariés ont ainsi revendiqué avec force leur appartenance à un univers de travail particulier, aujourd'hui disparu, celui de la « Navale ». Au lendemain de la seconde Guerre mondiale, l'intégration des collectifs de travail se réalisait notamment par le biais d'un apprentissage du métier relativement formalisé. Les jeunes apprentis dénommées les *mousses* apprenaient le métier sur le tas (ou au sein des écoles d'apprentissage internes) en étant sous la responsabilité d'un *compagnon* ou d'un *matelot* (ouvrier professionnel). Cette période d'apprentissage et de socialisation professionnelles révolues, le jeune travailleur se voyait remettre un coffre à outils et obtenait dès lors le grade d'ouvrier. La transmission du métier ne se résume pas seulement à l'activité purement technique (apprentissage des gestes qui font le métier) mais elle implique des valeurs collectives, des manières d'être et des symboles, des rituels liés à l'activité professionnelle (Charasse, 1989 ; Gérome, 1984 ; Guin, 1984). Pour ces anciens salariés de la construction navale, l'expérience de la pénibilité du travail et l'objet produit, le navire, servent de référentiels communs qui favorisent l'intégration professionnelle des collectifs de travail.

### 1. Les navires au cœur des mémoires ouvrières

Symbolisant à la fois l'évasion et le danger, figure emblématique de la construction navale, le navire demeure un élément singulier dans les représentations collectives. Véritable vitrine publicitaire des savoir-faire et des techniques, le navire est une œuvre collective parfois prestigieuse, du moins toujours unique, et devient à certaines occasions une entité mythique. La construction navale est un secteur économique qui peut s'enorgueillir d'une fierté nationale lorsque l'Etat, mais aussi un armateur privé se trouvent à l'origine de commandes

prestigieuses. Les navires tels que le *Normandie* (1932) et le *France* (1960) ont célébré de manière solennelle la grandeur de la France. Par ce type de commandes, le plus souvent des paquebots de luxe, l'Etat et/ou les chantiers français offrent une place de choix aux ouvriers de la construction navale au sein de la société et anoblissent leur travail. Les identités professionnelles ouvrières empreintes de fierté se structurent autour du navire qui loue leurs savoir-faire à travers le monde. Un anoblissement d'autant plus important que la conscience de ne pouvoir accéder à ces bateaux illustres est souvent mise en avant par tous ceux qui sont à l'origine de leur construction. Les paquebots à voiles lancés par les Ateliers et Chantiers du Havre dans les années 1980-1990, les *Wind Star*, *Wind Song*, *Wind Spirit*, et les *Club Med I* et *Club Med II* demeurent, avec fierté et émotion, ancrés dans les mémoires ouvrières des anciens salariés.

D'une manière générale, et au delà du prestige attaché à quelques navires, cette fierté professionnelle s'exprime dans les récits essentiellement à deux reprises : d'une part, lors de la construction effective du navire et d'autre part, lors des opérations de lancement.

### **1.1. Le bateau comme une œuvre collective et unique**

Le regard se pose ici sur les caractéristiques propres au navire, « le navire est un produit complexe, construit à l'unité : sa construction est longue et mobilise de nombreuses professions et spécialités » (Dewerpe, 1991, p. 8). Il existerait selon cet auteur une conscience collective basée sur le sentiment de construire un produit singulier, cette singularité se traduisant par l'unicité de la construction, chaque navire ayant ses propres caractéristiques : « Chacun d'eux [les navires] est fait d'une somme de réalisations techniques de son temps et offre les possibilités d'utilisation de sa catégorie, mais chacun pourtant possède une étrange personnalité qui le distingue des autres, fussent-ils ses frères d'une série prétendue uniforme » (Célérier, 1966, p. 5). Chaque bateau construit est un objet unique et c'est cette unicité qui est valorisée dans les discours des anciens salariés.

De la pose de la première tôle (construite dans les ateliers) jusqu'à la phase d'armement du navire (sa finition), le navire est construit entièrement, c'est une *œuvre collective*. Pour l'ouvrier, « le navire est « sa » chose, l'expression matérielle d'un sens vrai de sa vie de travailleur, fait de créativité et de participation à une construction collective » (Guin, 1984, p. 166) : « *A un bateau, on lui donne une âme [...] Le fait de construire un bateau, c'est quelque chose d'extraordinaire en fin de compte. C'est pas un métier comme les autres, construire un bateau, c'est pas comme construire une voiture. Chaque bateau avait une âme, une personnalité. Bon et puis y'avait... ça faisait partie du personnel, le bateau qui*



*était en construction. Y'avait... les lancements étaient toujours des moments en fin de compte parce que c'était la séparation d'une création avec l'ensemble des gens* » (Marc, tourneur, entré au chantier en 1970).

## **1.2. Les lancements de navires**

Événement phare dans la vie de tous chantiers navals, le lancement est à la fois une opération technique et le lieu d'une traditionnelle cérémonie rituelle. Ayant observé les lancements de navires en Basse-Loire, Y. Guin distingue deux grands types de rituel associés aux lancements de navires : le premier type est le rituel inter-classe, autrement dit, à chacun sa place et sa fonction. D'un côté, la direction et les divers invités - représentants « officiels » - (armateurs, personnalités locales, prêtre, marraine, cortège) qui inaugurent et participent aux diverses festivités ayant lieu avant ou après le lancement. De l'autre côté, les ouvriers et leur famille observant cette mise en scène qui se déroule sous leurs yeux et admirant ensuite le lancement. Les manifestations festives données à l'occasion d'un lancement (comme les repas, la visite du chantier) se voient ainsi réservées au petit nombre restreint des représentants et invités officiels. Les ouvriers du chantier ne participent pas mais plus simplement assistent aux cérémonies officielles, l'activité productive du chantier étant interrompue momentanément pour procéder au lancement. La participation effective des ouvriers se concentre autour du deuxième rituel repéré par Y. Guin. Celui-ci est propre aux ouvriers et touche à l'aspect purement technique des opérations de lancement. Cependant, avant de poursuivre dans cette voie, revenons sur le rituel proprement religieux.

### **1.2.1. Les rituels religieux et les cérémonies de lancement**

De tout temps et dans de nombreuses sociétés, la protection divine est invoquée lors de la mise à l'eau et/ou au départ du navire (Attoma-Pepe, 1981). La tradition veut que l'on implore la clémence divine pour l'équipage et pour le navire. Le rituel religieux s'associe à la cérémonie officielle qui se déroule lors du lancement : c'est par excellence la coupure du ruban - symbolique d'amarre ombilicale (Rivière, 1995) - , le lancement de la bouteille de champagne par la marraine, les bénédictions religieuses et les discours des divers représentants officiels, sans oublier la sirène du chantier qui retentit lors du lancement. Les narrations des lancements (issus de témoignages divers – ouvriers eux-mêmes –, relatés par la presse locale, par les journaux d'entreprise, ou encore dans la littérature diverse) suivent toujours le même schéma : la foule nombreuse amassée près des quais de lancement, l'arrivée des représentants officiels qui procèdent à la cérémonie et au lancement des

opérations, et l'intense émotion qui surgit lors du départ du navire. Ce jour-là, la présence des ouvriers est perçue comme un droit, ou du moins une juste récompense à la fois individuelle et collective de leur travail. Honneur, fierté, intense émotion, telles sont résumées les principales impressions des anciens ouvriers lors des lancements : « *C'était quelque chose, on voyait notre boulot qui prenait la mer, pour moi, c'était une fierté, pour toutes les corporations. On dit : ça y est, il va flotter* » (Maurice, menuisier, entré en 1953).

### **1.2.2. Le rituel technique, et le lancement comme un moment de socialisation**

Le rituel technique concerne les préparatifs d'ordre technique qui sont réalisés par les ouvriers soit avant le lancement, soit simultanément à celui-ci. L'importance de ce rituel technique pour les ouvriers prend tout son sens si l'on y voit une ré-appropriation symbolique du navire (les ouvriers – rappelons-le – se voient « exclus » de la cérémonie officielle). Les ouvriers affectés à ces opérations techniques ne sont plus seulement de simples spectateurs mais des acteurs qui participent pleinement à la réussite du lancement. Contrairement au cérémonial, ces préparatifs qui ont lieu dans l'ombre sont « des opérations complexes et trop souvent ignorées, selon les dires des ouvriers eux-mêmes » (Domenichino, 1986, p. 19) et, à part certains travaux scientifiques, peu d'écrits en font effectivement état. Cette méconnaissance du rituel technique a d'ailleurs motivé la réalisation d'une vidéo consacrée uniquement à ce sujet en 1984 par le comité d'entreprise des Chantiers Dubigeon-Normandie (site de Nantes)<sup>16</sup>. D'ailleurs, la littérature non scientifique insiste davantage sur les côtés faste et officiel de la cérémonie et sur l'impact du lancement auprès des salariés. A cet égard, nombreuse est la littérature qui tend à réunifier les différents collectifs de travail (membres de la direction, ingénieurs, dessinateurs, employés divers et ouvriers), tous réunis afin de procéder au lancement du navire, navire qui est le fruit d'un travail collectif. Beaucoup de témoignages ouvriers insistent sur ce rituel technique en décrivant précisément la somme des opérations qui se suivent pour permettre le lancement. Les cérémonies officielles arrivent quant à elles au second plan dans les discours des anciens salariés.

Avant la crise de la construction navale des années 1960, les lancements se définissent avant tout comme un moment de réjouissances, un temps fort de la vie collective auquel les

---

<sup>16</sup> « *Les quelques minutes de grand spectacle, les clichés traditionnels, tout le côté folklorique, un peu image d'Epinal d'un lancement de navire laissent dans l'ombre le travail intense de préparation et la mise en œuvre de techniques qui se perpétuent à quelques détails près depuis des générations. Pour percer ces mystères, braquons les projeteurs sur les semaines qui précèdent le jour J [...] [Pour l'équipe affectée au lancement] l'effort à fournir est compensée par la fierté, le sentiment de participer à quelque chose de beau et de grand* ».

ouvriers sont de plein droit associés. C'est à la fois une fête et un spectacle. Ouverts à tous, les lancements deviennent un moment de socialisation. Ils permettent aux ouvriers de « faire découvrir leur univers de travail aux membres de leur famille, à expliquer, montrer, surtout à leur « garçon » la part qui leur revient dans la construction du bateau » (Domenichino, 1986, p. 17). Les lancements de bateaux possèdent en ce sens une *valeur initiatique*, une transmission visuelle du métier de père en fils. Cette continuité intergénérationnelle où la transmission des techniques et des savoir-faire se réalise par le biais d'une socialisation précoce permet donc d'entretenir une certaine culture de métier. Ainsi le chantier naval est non seulement un lieu de production mais aussi un lieu de formation et de socialisation (LEST, 1984).

### **1.2.3. La symbolique des lancements : l'incertitude du lendemain ?**

Cette angoisse a sûrement toujours existé dans ce secteur, comme nous le rappelle à juste titre A. Dewerpe (sauf pendant les périodes d'après-guerre où la reconstruction de la flotte française devient une priorité pour les pouvoirs publics qui relancent l'activité en étant à l'origine des commandes passées auprès des chantiers français). Depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la concurrence internationale s'est intensifiée et le navire est issu d'un marché international hautement compétitif scandé par d'importantes variations cycliques (Dewerpe, 1991 A). Il s'en suit une organisation du travail bien spécifique avec des mouvements d'embauche et de débauche qui caractérisent ce secteur. Au gré des commandes terminées et à venir, les variations continues des effectifs dans les chantiers français en témoignent (Barbance 1948, Latty, 1951).

Pour les anciens salariés interrogés, cette incertitude quant à l'avenir a fait surface lors de la crise de la construction navale. Au début des années 1960, l'avenir de nombreux chantiers navals français se trouve fortement ébranlé et réapparaît cette peur de la précarité professionnelle : un navire est lancé mais les cales peuvent désespérément rester vides. Ainsi, l'abondance du travail liée à la période de la reconstruction se voit sérieusement remise en question. L'obtention des nouvelles commandes s'avère beaucoup moins aisée dans un secteur où d'une part, la concurrence étrangère devient de plus en plus rude et où d'autre part, l'activité est en proie à des profondes mutations avec l'arrivée du fameux *Livre Blanc* de la construction navale qui préconise la concentration et la fermeture de plusieurs chantiers français. Concrètement, les trois constructeurs de navires havrais disparaissent pour faire place, au milieu des années 60, à une seule entreprise : les *Ateliers et Chantiers du Havre*. A Grand-Quevilly, les *Chantiers de Normandie* se voient interdire toute activité de construction

en 1963. Cette activité est relancée seulement au milieu des années 1970. Avec cette crise, la conscience d'appartenir à un secteur fragile se trouve mentionnée à de maintes reprises : « *Car le propre de la construction navale, c'est une sinusoïde, aujourd'hui y'a énormément de travail, demain, y'en a pas, ensuite, y'a un Livre Blanc, on annule la moitié des effectifs du chantier après on recommence, y'a des nouvelles commandes etc.* » (Yves, responsable du Bureau d'études, entré en 1949).

## **2. Des conditions de travail éprouvantes**

La reconnaissance collective d'une importante pénibilité dans le secteur de la construction navale constitue un des thèmes majeurs repérés dans les récits de vie professionnelle. Pour ces anciens salariés, être ouvrier dans la construction navale signifie avant tout appartenir à un secteur où la dureté des conditions de travail fait partie intégrante du métier et de son exercice. Pourtant, au delà de cette reconnaissance unanime, nous verrons que les ouvriers de la construction et de la réparation navales ne forment un groupe homogène.

### **2.1. De la présence et de la dépense**

Cette pénibilité du travail s'exprime différemment : c'est la reconnaissance d'une vie humaine largement consacrée au travail avec des temps de travail élevés et des heures supplémentaires à profusion. Parallèlement à ces temps de travail imposants - voire démesurés -, les anciens ouvriers mettent également un point d'honneur à mentionner l'existence de métiers physiquement éprouvants (car manuels tels les forgerons, les riveurs, les monteurs, les soudeurs, tuyauteurs, mateurs etc.). Ainsi, lorsque nous demandions à nos enquêtés s'il existait des corporations réputées comme étant éprouvantes, l'unanimité de leur réponse s'est faite entendre. Pour la grande majorité, tous les métiers de la construction et de la réparation navales sont connus (mais peut-être pas reconnus) pour être difficiles. Un fait exprimé par Maurice, menuisier, entré en 1953 : « *mais toute la construction navale, c'est dur* » ou encore par Henri, chef d'atelier, entré en 1940 : « *C'est dur, la construction navale, vous savez. Vous avez vraiment des postes difficiles à tenir* ».

Pénibilité rime aussi avec les notions de risques encourus (involontaires et faisant partie intégrante des conditions d'exercice du métier) et de prises de risques (volontaires) : « *Moi, quand je voyais les gars travailler dans ces conditions avec du recul maintenant, on se dit même que c'est un travail de bagnard ! [...] mais c'est vrai que j'ai vu des gars à cinquante-soixante ans morts usés ! [Le métier] oui, il était dangereux ! Ah oui, la construction navale, pratiquement, tout...[...] Je n'ai pas fait le compte des blessés qu'il y a eu mais il y en a eu*

*hein !* » (Jules, chaudronnier, entré en 1950). Toutes ces représentations et discours autour de la pénibilité du travail ne sont pas sans rappeler cette identité masculine fondée sur le modèle de la virilité où la force physique est valorisée et où l'exposition aux risques constitue une grande source de fierté professionnelle. Un parallèle peut être effectué avec les « *conduites de dépenses* » mises en avant par O. Schwartz dans son étude sur le monde des mineurs. En effet, le travail en tant qu'activité ne se trouve pas seulement valorisé par la seule aptitude professionnelle faite d'habileté manuelle, d'esprit d'initiatives et d'astuces acquises de manière empirique. L'engagement et la dépense physique participent de cette valorisation liée à l'activité professionnelle : « Il s'agit de prouver qu'on dispose d'une réserve de forces, et qu'on est prêt à la déployer sans compter : sans écouter sa fatigue, sans épargner sans peine, sans être avare de son temps [... *c'est aussi* ] la promptitude du travailleur à s'engager, à s'exposer physiquement dans le corps à corps avec les choses » (Schwartz, 1990, p. 290). Tout l'espace symbolique de la culture ouvrière se déploie dans cette manifestation de force et de courage, d'ardeur au travail, de dépense physique ou encore actes de virilité qui sont au fondement de cette identité masculine ouvrière. La culture ouvrière repose également sur une sociabilité professionnelle empreinte d'une profonde camaraderie qui se caractérise par sa franchise, sa rudesse et sa virilité. Autrement dit, c'est une culture ouvrière de l'entente, de la solidarité et du combat pour reprendre les travaux de M. Verret (1988).

## **2.2. Des distinctions nécessaires**

Si la majorité des ouvriers interrogés affichent comme une sorte de gage d'appartenance, cette expérience de la pénibilité du travail, il faut cependant se garder des visions trop simplistes. Les ouvriers des chantiers navals ne forment pas un groupe homogène. Et ce, malgré certaines représentations qui tendent à les unifier. Ne parle-t-on pas couramment des « *Ouvriers de la Navale* » ? J.P. Molinari (1984) s'est attaché à montrer les diversités internes des ouvriers travaillant au chantier naval de Saint-Nazaire battant en brèche les représentations homogénéisantes : « Les communautés objectives, les symboles dans lesquelles elles se représentent, font écran à la perception de leur diversité interne et de leurs transformations [...] Les ouvriers de la navale, à Saint-Nazaire, dans les années 70 et 80, présentent pourtant, au sein d'une communauté historique de travail, de luttes, de symboles, des caractéristiques propres liées à l'évolution de la production navale et des différences marquées, tant à l'intérieur du collectif qu'ils constituent que par rapport à leurs devanciers » (Molinari, 1984, p. 98). Une distinction s'opère entre les ouvriers de la mécanique spécialisés dans la construction de moteurs et les ouvriers de la coque qui ont à charge la structure et

l'aménagement de la coque. De plus, se superpose une autre différenciation entre ceux qui travaillent à l'atelier et ceux dont l'activité se déroule à l'extérieur (à « bord »). Ainsi, il existe des lieux et des corporations professionnelles qui sont plus ou moins exposés à des conditions de travail difficiles. Plus spécifiquement, ce sont les métiers exerçant à l'extérieur réputés pour être pénibles (au secteur bord, autrement dit sur la cale de lancement et à bord des navires, et au secteur réparation) qui s'opposent aux métiers exerçant au sein des ateliers. Au secteur bord, les conditions de travail prennent un caractère particulière. Afin de caractériser cette activité du secteur bord de manière plus spécifique, nous pouvons employer les qualificatifs suivants : *pénibilité, improvisation, évasion, autonomie et solidarité*. *Pénibilité* puisque l'activité productive se trouve dépendante des variations climatiques contrairement au secteur atelier qui est protégé de fait des intempéries. Les efforts physiques à fournir sont aussi plus importants au secteur bord, les manœuvres sont importantes, il s'agit pour l'ouvrier d'être lesté, agile et fort : « [Le bord] *c'était plus difficile qu'à l'atelier ah oui ! En plus, à l'atelier, vous avez de l'espace, vous pouvez manœuvrer les panneaux, mais quand il faut monter à bord, fallait descendre par les coursives, fallait se contorsionner un petit peu pour passer tout ça. Moi, j'ai arrêté à la fin, un petit peu avant, parce que j'étais pris par les reins à force de faire des faux mouvements et tout. Puis, les panneaux sont assez lourds, il y a des panneaux qui pesaient dans les cinquante à soixante kilos* » (Yvon, menuisier, entré en 1947). Le sentiment d'*improvisation* symbolise la débrouillardise nécessaire pour effectuer son travail à bord. A ce titre, nous pouvons reprendre le terme de *vice*, terme utilisé par Jean-Louis Tornatore pour qualifier plus spécifiquement le travail au sein de la réparation navale. « Au premier abord, le vice se définit assez facilement comme une réflexion face aux impondérables dans la chaîne des opérations. L'ouvrier qui a du vice est avant tout un débrouillard » (Tornatore, 1991, p. 98). « *Mais c'est pour ça, le bord, il faut être débrouillard parce que le gars qui n'est pas débrouillard à bord, il ne tient pas. Il se ruine, il se ruine. Donc automatiquement, on est débrouillard. On fait tout pour calculer comment on va faire. Rien qu'en réfléchissant un petit peu pour éviter justement les grosses corvées* » (Claude, chaudronnier, entré en 1970).

C'est aussi le sentiment commun d'*évasion* qui s'exprime par opposition à l'*enfermement* de l'atelier où le travail est réglé et plus calme, même si au sein des ateliers, l'activité professionnelle peut être aussi bruyante et assez pénible du fait de métiers manuels (forge, chaudronnerie) : « *Quand je suis arrivé dans (une autre entreprise), j'étais enfermé, d'ailleurs toutes les heures, je rentrais par une porte, je sortais par une autre, sous un prétexte quelconque pour aller à l'urinoir, ou aller à ...n'importe quoi ! Parce que*

*j'étouffais d'être enfermé dans un atelier. Moi ce qui me plaisait au chantier, c'était justement ça, la vie à bord etc. Monter sur les bateaux... »* (Daniel, entré en 1935, chaudronnier).

L'*autonomie* professionnelle se définit comme une liberté d'action et une liberté du travailleur dans l'organisation de son travail. Mais surtout, à bord, la présence des supérieurs hiérarchiques n'est pas aussi prégnante qu'à l'atelier. De plus, face à des conditions de travail nettement plus difficiles, les ouvriers du secteur bord laissent entrevoir l'existence d'une *solidarité* plus grande qu'au secteur atelier. Certains ouvriers mettent ainsi l'accent sur l'atmosphère fraternelle en soulignant à la fois les moments d'entraide et de camaraderie propres au secteur bord. « *Mais je préférais être à bord parce que, bon, c'était plus dur qu'en atelier mais la mentalité n'était pas la même...on était certainement plus rudes que ceux de l'atelier mais ...y'avait une fraternité qui existait pas à l'atelier [...] Parce qu'à l'atelier, c'était à celui qui allait tirer la couverture* » (Alain, entré en 1948, chanfreineur-riveur).

### **2.3. Deux corporations singulières**

Afin d'exprimer au mieux cette distinction spatiale entre le secteur bord et le secteur atelier, nous pouvons reprendre l'image de deux figures ouvrières typiques, le *riveur* et le *traceur de coque*. A ces deux corporations est assigné un statut bien particulier au sein des chantiers normands. Ainsi, si nous reprenons l'image d'une échelle qui symbolise la place occupée par ces deux métiers, en haut de l'échelle se situent les traceurs et à l'autre extrémité se positionnent les riveurs. Cette hiérarchie professionnelle – à la fois effective et symbolique – est à l'œuvre quand la majorité de nos enquêtés entrent sur le marché du travail dans les années 1950. Néanmoins avec l'évolution de certaines techniques dans la construction des navires, cette hiérarchie tend à disparaître progressivement. Cette évolution n'est évidemment pas sans incidence sur les identités professionnelles propres à ces deux corps de métiers.

#### **2.3.1. Une corporation stigmatisée, les riveurs**

A partir des années 1950, l'introduction d'un nouveau procédé de production, la soudure, a remplacé progressivement la technique du rivetage des tôles dans l'ensemble des chantiers navals français. L'apparition des soudeurs s'est réalisée au détriment des riveurs. Cependant, malgré cette disparition relativement précoce, la corporation des riveurs reste largement ancrée dans la mémoire collective des anciens ouvriers interrogés. Être riveur, c'est avant

tout appartenir à une corporation marginale dont le statut n'est à aucun moment valorisé et dont le métier est réputé pour être d'une très grande pénibilité : « *Le métier le plus dur de tous, c'était pire que d'être...c'étaient les riveurs. Alors c'était ! D'ailleurs, y'avait même pas besoin d'être professionnel pour être riveur. [...] Ce n'était pas possible hein, celui qui faisait dix-quinze ans de rivetage, il n'était plus normal hein !* » (Rémi, ajustage-bord, entré en 1933).

Travaillant « à bord », les riveurs doivent composer inévitablement avec les variations climatiques (le vent, la pluie, la chaleur, le froid), mais d'une manière générale, ce sont des conditions de travail et l'activité elle-même (le rivetage) qui s'avèrent extrêmement difficiles : le bruit assourdissant de la pose des rivets à l'aide du marteau pneumatique, les cadences infernales (travail au boni) et un travail très éprouvant physiquement. Aux *Chantiers de Normandie*, par exemple, cette corporation vivait en marge et personne, aux dires de certains, n'allait s'y frotter. « *Personne n'allait les voir pour leur dire « faut bosser », ils en avaient la trouille tout simplement !* (rires) » (Henri, chef d'atelier entré en 1940). Et ceci surtout quand les riveurs « chômaient » une journée ou une demie journée les lendemains de paie (tous les quinze jours), contrepartie semble-t-il bien méritée face aux conditions de travail difficiles de ce métier. Pour reprendre les termes des anciens ouvriers du chantier, les riveurs, ce sont les « *durs à cuire* » ou encore les « *fous, les brutes* » des *Chantiers de Normandie*.

Aussi marginale et décriée que soit cette corporation, il n'en demeure pas moins que cette stigmatisation reste ambivalente. Quand les anciens se souviennent des riveurs, c'est un moyen pour eux de se démarquer de cette corporation peu valorisée (sous-entendu, c'est « le dernier des métiers »). Cependant, même si ces hommes sont qualifiés de *fous* ou de *brutes*, ils laissent derrière eux un souvenir un peu fasciné, avec une sorte d'admiration implicite (voire unanime) pour ces hommes se situant en marge du chantier. Sans doute, parce que c'est l'une des corporations qui a représenté de façon la plus explicite une réalité dans les chantiers navals : la présence de métiers manuels difficiles et de conditions de travail extrêmement pénibles qui ont « usé » physiquement des générations d'hommes.

### **2.3.2. Les traceurs de coque, une corporation privilégiée**

Certains métiers ouvriers se trouvent épargnés de ces conditions de travail pénibles. Ainsi, pour les traceurs de coques, le contraste est saisissant, le traçage est sans conteste la corporation la plus noble des chantiers navals normands. Si les traceurs appartiennent bien à la catégorie des ouvriers, ce sont cependant « des ouvriers d'élite, une sorte d'aristocratie



ouvrière. Leurs conditions de travail, leur paye, sont supérieures, mais ils ont également une qualification professionnelle qui les met au-dessus des autres » (Ph. De Bonnault-Cornu, 1981, p. 36). Accouplé à un travail manuel – qui est loin d’être éprouvant physiquement –, les traceurs s’enorgueillissent d’avoir un travail intellectuel au sens où ils doivent se représenter mentalement les formes du navire avant de les dessiner grandeur nature à même le sol. Abstraction (en tant que représentation mentale du navire) et précision du tracé forment le couple phare du travail des traceurs, une activité dont la noblesse est parfois poussée à l’extrême dans certaines citations :

« Une fois définies les formes du navire, il appartenait au traceur de juger si le navire avait une bonne « gueule ». Et si ce n’était pas le cas, si les formes ne nous paraissaient pas bonnes, c’est nous qui corrigions, apportions les corrections nécessaires pour redonner une belle gueule au navire, une belle harmonie [...] Mais c’est au moment du lancement qu’on éprouvait la plus grande fierté. En tant que traceur, on avait participé à lui donner une belle ligne, à lui assurer une belle harmonie » (Jean-Denis, traceur de coque, cité par Perrot, 2001, p. 144). Ce sont des hommes de métier qui sont présentés comme de véritables artistes. Ainsi, le traceur, de part la nature de son travail et du lieu où il l’exerce (la salle à tracer à l’abri du bruit, des intempéries, des risques d’accident) est considéré comme un véritable « *petit Prince* » aux Chantiers de Normandie ou comme des « *aristocrates* » ou des « *seigneurs* » aux Ateliers et Chantiers du Havrais.

Cependant, cette corporation prestigieuse a subi de profonds changements suite à l’introduction du traçage optique dès les années 1950. Avec le traçage au 1/10<sup>ème</sup>, le traceur dessine la pièce au dixième dans un bureau et non plus dans la salle à tracer, ce dessin est projeté directement sur la tôle au moyen d’un appareil de projection. Pour le traçage, c’est donc l’image même du métier en tant que corporation prestigieuse qui s’effrite. Le passage au dixième implique un changement de catégorie, les traceurs qui partent pour le bureau de dessins d’exécution sont associés dorénavant à la catégorie des employés. Certes, pour les traceurs de la salle qui entrent au bureau, cette évolution est perçue comme une véritable promotion professionnelle. Mais dans l’imaginaire ouvrier, en partant dans les bureaux, ils ne sont plus justement associés à la catégorie des ouvriers.

Pour tout ceux qui ne peuvent accéder au traçage optique, les désillusions sont grandes, le métier perd de son prestige et de sa grandeur. Du sentiment d’appartenance à une élite et à une corporation noble et qualifiée, les traceurs de coque restés à l’atelier ont le désagréable sentiment d’avoir perdu leur qualification professionnelle qui faisait leur renommée, et plus spécifiquement leurs savoir faire sur lequel se fondait leur prestige, ils se retrouvent

« bloqués » au sein des ateliers cantonnés à réaliser des travaux moins prestigieux : « nous, on est resté sur le carreau comme on dit, on faisait l'atelier, c'était tout ! Bon, de fil en aiguille, si vous voulez, nous on reproduisait mais on avait que quelques bricoles à faire, ça n'allait pas loin » (Georges, traceur entré en 1949).

Les traceurs de coque évincés, l'élite professionnelle se concentre alors parmi les ouvriers des ateliers mécaniques : « une hiérarchie de prestige, ah oui, la mécanique, alors oui, c'était si vous voulez l'élite par l'activité [...] Vous aviez donc un petit peu les quartiers de noblesse. Tous les assemblages de gouvernail, tous les portages de cônes d'hélice et ainsi de suite, c'était un boulot sensationnel, c'était spectaculaire et il fallait des gars compétents » (Henri, chef d'atelier mécanique, entré en 1942).

## **Conclusion**

Lors des entretiens, les anciens salariés interrogés ont évoqué avec fierté et émotion les différents navires construits. Dans l'imaginaire ouvrier, ces navires s'apparentent à de véritables oeuvres collectives prestigieuses car toujours uniques. Au fil des souvenirs, les discours se sont concentrés autour du cérémonial qui entoure les lancements. Les différents rituels, religieux mais surtout technique, demeurent gravés dans les mémoires. Ces anciens ouvriers ont aussi revendiqué avec insistance leur appartenance à un secteur où la pénibilité du travail fait partie intégrante des métiers et de leur exercice. Les temps de travail imposants, la présence de métiers physiquement éprouvants et les risques inhérents à l'activité professionnelle ont fortement marqué les esprits et ont contribué à cette vision partagée d'une extrême pénibilité du travail dans le secteur de la construction navale. Cette mémoire collective, toujours vivace malgré la fermeture des deux chantiers navals, montre à quel point les identités professionnelles se sont structurées autour de quelques thèmes phares, des éléments servant de support à une intégration, à la fois effective et symbolique, pour tous ceux qui ont travaillé aux Chantiers de Normandie et aux Ateliers et Chantiers du Havre.

## **Bibliographie**

ATTOMA-PEPE Fernando (1981), « Le rite du lancement des navires », *Bulletin technique du bureau Veritas*, septembre 1981, pp. 417-425.

BARBANCE Marthe (1948), *Saint-Nazaire. Le port. La ville. Le travail*, Rennes, Crépin-Leblond, éditeur, Moulins, 643 p.

BONNAULT-CORNU Phanette (1981), « Du charpentier-bois à l'ordinateur : le traçage des navires », *Technologies, Idéologies, Pratiques*, 1981, vol 3, n° 2-4, pp. 32-63.

- CELERIER Pierre (1966), *Les navires*, Paris, Presses Universitaires de France, 128 p.
- CHARASSE David (1989), « Rites corporatifs et stratégies d'entreprise dans le bassin sidérurgique de Longwy », in *Cultures au travail : identités et savoirs industriels dans la France contemporaine*, Paris, Editions de la maison des sciences de l'homme, cahier n° 4, pp. 221-234.
- DEWERPE Alain (1991), « Entreprises, technologies, travail dans la construction navale (1880-1990) », *Le mouvement social*, n° 156, juillet-septembre 1991, Les éditions ouvrières, pp. 3-21.
- DOMENICHINO Jean (1986), « L'impact des chantiers lié à la nature du produit », *Technologies, Idéologies, Pratiques*, Volume VI, n° 2, pp. 13-30.
- GEROME Noëlle (1984), « Les rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique », *Ethnologie française*, XIV, n° 2, pp. 177-194.
- GUIN Yannick (1984), « Culture et rituels ouvriers. Les lancements de navires en Basse-Loire, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles », *Ethnologie française*, XIV, n° 2, pp. 161-176.
- LATTY Jean (1951), *Traité d'économie maritime. La construction navale*, Paris, Imprimerie Nationale, tome 1 et 2, 1045 p.
- LEST (1984), *Du chantier naval à la ville. La mémoire ouvrière de Port-de-Bouc*, rapport dactylographié, Aix en provence, 252 p.
- MOLINARI J-P (1984), « Unités de capital et subdivisions ouvrières dans les chantiers de construction navale de Saint-Nazaire », *Enquêtes et Documents*, n° VIII, pp. 97-117.
- PERROT Albert (2001), *Tempête et colère aux ACH*, Imprimerie Rivet, Editions La vie ouvrière, 174 p.
- RIVIERE Claude (1995), *Les rites profanes*, Paris, Presses Universitaires de France, 261 p.
- SCHWARTZ Olivier (1990), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, PUF, 531 p.
- TORNATORE Jean-Louis (1991), « Etre ouvrier de la Navale à Marseille. Technique(s), vice et métier », *Terrain. Carnets du patrimoine ethnologique*, n° 16, mars 1991, pp. 88-105.
- VERRET Michel (1996), *La culture ouvrière*, Saint-Sébastien, ACL édition, 1<sup>ère</sup> édition en 1988, 296 p.

## **Structures organisationnelles de groupements de travail : le cas du théâtre.**

**Gaëlle Redon**

Université Paris 3 Sorbonne Nouvelle

[gaelle.redon@voila.fr](mailto:gaelle.redon@voila.fr)

Ce travail se situe dans la continuité de ma thèse de doctorat achevée fin 2004, dans laquelle j'étudiais les troupes théâtrales amateurs et les compagnies professionnelles. Le terrain se situait en Languedoc-Roussillon et plus particulièrement dans le département des Pyrénées-orientales, et j'avais comme objectif de départ de comparer ces deux formes théâtrales ; l'une étant a priori basée sur le loisir et le plaisir, l'autre reposant sur le travail et la passion...

En étudiant ces différentes approches du théâtre, je me suis rapidement rendue compte qu'il fallait me pencher, pour l'une et l'autre, sur leur organisation interne. Cette dernière en effet, semble être la clé du fonctionnement et du maintien de ces groupements.

En me basant en premier lieu, sur des données bibliographiques construisant l'historique du théâtre et en me centrant principalement sur le rôle des metteurs en scène, j'ai pu voir qu'ils sont considérés, la plupart du temps, comme les maîtres des éléments matériels du spectacle, mais également comme les maîtres des éléments humains. Le metteur en scène est souvent le fondateur de la troupe ou de la compagnie, l'animateur, le professeur ; le pilier central. Le groupe dépend totalement de lui. Souvent craint, il est néanmoins toujours respecté, voire adulé...

Ainsi, bien que faisant naturellement partie du groupe théâtral, il occuperait une place particulière à part en son sein. Si les comédiens sont indispensables mais sont remplaçables, le metteur en scène quant à lui, paraît incarner la troupe ou la compagnie.

Il semble alors que celle-ci ne peut exister sans metteur en scène...

Sur mon terrain d'étude, cette place singulière est à relativiser. Certes, le metteur en scène a toujours une place à part au sein de ces groupements artistiques, mais s'il fut d'abord le seul à décider, aujourd'hui, les autres praticiens du théâtre semblent aussi réclamer un statut de relative autonomie et une responsabilité dans le spectacle.

Dans les troupes et les compagnies que j'ai rencontrées, je me suis alors demandée comment ce « partage » de pouvoir s'est imposé lors de la conception du groupe.

Était-il nécessaire à son bon fonctionnement, pour son équilibre ?

Était-ce véritablement un choix de départ (si cela en était un) conscient de la part de tous les membres?

Et puis, finalement, ce « partage » de pouvoir existe-t-il vraiment ?

Ma problématique est donc de procéder à une analyse sociologique du fonctionnement des troupes amateurs et des compagnies professionnelles. Afin de situer la frontière (s'il y en a une) entre amateurs et professionnels tout d'abord, et de découvrir également, en quoi et comment ces divers groupements théâtraux peuvent être orientés d'une part, par leur inscription historique et territoriale particulière, et d'autre part, par leur organisation interne qui se répercute à son tour sur le niveau de jeu, les subventions, le public, la durabilité, etc. Je prétends montrer par-là, qu'il existe un véritable rapport qui s'opère entre leur environnement externe et leur organisation interne, pouvant être, selon les circonstances et successivement, la cause et / ou l'effet de l'un sur l'autre.

Pour cela, il me semble nécessaire d'articuler à l'analyse de l'évolution économique, quatre autres dimensions : les dimensions organisationnelle, politico-institutionnelle, culturelle et territoriale (Saucier, Bernier, 1996, p. 120).

La dimension organisationnelle comprend les formes d'organisation du travail et celles d'organisation du processus de gestion du travail. La dimension politico-institutionnelle se réfère à la définition des règles du jeu institutionnel, soit dans le contenu des conventions collectives, soit par des ententes plus ou moins formelles. La dimension culturelle recoupe les valeurs et les discours des acteurs constitutifs de la troupe ou de la compagnie. Quant à la dimension territoriale, il s'agit des pratiques permettant l'établissement d'une interaction entre le groupement artistique et son environnement local et régional.

Je vais d'abord me pencher ici, sur les troupes théâtrales amateurs.

### 1. Les troupes amateurs

Je voudrais commencer par énoncer que, sur le territoire des Pyrénées-Orientales, le bon fonctionnement d'une troupe amateur, ne peut se faire sans que celle-ci fournisse à ses membres, une perspective d'évolution et de reconnaissance sociale, voire même une reconnaissance professionnelle. C'est à dire qu'il ne peut y avoir de troupe amateur qui se maintienne sans que celle-ci soit située dans un contexte de production qualifiant.

L'équilibre de la troupe amateur repose aussi sur les règles qu'elle a bien voulu concevoir et se poser, ainsi que sur les acteurs qui occupent chacun une position stratégique, en son sein. Dès lors, un groupement théâtral, même bénévole, a besoin pour se maintenir, de conventions

internes, d'accords, d'engagements, de compromis, et ceux-ci, plus ou moins conscients et plus ou moins reconnus par ses membres.

Sur ce territoire, il est intéressant de noter également, que ces troupes amateurs ont fortement tendance à rester dans leur coin, c'est à dire qu'elles ne recherchent pas de contacts ni d'échanges particuliers avec leurs pairs, qu'elles ne sont pas non plus, intégrées à un réseau. Ce manque de communication entre elles est d'ailleurs aussi bien constaté par les membres d'organismes subventionneurs que par les acteurs eux-mêmes. Il engendre pourtant sur ces groupes, une diffusion départementale et un développement relativement faibles.

Ainsi, si les troupes amateurs sont toutes regroupées sous le statut Association loi de 1901, elles n'ont pas comme but premier, une aide sociale pure, c'est à dire qu'elles ne sont pas des associations dont la particularité est d'être tournée vers l'extérieur. Car si la troupe fournit des repères, elle le fait, mais pour ses propres membres. Repères identitaires, repères socialisants... Elle a, en définitive, la propriété de reposer sur des rencontres interpersonnelles et de procéder au passage de la sphère privée à la sphère publique.

J'en viens à présent à l'organisation des compagnies professionnelles.

## 2. Les compagnies professionnelles

Pour ces groupements artistiques, il est important d'entretenir des liens étroits avec les politiques locales, afin d'obtenir surtout, un soutien financier, ce qui n'est jamais négligeable. Mais c'est en premier lieu l'organisation interne d'origine de ces compagnies, qui va déterminer leur fonctionnement, leur équilibre et par conséquent, leur niveau de jeu et leur reconnaissance, au niveau départemental d'abord, au niveau régional ensuite (c'est à dire, une reconnaissance de la DRAC, en particulier).

Pour acquérir cette reconnaissance spécifique de la part, notamment, des organismes qui les subventionnent, les compagnies ont ainsi intérêt à détenir, dès leur création, trois caractéristiques organisationnelles essentielles : d'abord, elles doivent posséder un metteur en scène, ensuite, elles doivent disposer de personnel de renfort qui permet à chaque membre d'avoir une place artistique précise au sein du groupe, et enfin, elles se doivent d'être ouvertes à l'intégration de nouveaux membres. Et je dois dire que j'en ai rencontré fort peu, sur le territoire des Pyrénées-Orientales, qui regroupaient ces trois critères...

J'ai analysé ces différents groupements, qu'ils soient amateurs ou professionnels, non pas isolément, bien sûr, mais en plaçant leur organisation interne en relation constante avec leur environnement extérieur propre. Pour cela, j'ai mobilisé le concept de « monde » emprunté à

Becker et au courant interactionniste, afin que mon approche s'effectue en termes de processus et de coopération.

Pour compléter cette analyse, j'ai également emprunté des méthodes et des outils spécifiques à la sociologie des organisations qui, à son tour, fait entrer en jeu les concepts d'objectif, d'intérêt, de stratégie et d'interaction. Ces troupes et ces compagnies théâtrales ont donc été abordées comme le produit du travail de groupes d'individus, de leurs négociations et de leurs conflits, internes et externes.

Il apparaît ainsi que ces groupements peuvent avoir une évolution comparable à celle d'entreprises situées hors du domaine artistique.

### 3. Troupes, compagnies et entreprises...

3.1 Les troupes et les compagnies les plus anciennes sont souvent les plus denses et reposent encore sur le modèle traditionnel pyramidal, qui associe la figure du metteur en scène à celle du chef de groupe. Chef au pouvoir charismatique plus que formel, mais reconnu de tous et par tous ; celui sur qui, finalement, tout repose.

Pour illustrer cela, on peut donner l'exemple de ces comédiens professionnels appartenant à des compagnies distinctes, qui évoquent leur metteur en scène :

*« C'est le noyau de la troupe, un pilier. Il fait le gros du travail, c'est le cerveau. Il fait tout : travail de communication, administratif, mise en scène (...) C'est lui qui fait vivre la compagnie ».*

*« Elle, elle est indispensable. C'est elle, la compagnie. Les gens qui l'entourent, l'équipe devient un lieu de désir. Marie c'est la pensée... C'est pas évident de tomber sur des gens avec de vraies idées qu'elle interroge... Qui ne tombent pas dans la compromission mercantile, le racolage. Elle est l'éthique de la compagnie. Elle n'a pas de bassesse. C'est l'âme de la compagnie, le bulldozer, une machine infernale, plein de courage..., qui nous dérange heureusement et nous révèle à nous-mêmes, nous réveille l'intuition. On n'a pas l'impression d'être contaminé par une pensée, on a l'impression d'être autorisé à penser comme on devrait. Son courage nous donne du courage ».*

Beaucoup plus rares sont en revanche les troupes et les compagnies reposant sur le discours d'un expert technique (nous n'en avons d'ailleurs pas rencontrés sur notre terrain). Celui-ci doit en effet tenir un discours de rassemblement au nom de l'efficacité. Il faut leur démontrer en permanence que la survie de l'organisation est en cause, alors que les prophètes, comme les metteurs en scène cités, proposent directement une vision du monde pour maintenir la cohésion du groupe menacée par les déviations.

3.2 On trouve aussi des groupements professionnels théâtraux fortement marqués par la multiactivité, parfois marqués aussi par une intégration de comédiens amateurs dans leurs spectacles, ainsi que par la polyvalence de leurs membres (polyvalence artistique, technique, administrative et gestionnaire). Cette multiactivité, ce mélange d'amateurs et de professionnels et cette polyvalence s'expliquent en grande partie par un manque de moyens financiers. Mais cette polyvalence se rapporte aussi à l'impossibilité, pour ces compagnies, de reconnaître et de désigner en leur sein, un directeur artistique. Comme le dira un des comédiens que j'ai rencontré, « *c'est un travail en commun. C'est difficile de se mettre d'accord. On est tous capables de se mettre en scène et c'est là, la difficulté* ».

C'est sur lui que reposeraient finalement l'ensemble des projets, mais également une plus grande stabilité du groupe. Toutefois, il faut signaler que l'absence du metteur en scène n'est pas toujours un choix de départ :

Car le comédien rajoute : « *Si nous avons la possibilité financière, nous ferions appel à un metteur en scène extérieur car l'œil extérieur est évident et important. Parce que les personnes qui se connaissent mettent en scène avec des désaccords. Et le fait d'être sur scène ne nous permet pas de voir de la même façon. On en est arrivé là par besoin. On est capable de monter un spectacle en quinze jours alors qu'il faudrait six mois... !* ».

Ainsi, si le metteur en scène ne figure pas parmi les membres du groupe, cela relève souvent, au sein des groupes professionnels, d'une obligation financière et non d'un choix délibéré de la part des comédiens de tout partager. Parce que les comédiens, tels que celui cité précédemment, reconnaissent volontiers que le metteur en scène est nécessaire dans une compagnie, tant pour ses capacités artistiques que pour éviter les désaccords et les possibles (voire inévitables) conflits que la mise en commun du travail engendre.

3.3 Le fonctionnement des compagnies les plus récentes ressemble quant à lui, de plus en plus, au fonctionnement des nouvelles entreprises. Celles qui partent à la recherche d'une rentabilité et d'une performance toujours croissantes et qui, à l'inverse des précédentes, ne s'embarrassent plus ou très peu de membres permanents. Comme ces entreprises, les compagnies sont fondées sur l'ouverture à de nouveaux participants, mais leurs engagements se font désormais selon les projets en cours et non plus en fonction des artistes internes à distribuer. Les ressources dont elles ont besoin se situent alors dorénavant, à l'extérieur de leur propre structure. Ces compagnies s'articulent donc autour de la dimension d'organisation et de celle de projet.

Citons l'exemple de cette compagnie créée en 1998 par la comédienne qui s'exprime ici :



*« Il y a très peu de membres. Pas de permanents. Des personnes travaillent beaucoup avec moi sur des projets mais ne peuvent pas être considérées comme permanentes. Moi non plus je ne suis pas considérée comme permanente dans la mesure où je ne suis pas salariée de la compagnie mais intermittente du spectacle. Je fais appel à des danseurs, des musiciens, des éclairagistes... Sinon, il y a quand même un noyau qui a l'habitude de travailler ensemble composé de trois personnes, équipe technique comprise. On est polyvalent ».*

#### 4. Troupes et compagnies : entre monde domestique et monde marchand

Dans mes enquêtes de terrain, j'ai rencontré quelques troupes et compagnies qui revendiquent l'absence de metteur en scène ou la fermeture du groupe à de nouveaux venus sous prétexte de vouloir rester exclusivement entre eux afin de partager équitablement un pouvoir et des tâches communes et d'échanger sur la base d'un sentiment d'amitié. Toutefois, il apparaît que la tendance à la réduction quantitative des membres permanents, dans les groupements professionnels notamment, soit plus généralement due à une situation économique très difficile.

Car ceux-ci aujourd'hui, s'ils veulent se maintenir et permettre à leurs membres permanents de vivre de leur art, doivent de plus en plus composer avec les pressions économiques, les pressions sociales, politiques, administratives, matérielles et juridiques environnantes qui font que, même artistique, un groupement théâtral se situe aussi et inévitablement dans le monde de l'entreprise.

Mais finalement, on ne peut étudier les compagnies théâtrales comme on étudierait n'importe quels groupes professionnels car, si elles appartiennent irrémédiablement au monde marchand, ces compagnies ont d'autant plus de chance de demeurer qu'elles se situent aussi dans le monde domestique. En tant que leurs participants sont proches et qu'ils partagent des intérêts communs. Le lien social d'amitié est donc un des garants d'une collaboration plus souple et d'un équilibre de groupe.

Ce sentiment d'amitié se retrouve aussi et souvent avec une évidence plus affirmée, au sein des troupes amateurs. Il est ainsi, un des points communs à ces deux formes de groupements et détermine en grande partie, et comme je l'ai dit précédemment, l'organisation et le fonctionnement interne des groupes.

Un autre point commun à ces deux formes théâtrales, est le fait que troupes amateurs et compagnies professionnelles se retrouvent toutes sous le même statut social et juridique, qui est celui de l'Association de la loi 1901.

J'avoue avoir été particulièrement surprise lorsque j'ai découvert cela. Non pas tant pour les troupes amateurs pour lesquelles cela me paraissait somme toute, logique, mais pour les compagnies professionnelles. En premier lieu, parce que cela ne me semblait pas cohérent que

les groupements amateurs et les groupements professionnels aient le même statut social et juridique. Ensuite, parce que j'étais persuadée que les compagnies professionnelles se regroupaient sous un statut juridique entrepreneurial tel que la SARL. Tellement persuadée d'ailleurs, que mes recherches bibliographiques ont d'abord étaient engagées dans ce sens. Puis, je me suis rapidement rendue compte que l'Association, si tant est qu'elle se détermine par son caractère « non lucratif », fait aussi partie des différentes formes d'exploitation professionnelle et qu'elle n'exclut en rien, la pratique d'une activité commerciale.

Il m'a donc semblé pertinent de faire intervenir la sociologie des organisations, afin de mieux saisir l'organisation et le fonctionnement des associations théâtrales et de les mettre en perspective avec ceux des entreprises situées hors du champ artistique. Ainsi, certaines sont encrées dans un type organisationnel traditionnel, d'autres penchent vers l'organisation et le fonctionnement des entreprises « en réseau », d'autres encore vers ceux des nouvelles entreprises « de service », tandis que quelques-unes continuent à vouloir fonctionner selon le modèle de l'entreprise « idéale ».

De ce fait, les associations théâtrales étudiées se situent toutes entre les réseaux de sociabilité primaire et secondaire. Mais suivant le modèle auquel veulent (consciemment ou non) correspondre ces différents groupements, et surtout en fonction des buts recherchés lors de leur création, certains se situeront davantage au sein du monde communautaire, tandis que d'autres se retrouveront principalement dans le monde marchand.

Ce travail de recherche est bien évidemment une étape dans ma réflexion sur le théâtre et aussi sur les autres arts.

Il serait alors pertinent, de confronter à présent mon approche, à d'autres modèles professionnels et d'autres pratiques artistiques. Ceci afin de saisir, par exemple, l'organisation et le fonctionnement des collectifs de production et / ou de diffusion en arts plastiques, ou encore de concevoir chez les musiciens, les réseaux informels d'affinités et de confiance, qui assurent la coopération régulière des artistes et qui suppléent là encore, à l'employeur unique.

## **Bibliographie :**

Carole Saucier, France Bernier, *Modernisation des rapports de travail et dynamique entreprise-milieu* », in « *Lien social et développement économique, lien social et développement économique*, Papier Cascades (Cabano), UQAM, p. 120

## Formes d'appartenances collectives à l'hôpital

Ivan Sainsaulieu  
LISE-CNRS  
[isainsau@iresco.fr](mailto:isainsau@iresco.fr)

Notre propos est de cerner les différentes acceptions de ce que l'on peut nommer la « communauté hospitalière ». Défi classique de la sociologie, la question de la communauté n'a cessé de rebondir, depuis l'opposition structurée entre communauté et société de Tonnies, reformulée par Durkheim (entre « solidarité mécanique » et « solidarité organique »), puis par Weber (« communalisation » et « sociation »). Par delà les différentes conceptualisations, deux primats s'opposent : celui du collectif sur l'individu dans la « communauté », celui au contraire de l'individu sur le collectif, dans la « société ». Le débat récent en France semble accentuer cette opposition, car non seulement le *trend* historique de l'individualisation « éliassienne » affaiblit le collectif, mais encore tous les encadrants sociaux sont en crise ou évanescents (Touraine, 2000 ; Dubar, 2001 ; Dubet, 2002 ; De Singly, 2003 ; Kaufmann, 2004). D'autres semblent prendre le parti pris inverse, tenants d'une « communauté post-moderniste » (Maffesoli, 2000), de la « situation », du « support » (Benasayag, 1998 ; Martucelli, 2002), de « l'encastrement » ou de formes de classe et de domination (Polanyi, 1987 ; Beaud et Pialoux, 1999 ; Bourdieu, 1998), ou au nom d'un « vrai déterminisme sociologique », plus individualisé (Lahire, 2004). Au niveau international, la question de la structuration (de classe, de « race », de genre mais aussi de communauté et de réseaux) semble davantage étayée, comme l'attestent la vitalité du débat sur l'alternative entre libéralisme et communautarisme (Ralws, 1993 ; Walzer, 1992 ; Taylor, 1999 ; Castells, 1999), ainsi que les échanges sur le « capital social » (Granoveter, 2000 ; Putnam, 2001) ou les « cadres de perception » (Goffman, 1991). Sans se perdre dans les méandres de la polarisation individu/société, nous avons perçu un double enjeu de la communauté pour notre terrain : la densité des formes sociales reliant entre eux les individus et l'émergence structurelle et/ou conjoncturelle de l'individualisation en leur sein.

Notre approche du travail organisé porte sur les représentations liées aux pratiques<sup>17</sup> et sur leur objectivation : nous contextualisons des représentations par des positions sociales, professionnelles, sectorielles (départements de l'hôpital et spécialités de soin). Nous nous

---

<sup>17</sup> Les pratiques langagières orales nous sont apparues moins centrales dans le cadre des rapports de travail paramédical au sein de l'unité que, par exemple, dans celui des « échanges verbaux médecin-patient » (A. V. Circourel, 2002), au profit de la course contre la montre, de composantes physiques du travail (Penneff, 1992) et affectives de relations interpersonnelles (Sainsaulieu R., 1977).

appuyons sur le traitement qualitatif d'un matériau abondant : près de 400 entretiens ont été collectés au cours de plusieurs enquêtes, dans des établissements hospitaliers des secteurs privé et public, de statut civil ou militaire, de spécialités diversifiées (gériatriques, pédiatriques ou psychiatriques), de taille petite (clinique), moyenne (centres hospitaliers), ou grande (CHU)<sup>18</sup>, de Paris et de Province, en parcourant chaque fois l'éventail des activités professionnelles<sup>19</sup>, même si la problématique des appartenances met en exergue les activités para-médicales dans les unités de soin (*cf Cultures professionnelles et locales*).

Au cours de l'exploration des « services de soin », nous avons été frappés de trouver des poches communautaires mieux connues des acteurs que des chercheurs<sup>20</sup>. Nous retrouvons dans ces groupes une opposition entre individu et collectif qui montre que la victoire du « Je » sur le « Nous » est relative : au quotidien, certains acteurs expriment et vivent des appartenances collectives<sup>21</sup>. Deux positions extrêmes nous semblent devoir être écartées : celle de la dissolution des collectifs au profit de l'individu-roi, celle de la fusion « naturelle » des personnels hospitaliers dans la communauté soignante. En suivant la définition wébérienne de la communauté<sup>22</sup>, on comprend que tous les cadres institutionnels ne font pas sens et pas de la même façon selon les professions. On verra au contraire que toutes les

---

<sup>18</sup> Les enquêtes ont d'abord été effectuées pour le compte de l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris, du Ministère (DHOS) et de la Fédération de l'Hospitalisation Privée (Danielle Gerritsen, Pierre Lenel, Ivan Sainsaulieu, sous la direction de Renaud Sainsaulieu, LSCI-LISE). Le questionnaire sur les « mondes sociaux » abordait un ensemble de questions sur l'environnement, l'organisation du travail, les jeux d'acteurs, les identités professionnelles et les cultures organisationnelles. D'autres enquêtes ont été réalisées ou sont en cours, pour le compte de l'Agence Nationale de l'Evaluation en Santé, du Comité de Coordination et de l'Evaluation Clinique et de la Qualité en Aquitaine, ou en partenariat avec l'Université Mac Master (Ontario, Canada), centrées sur le thème des communautés de service. Dans toutes ces enquêtes, notre raisonnement a été d'abord de type inductif.

<sup>19</sup> Notre avons respecté, au total, un certain équilibre Paris-Province : douze établissements dans la région parisienne, une dizaine en Province (centres et alentours de Valenciennes, Rouen, Rennes, Lyon et Bordeaux). L'éventail des professions a été parcouru à cette occasion : agents hospitaliers, aides-soignants, infirmiers, cadres infirmiers, surveillants, médecins, médecins chefs, directeurs et sous directeurs des établissements. Il s'est agi pour l'essentiel d'entretiens semi directifs réalisés sur place, le plus souvent dans le bureau des surveillants ou dans les locaux de détente, dont le premier questionnaire (enquête la plus grosse) a été élaboré au terme d'une première tranche d'entretiens non directifs. S'y ajoutent en complément des méthodes à caractère ethnographique relevant de l'observation directe : suivi des infirmières ou des médecins dans leur visite, participation à des gardes, la nuit et le week-end, des réunions diverses, des manifestations, observation prolongée au service des urgences ou dans le local professionnel du bloc opératoire, visites guidées des services les plus divers (cuisines, lingerie, ateliers, réanimation, crèche...).

<sup>20</sup> L'hôpital sous pression de rationalisation n'est pas homogène et le fait communautaire n'y est pas dominant (Sainsaulieu I., 2003), mais tous les collectifs ne disparaissent pas, voire certains se renforcent au niveau local du fait de la détérioration des rapports ambiants ou par esprit de résistance.

<sup>21</sup> Il serait intéressant d'étudier les modulations temporelles de ces sentiments d'appartenance, comme d'autres l'ont fait pour le degré de collégialité des équipes dans une unité de soin (Jacobs, 2000). Notre étude « comparative » permet en revanche de faire ressortir les différences entre types d'activité sectorielle.

<sup>22</sup> Le lien communautaire repose pour Weber sur un sentiment subjectif d'appartenance : « Nous appelons 'communalisation' une relation sociale lorsque et tant que la disposition de l'activité sociale se fonde – dans le cas particulier, en moyenne ou dans le type pur – sur le sentiment subjectif (traditionnel ou affectif) des participants *d'appartenir à une communauté* » - 1971, T. 1, § 1, B/9 : « Communalisation et sociation ». La famille est pour lui l'exemple type de la communauté.

acceptations globales du collectif que l'on peut supputer dans le cadre hospitalier (classe, service public, professions) ne vont pas de soi, voire qu'elles sont à peine visibles (genre, «ethnie»), tandis qu'à un niveau plus local l'esprit d'équipe et le comportement collégial sont une gageure en milieu hospitalier et s'épanouissent davantage selon nous dans certains contextes de travail, en fonction du type d'activité, de la maladie et de la relation au patient.

### **I – Formes d'appartenance locale**

La notion imparfaite de « service » renvoie souvent à l'unité de soin, nommé par les acteurs « service de soin »<sup>23</sup>. Entre profession et organisation, du groupe de base au « service » se dessinent plusieurs types d'appartenance locale ou de « cultures de service »<sup>24</sup>.

#### *Cultures professionnelles et locales*

La culture *professionnelle* passe parfois devant toute autre dimension collective. Le sentiment d'appartenance des médecins hospitaliers renvoie ainsi davantage à leur corps de métier qu'aux services de l'hôpital, qu'ils dominent (Chauvenet, 1972) malgré une présence partielle<sup>25</sup>. Chefs de service et étudiants en médecine assurent une présence plus continue, mais l'appartenance collective des internes reste dans un cadre professionnel, médical. Seul le chef de service « bon patron » peut incarner et animer le collectif, bien que tirillé par des exigences contradictoires (enseignement, recherche, travail clinique, encadrement et administration). L'attachement à la profession peut aussi se réactiver : se sentant menacés, les techniciens et manipulateurs radio se soucient beaucoup de la restauration de leur autonomie professionnelle individuelle et collective<sup>26</sup>.

Toutes les unités ne génèrent donc pas de sentiment d'appartenance collective<sup>27</sup>, et tout travail ne génère pas le même degré d'appartenance professionnelle que celui des médecins, jouissant d'un monopole acquis de longue date (Dubar et Tripier, 1998). Mais plus d'une unité de soin procure une appartenance commune aux divers intervenants du soin, comme une

---

<sup>23</sup> Les personnels entendent aussi parfois par service le département, comme par exemple le « service technique » ou « la radiologie ». Le vécu des soignants renvoie le plus souvent à la spécialité de soin concernant leur unité.

<sup>24</sup> « Partage des façons de voir, de penser et d'agir » la culture réfère ici davantage à la qualité humaine de l'organisation mobilisée face au stress qu'à la somme des croyances, valeurs et comportements (Thomson et alii, 1996). Relative, la notion de culture s'entend comme le produit (plutôt) inconscient d'interactions fréquentes entre individus partageant le même contexte (Cuche, 2004), indépendamment des stratégies individuelles à son égard (Camilleri, 1990).

<sup>25</sup> C'est la perception paramédicale du médecin, qui « passe » dans le service. Le statut médical à l'hôpital est sur la base d'un temps plein obligé mais autorisant un secteur privé (Réforme Debré - Brunswic et Pierson, 1995).

<sup>26</sup> En effet, dans les départements médico-techniques (laboratoires et radiologie), de fortes et incessantes mutations technologiques entraînent une automatisation croissante, menaçant l'autonomie d'une partie des techniciens et le raidissement d'une hiérarchie dépassée par l'accroissement des savoirs (I. Sainsaulieu, 2003).

<sup>27</sup> C'est aussi le cas des « services » techniques et logistiques, comme nous le verrons plus loin.

compensation à la dominante médicale dans et sur le travail paramédical (Freidson, 1984), même si le pouvoir social des médecins diminue au fur et à mesure qu'il s'autonomise et se démocratise (Fassin, 1992 ; Barbot, 2002 ; Pinell, 2002). Élément clef du service de soin, partagées entre « rôle propre » et « rôle d'intermédiaire » (Acker, 1997 ; Lert, 1996), les infirmières participent à la fois d'une culture professionnelle et de service, dans leur rôle « frontière » avec le médecin et les autres personnels (Hugues, 1996).

Le premier niveau d'appartenance transversale constaté est celui du *groupe productif de base*<sup>28</sup>. Parler d'entente de service à ce niveau, c'est évoquer les *liens de coopération et d'échanges* au sein d'un segment de profession (par exemple les infirmières d'une unité de soin, les électriciens du service technique), entre deux genres d'intervention (infirmières et médecins, infirmières et aides-soignantes, aides-soignantes et agents), entre des segments localisés (agents – aides-soignantes – infirmières), ou avec l'encadrement immédiat (la « susu », diminutif affectueux de la surveillante). Le binôme aide-soignante/ infirmière voire le trinôme avec l'agent confèrent ainsi souvent au travail sa dimension collective vécue. Typique de l'hôpital moderne, cette coopération « interdépendante » (Strauss, 1992) inclue localement, le cas échéant, le patient voire sa famille, ainsi que des personnels non soignants (assistantes sociales, psychologues, agents d'accueil...). Le « nous » s'élargit alors d'autant.

D'autres liens générant une appartenance peuvent exister aussi à un niveau supérieur, intermédiaire entre le groupe de base et le département : l'unité de soin du bloc, l'équipe de jour des urgences, la cuisine du « secteur chaud », le regroupement d'ouvriers syndiqués, des personnels du même âge ou de « la nuit » (l'équipe de nuit)... L'identification s'effectue dans l'interaction intersubjective dite « à échelle humaine », autrement dit avec des gens que l'on peut voir tous les jours, variant du groupe productif aux divers cercles des proches collaborateurs, le plus souvent donc en deçà du service et au-delà de la répartition des tâches.

#### *Les communautés endogène et exogène*

Dans certains cas, l'homogénéité d'appartenance transcende L'Unité de Soins. Au bloc, les individus ont pleinement conscience d'être membres d'une communauté<sup>29</sup> ; il s'agit de la communauté des petits mondes fermés :

---

<sup>28</sup> Nous sommes proches ici des « coopérations égalitaires » sporadiques décrites par Jean Penneff (1996). Mais le sentiment d'appartenance collectif peut inclure également le niveau hiérarchique le plus bas.

<sup>29</sup> La figure emblématique de certaines unités, comme le bloc, la réanimation ou les urgences, présente des formes aiguës de traits que l'on retrouve dans une moindre mesure ailleurs : il s'agit moins d'une typologie empirique que d'une typologie idéal-typique dont les supports empiriques permettent l'élaboration.

*« On est comme chez les brûlés, la réanimation, la néonatalogie, des structures un peu fermées, tout ce qui n'est pas facile d'accès ; les relations sont meilleures qu'ailleurs car sinon cela ne marchera pas, ils sont toujours ensemble, c'est pas comme dans les grands services ouverts » - idem.*

Dans la communauté endogène ou fermée, une coopération intense, quotidienne se produit entre professionnels autour du patient mais sans que celui-ci soit très présent. L'exemple du bloc opératoire permet de se représenter cette situation de travail, hautement technique, reposant sur une mobilisation permanente, où les relations entre les personnes au travail sont d'autant plus fortes qu'elles interagissent plus fréquemment. Cette interaction produit le sentiment d'appartenance le plus fort à l'hôpital, reposant sur un engagement de longue durée des individus dans le groupe et sur la fermeture à l'extérieur : ni les patients, ni les familles, ni l'administration ni les syndicats ne sont les bienvenues au bloc opératoire, temple sacré du soin connu et respecté de tous.

La communauté exogène est plus fragile car elle repose à la fois sur le recours au collectif et sur une relation individuelle au patient. Dans la communauté ouverte, la relation au patient est fondamentale. Source d'émotions vives, le patient soude un collectif autour de lui, avec ou sans lui. L'émotion a partie liée avec la compassion du travail relationnel, excitant sympathie et antipathie chez toutes les personnes au contact, qu'ils soient soignants, commerciaux ou magistrats. Elle accompagne plus particulièrement la relation soignante, plus sujets à identification au patient, miroir de soi ou de ses proches. C'est cette identification que les décès interrompent brutalement et parfois fréquemment, comme en réanimation (soins intensifs) où a lieu la plupart des décès. Cette déstabilisation de la construction de soi fonde le recours au groupe, le besoin de parler au premier collègue qui passe, le besoin d'échanger entre soi et celui de décompresser par le jeu, le rire et la fête. C'est précisément le partage de l'émotion qui fonde la communauté exogène.

Mais d'un autre côté, la collaboration est plus vulnérable que dans la communauté endogène. La logique d'ouverture de la relation entraîne un risque aléatoire, des menaces de perte de contrôle, d'hétéronomie du fait d'une polyvalence trop forte, déstabilisatrice, et particulièrement les risques dans la construction identitaire du fait du divorce ou au contraire de la fusion avec le malade – ce malade préoccupant qui peut devenir l'obstacle plutôt que la



source maîtrisée de son intégrité<sup>30</sup>. Le service endogène fonctionne davantage comme une *famille* car, face à un risque circonscrit, une interactivité technique intense s'installe dans la durée et la fidélité qui procurent en retour une culture diachronique, un héritage du passé en partage. La *fréquence de l'interactivité* en interne est la notion partagée, conférant aux deux types communautaires leur identité commune – leur « nous », définie également par de fortes *implications* et *réactivité* face à l'aléatoire. Mais ces éléments constants, nécessaires, sont renforcés par l'*héritage* et la *durée*, tandis que le *rapport à l'extérieur* paraît les affaiblir, surtout sous une *forme trop aléatoire et individuelle*. On peut donc parler d'un *profil fort* et d'un *profil faible* de l'appartenance communautaire locale, selon qu'elle est *endogène* ou *exogène*<sup>31</sup>.

## II – Formes d'appartenance globale

Si l'accent n'a pas été mis sur le global<sup>32</sup>, l'enquête a fait apparaître néanmoins des dimensions de classe et « d'ethnie »<sup>33</sup> dans les milieux ouvriers, des services techniques (métiers de la maintenance) ou logistiques (ouvriers des cuisines et de la lingerie), et de genre dans les milieux soignants. Les formes d'appartenance de la « filière de soin » et du service public apparaissent de façon moins négative.

### *La filière de soin porteuse d'une culture philanthropique*

Au-delà du département commence le niveau global. De véritables « *cultures philanthropiques* » confèrent une appartenance à l'ensemble des salariés de l'établissement, voire de plusieurs, dans le cas de « *filières de soin* » plutôt rares : nous avons rencontré pour notre part des mécanismes culturels forts en *pédiatrie*, en *gériatrie* et en *psychiatrie*. Contrairement aux apparences, une « filière de soins » n'est pas seulement une spécialité médicale : tous métiers, professions et unités de soin partagent le même sentiment d'appartenance en pédiatrie, gériatrie ou psychiatrie, où la responsabilité du personnel est d'autant plus grande que la dépendance *et* la présence du patient sont plus fortes. On peut

---

<sup>30</sup> Sans rapport avec l'instrumentalisation de « l'agressivité du malade » par le management (Loriol, 2003).

<sup>31</sup> Nous avons identifié deux pôles « technique » et « relationnel » dans l'organisation du travail hospitalier pour différencier les effets de la rationalisation (Sainsaulieu, 2003). Nous préférons les notions de communauté « endogène » (Von Allmen *et alii*, 1989, à propos des représentations de la santé) ou « exogène », car toutes les activités techniques et relationnelles ne sont pas communautaires.

<sup>32</sup> Le cadre d'analyse des mondes sociaux ne nous prédisposait à trouver aucune forme d'appartenance particulière. La dimension identitaire et culturelle était ouverte aussi bien à l'appréhension de mécanismes de domination, de crise, que de consensus ou d'individualisation professionnelle (Francfort *et alii*, 1995).

<sup>33</sup> Aucun terme n'est adéquat, en français, pour désigner un sentiment (ou une présomption) d'appartenance collective à une origine étrangère ou plutôt « différente ».

parler d'extension et d'approfondissement de la communauté ouverte occasionnant des *phénomènes d'identification intenses* au patient du fait d'expériences limites (naissance, mort, folie). Dans ce cas, le rapport au patient semble en effet déborder plus facilement le cadre soignant et constituer une composante de toutes les pratiques (alimentaires, soignantes...) et de leurs outils et matériels (médicaments, mobiliers...), de tous les savoirs et formations. Dans tous les départements, soignants, techniques, logistiques et médico-techniques, mais aussi dans le style de management de la direction comme dans celui des syndicats, tous sont habitués à dire « nous ». Cet univers particulier de la filière de soin est comme une sorte *d'univers philanthropique du patient*. Cette idée n'est pas désincarnée ou mythique. Comme dans un « fait social total » (Karsenti, 1994), réconciliant « l'idéal et le matériel » (Godelier, 1984), il s'agit d'une *idée pratique*, physique et sentimentale, univers de connaissance, de pédagogie et d'assistance particulier. Il y a donc là quelque chose de tout à fait spécifique, mais qui fonctionne : c'est dans ces établissements que l'on trouve le plus de sentiments d'appartenance communautaire. Ce sentiment est sans doute exacerbé par le manque de moyens ou la « relégation sociale » qui prévaut dans certains hôpitaux psychiatriques et gériatriques particulièrement en manque de reconnaissance sociale.

#### *Le ressenti culturel négatif des dominations sociales*

Les dimensions du genre et de la couleur de peau sont présentes *de facto* : alors que la majorité des personnels hospitaliers est féminine, une grande partie du travail le moins qualifié (celui des agents et aides-soignants) est prise en charge par des personnels de couleur, particulièrement originaires des DOM-TOM, en région parisienne. Le contraste est patent avec les médecins, en majorité masculins, blancs et d'origine aisée. Pour autant, il est peu décrié. Outre que le modèle républicain de référence n'est pas de nature à légitimer la différence, surtout ethnico-raciale<sup>34</sup>, les liens et les lieux qui soudent la communauté en l'occurrence antillaise ne sont pas forcément visibles au travail<sup>35</sup>. Concernant le genre, la prégnance dans les unités de soins d'infirmières ou d'aides-soignantes contribue sans doute à évacuer de fait la question (Kergoat, 1988). Mais un sentiment d'infériorité lié à la classe (d'origine et de position), au genre et à « l'ethnie » est manifeste autour de la question du salut quotidien<sup>36</sup> : une des premières choses qui viennent à l'esprit des personnels non médicaux à propos des médecins, c'est de savoir s'ils disent « bonjour » et s'ils connaissent

---

<sup>34</sup> Les jeux et enjeux entre santé publique et communautés ethniques gagnent en richesse et en complexité dans le contexte nord américain (Massé, 2003).

<sup>35</sup> Sauf concentration sectorielle ou réunion syndicale sur des acquis spécifiques, comme les « congés bonifiés ».

<sup>36</sup> Les « vécus de la domination peuvent se ressembler », quels qu'en soient les figures (Martucelli, 2004).

les prénoms. De même, les propos féminins auto-dégradant sur le manque d'hommes ou sur les humeurs querelleuses des femmes entre elles (et non sur les ambiances uni-sexes), ou le regard porté sur leur salaire comme complément du revenu du foyer conjugal (en rapport avec le faible temps d'activité d'une infirmière à l'hôpital), sont des signes objectifs d'une domination sexuée (Bourdieu, 1998), « à fort pouvoir explicatif » dans la santé (Picot, 1999 ; Héritier, 2004)<sup>37</sup>.

Dans le même ordre d'idées, il n'est pas rare de saisir des traits auto-dégradant des ouvriers « manuels » par rapport au travail « intellectuel ». Mais ce discours apparaît plus ou moins fort selon le degré de *qualification* et la *génération*. Les moins qualifiés, blancs et de couleur, se sentent volontiers exclus, socialement ou « ethniquement », dans des secteurs comme la lingerie et la cuisine, par rapport à leurs collègues professionnels. Les anciens valorisent le travail manuel et le collectif. Les jeunes valorisent les compétences et qualifications individuelles, en milieu professionnel ou en voie de professionnalisation. Ainsi un jeune électricien (ou un jeune brancardier en désir de promotion) peut désavouer les valeurs du collectif des « anciens » dans leurs milieux respectifs. A l'inverse, le collectif du « PO » (personnel ouvrier), présent dans les plus gros hôpitaux<sup>38</sup>, a tendance à craindre les comportements individuels de la jeune génération. Présent également dans certaines unités soignantes, le contraste de génération est plus fort dans les milieux ouvriers<sup>39</sup>. En parallèle, le changement a été plus conséquent dans les services techniques : leur taille, leur rôle, leur statut, leur salaire ont diminué lentement mais sûrement depuis les années 1960, où les ouvriers faisaient vivre des hôpitaux conçus pour être totalement autonomes, jusques et y compris leur système de chaufferie<sup>40</sup>. Au cours des dernières décennies, les pertes sociales de position numérique et symbolique de classe se sont ajoutées aux pertes de position du groupe ouvrier des hôpitaux. Ainsi, les blouses blanches ont remplacé, quantitativement et qualitativement, les blouses bleues des collectifs « PO », dans les manifestations du corps hospitalier<sup>41</sup> comme dans les représentations de la solidarité salariale à l'hôpital, solidarité salariale et solidarité humaine avec les patients n'allant pas toujours de pair (Forner, 1993).

Ainsi, sans trop produire d'effets d'appartenance positifs, les ressentis de la domination soulignent la persistance du fait hiérarchique à l'hôpital : aux deux lignes officielles du grade

---

<sup>37</sup> Notre aperçu du ressenti de la domination ne prétend évidemment pas à l'exhaustivité.

<sup>38</sup> Comme Bichat-Claude Bernard, La Pitié-Salpêtrière, Mondor à Créteil... où nous avons enquêté.

<sup>39</sup> Le recrutement de personnels techniques a été interrompu pendant de longues années (après 1983), accusant le contraste entre « vieux » et « jeunes ».

<sup>40</sup> Entretiens avec les ouvriers du service technique d'un très gros hôpital public parisien.

<sup>41</sup> Ce qui n'empêche pas toutes les blouses salariées de se sentir à l'occasion victimes de leurs conditions de travail (pénibilité des postures, manque de repos, gardes et astreinte...) et surtout de paie et d'embauche, plus comparables, mais moins explicitement en tant que classe qu'en tant que membres d'un service public de santé.

(autorité administrative) et du métier (autorité médicale) s'ajoute sans doute celle du *diplôme*, véritable prisme symbolique dans lequel se lisent l'origine sociale, les espoirs de promotion ou les craintes d'être dominé. Être diplômé, comme le « docteur », est encore perçu comme une marque sociale, ethnique et de genre. Ces dimensions sont sans nul doute affaiblies par la professionnalisation et la spécialisation technique croissantes de larges couches du personnel non médical ; mais le symbole persiste, autant sinon plus que la réalité.

### *Latence et médiations de la culture de santé publique*

La culture de service public apparaît comme la plus large des appartenances positives que nous ayons rencontrée. Mais c'est une notion délicate, aux diverses connotations. Le service public de santé s'inscrit dans la problématique historique, juridique et politique des services publics en général. L'hôpital a connu dans son histoire une culture forte, très marquée par une tradition millénaire de charité d'origine religieuse (Dubet, 2002), laïcisée par la République et reformulée en logique d'assistance à des fins de paix sociale (Bec, 1998), puis insérée dans l'essor du service public. Sans vouloir s'étendre sur la notion juridique de « mission de service public », on peut avancer qu'elle s'est d'abord largement identifiée en France avec les progrès du secteur public<sup>42</sup>, avant de connaître un éclatement qui en favorise la polysémie (secteur, statut, mission, profession, mobilisation).

La question sensible du *secteur* (public ou privé) se surajoute à celle du *statut*, encadrant et définissant les conditions de travail et de rémunération. Le rapport au service public peut être motivé par *le statut* du travail : la quête d'emploi dans une société gangrenée par le chômage est une motivation forte pour toutes sortes de postes, des moins qualifiés jusques et y compris infirmiers ou assistantes sociales, en quête de stabilité d'emploi et d'équilibre de vie publique et privée. Le cadre statutaire est aussi défendu par les syndicats de salariés ou certains docteurs-professeurs qui voient dans la garantie de bonnes conditions de travail celles d'une santé universelle ou d'une recherche fondamentale.

Pour autant, le statut ne se confond pas avec la *mission publique* du service de santé<sup>43</sup>, qui transcende les divisions sectorielles à l'hôpital (public ou privé) dans le texte et dans la pratique : le patient est bien à l'esprit de tous, au chevet du malade, à l'atelier comme à la

---

<sup>42</sup> Jacques Chevallier décrit "*l'explosion des services publics*", véritable "*mouvement irrésistible*" qui s'affirme au siècle dernier comme *trend* séculaire, la sphère publique s'étant "*graduellement étendue, à partir du noyau originare des fonctions régaliennes, par cercles concentriques de plus en plus larges, et des systèmes de gestion publique couvrent désormais des pans entiers de la vie sociale*" (Chevallier, 1991). Nous avons largement abordé ces aspects dans notre thèse – Sainsaulieu, I., 1998.

<sup>43</sup> Comme l'éducation ou l'aide sociale, le service public de santé est défini dans le Préambule de la Constitution de 1946. Par ailleurs, dans les années 1970, le secteur privé de soins est associé à la même mission.

crèche, où les enfants sont gardés tard le soir en attendant les infirmières. L'esprit public de la santé veut que l'on contribue à la santé de tous et pour tous, *quelque soit son métier*, voire au-delà de la santé<sup>44</sup>. Le malade plane comme une épée de Damoclès, *via* la contrainte réglementaire, limitant par exemple la créativité professionnelle en cuisine, l'hygiène imposant la croissance du « secteur froid » au détriment du « secteur chaud ». En tant que valeur, le service public rencontre évidemment des distorsions multiples dues aux vicissitudes du quotidien : l'attention à la présence des malades, voire la compétence « compassionnelle » supposée par tout travail à l'hôpital, y compris celui du service technique (Molinier, 2000), ne signifie pas que les personnels hospitaliers viennent travailler en chantant. La culture de service public échoue par elle-même à fonder une *coopération forte* dans le travail quotidien car l'universalisme concret ne se conçoit pas sans médiations, sans supports pratiques. L'idéal du service public se nourrit d'un *public participatif*, large ou élitiste, gage d'une reconnaissance sociale sans laquelle il dépérit.

Professions et unités soignantes s'imposent comme médiations à l'hôpital. Si le service de santé publique s'inscrit dans une mission de service public, *soin et santé publique* sont dissociés : l'éthique médicale du soin approfondit en quelque sorte l'éthique de service public en lui donnant corps. Un cadre infirmier (en ORL) exprime bien cette double dimension : attaché au service public, il en défend les valeurs générales d'accueil, de prise en charge des patients et dans un même mouvement sa pratique professionnelle de lutte contre la maladie :

*« on doit prendre en charge les SDF sans sous et malodorants, c'est la mission d'hébergement et d'accueil de l'AP-HP. On a des patients dans les lits et on ne veut pas que le patient souffre. On a tous des salaires très faibles. Je suis là parce que j'y crois encore. Je crois à un fort sentiment d'utilité »* - Cadre ORL, hôpital parisien.

Un sentiment d'utilité renforce l'autre, en fusionnant les deux : la mission du service public de santé est renforcée par le travail de soin<sup>45</sup>. On peut avoir l'un sans l'autre, ou les deux à la fois. Le soin s'impose au cœur et à l'esprit des soignants, la culture du soin est alors plus forte car plus pratique que le statut, même si elle n'est pas plus universelle. La simple idée de santé publique ne suffit pas à motiver le médecin dans sa pratique professionnelle – mais à l'inverse sa pratique soignante ne suffit pas à le rendre solidaire de toutes les manifestations de défense de la santé publique. La médiation du groupe professionnel ou de service réalise et en même temps limite l'universel attaché à la mission. La dimension du contact renvoie d'abord aux professions soignantes, mais plus largement à une dimension relationnelle, où se matérialise

---

<sup>44</sup> De même que la santé « pour tous » n'est pas l'apanage du service public français, mais aussi par exemple l'un des buts de l'Organisation Mondiale de la Santé.

<sup>45</sup> Et la valeur s'accroît encore avec l'intensité du soin, lié au risque et à la relation au patient (*cf infra*).

au quotidien un rapport à la santé publique par le contact direct aux patients (médecins, infirmières, aides soignantes, assistantes sociales, accueil).

Ce rapport au service public animé par un contenu professionnel et de service n'est pas uniquement de nature relationnelle, mais aussi *technique* : médecins, chirurgiens, anesthésistes, manipulateurs radio, techniciens ou infirmières peuvent privilégier, dans certaines limites éthiques, un rapport technique plus indirect au patient, configuré comme un cas pathologique plus ou moins intéressant, comme une source d'examens ou un motif de travaux. Les professions non soignantes peuvent aussi avoir le sentiment très fort de leur utilité pour le malade, mais de façon indirecte. Par exemple, un malade qui attend trop, du fait d'une erreur d'enregistrement, peut décéder sur son brancard. De même, la sécurité, l'examen, la nourriture ou la réparation ne peuvent être négligées sans conséquences.

La *solidarité interprofessionnelle* pour le service public se signifie par des mobilisations occasionnelles de l'ensemble, rassemblant des médiations diverses en une « communauté de lutte » (Héroult et Lapeyronnie, 1998). Visibles dans les manifestations pour la défense des services publics de santé et autres, où sont mis en avant la question des *cadres* (sectoriel, statutaire) du service, elles le sont aussi face aux menaces de santé (épidémies, tempêtes), ou tous événements ressentis comme un devoir de mobilisation eu égard *au contenu* juridique et professionnel de la mission. La question du statut semble faire l'unanimité, de même que celle des grandes catastrophes ; mais en fait elles mobilisent tendanciellement certains métiers plus que d'autres<sup>46</sup>.

Ces rapports variés au service public ont *chacun leur ambivalence et leur intermittence*. En effet, l'approche *statutaire* concerne davantage l'emploi protégé que la mission, mais la défense de la mission passe aussi par la réclamation interprofessionnelle de moyens pour l'exercer. L'approche *technicienne* peut nourrir un désintérêt relatif vis-à-vis de l'écoute du patient en chair et en os, ou au contraire motiver un intérêt général pour des questions de santé publique : on croit à la santé publique sans pratiquer le soin. L'approche *relationnelle*, si elle porte attention quotidiennement au patient, tend à absorber l'attention des praticiens dans leur tâche quotidienne : on pratique alors le patient sans trop croire au service public. Quant aux mobilisations, elles sont d'autant plus fortes qu'elles sont plus espacées, prouvant l'existence latente et intermittente d'un service public « serpent de mer », mais laissant des appartenances

---

<sup>46</sup> Les professions techniques, médico-techniques et administratives sont traditionnellement plus disponibles pour les manifestations (Chevandier, 1997) tandis que les professions soignantes sont aux premières lignes face aux grandes catastrophes.

quotidiennes fonctionner à échelle réduite, sans autre médiation que la profession ou le service.

## **Conclusion**

### **Des communautés hospitalières à dimensions humaines**

La communauté hospitalière apparaît à la fois comme un mythe et une réalité. D'un côté en effet, on ne saurait trouver une communauté sans médiations concrètes. Si au jour le jour des personnels de santé variés partagent un fort sentiment d'appartenance, ce n'est pas du simple fait de la mission publique du service de santé, on s'attache au contraire plus ou moins à elle selon son degré et sa modalité d'investissement collectif. Se situant à des niveaux et dans des contextes divers, incluant la relation avec le patient ou non, des liens communautaires se constituent sur la base d'une interactivité interpersonnelle élevée, concentrée sur l'opération chirurgicale, réactive aux urgences, commotionnée en réanimation, fortement attachée au patient dans les filières de soin. Dans ce dernier cas, l'homogénéité spécifique du patient (âgé, fou ou enfant) confère une échelle particulièrement élargie à la communauté de service. Au-delà, les appartenances globales apparaissent moins fortes, voire de manière négative (genre, classe, race). Pourtant, l'exemple de l'appartenance au service public, fortement mobilisée face à ses remises en cause, incite à laisser ouvert la question de l'appartenance globale - y compris nationale ou internationale, plus fugitive. La construction d'identités fortes au sein de mobilisations pour la mission ou le statut obéit au même critère d'interaction fréquente, comme « processus répété d'activation des interrelations entre individus » (Melucci, 1985 ; Hassenteufel, 1991). Cette intensité exclut de pouvoir changer d'appartenance collective comme d'identification « représentationnelle » (Kaufmann, 2004) : il existe des lieux et des moments d'appartenance collective plus substantiels, car nos pratiques sociales nous ancrent autant que nous les choisissons, proportionnellement à leur intensité. Elles nous objectivent, pour autant que nous leur en laissons le temps. Le caractère sporadique des appartenances larges ou « macro » rappelle la faiblesse de médiations ou de relais les matérialisant au quotidien, contrairement aux appartenances « meso » du service au public et du service public de santé que font vivre les dimensions techniques et relationnelles de l'activité à l'hôpital. Il est possible en effet de différencier un versant qualifié par l'activité (fermeture, collégialité, statut) et un autre centré sur le rapport à autrui (ouverture, relation au patient, mission). On peut les qualifier de pôles « endogène » et « exogène », l'un privilégiant

l'objectivité et l'autre la subjectivité du soin<sup>47</sup>, à condition de ne pas exclure des hybridations empiriques, comme on l'a vu en réanimation ou dans les filières de soin.

Ces médiations polarisantes montrent que l'affaiblissement des référents symboliques institutionnels dans le travail ne signifie pas la disparition de toute dimension collective durable, voire de toute symbolisation. Le sentiment d'appartenance communautaire du service de soin comprend certes deux caractéristiques négatives : il est faiblement agonistique et symbolique. Il ne se constitue pas tant par l'opposition aux autres unités ou départements, à l'individu réfractaire en interne ou à l'adversité gestionnaire de l'administration, que sur la base d'une interrelation locale intense, à contenu plus ou moins technique ou relationnelle, endogène ou réactive. Ni « traditionaliste », car il laisse à l'individu le choix de venir et de partir (mais pas sans coût ni pressions), ni vraiment « progressiste », dans la mesure où l'appartenance collective ne repose pas sur une idée-force (la valeur de service public variant avec des médiations liées au type d'activité et au gré des politiques publiques), il n'est pas non plus « postmoderniste », nihiliste ou ludique - même si la fête et la démesure entrent comme une composante compensatrice nécessaire. Il ne tourne pas le dos à la raison ni à l'humanisme, mais se situe dans un rapport de confrontation à l'universel concret, assimilé à la technique ou à la relation à autrui, pouvant basculer dans l'irrespect ou l'indignité. Le collectif agit puissamment comme médiation rationnelle et humaniste qui n'exclue pas tout élargissement (il peut constituer un levier éventuel de mobilisation et de citoyenneté individuel et collectif<sup>48</sup>), ni tout particularisme corporatiste (voire discriminatoire<sup>49</sup>).

Mais tel n'est pas le cœur de son existence quotidienne. La portée symbolique du travail importe moins que le soutien et la stabilité psycho-sociale apportés au travail de l'individu<sup>50</sup>. Des infirmières (du privé) disent ainsi préférer un salaire moindre que leurs collègues (du public) pour garder cette dimension collective<sup>51</sup>, plus fréquente (d'après nos enquêtes) dans le secteur privé<sup>52</sup>. Les communautés de service ne mettent pas en avant le service rendu, malgré

---

<sup>47</sup> Ce double universalisme puise sa source dans les origines de la clinique, valorisant « l'individualité à la fois comme sujet et objet de sa propre connaissance », dans un double mouvement d'éclairage et d'acceptation de la mort (d'après Foucault, 1993).

<sup>48</sup> Ces communautés peuvent favoriser la citoyenneté individuelle (responsabilités électorales ou associatives locales) ou donner lieu à des actions collectives (comme la grève ou l'adhésion en bloc à un syndicat).

<sup>49</sup> Les mobilisations corporatistes ne manquent pas à l'hôpital, voire, ici et là, des ambiances locales marquées par la xénophobie ou tout autre sentiment fortement discriminatoire.

<sup>50</sup> Interrogés sur la place donnée à l'ambiance de travail, les salariés la placent juste après la rémunération - Sondage IPSOS, *Le Monde* 17-6-2004.

<sup>51</sup> La rémunération est d'une autre nature : l'analyse psycho-sociale a montré la richesse des soutiens (émotif, instrumental, information, d'appréciation) trouvée par l'individu dans la communauté, accroissant sa capacité de maîtrise de soi (*empowerment* ou autonomie - Zani, 2000).

<sup>52</sup> Incontestable, la force de la dynamique soignante collective du secteur privé doit être mise en relation avec la taille des établissements, la moindre complexité organisationnelle et des activités, la hiérarchie moins forte, la



leur efficacité à servir<sup>53</sup>. Outre que le service effectif suffit à absorber leur attention, la société n'en a pas fait de son côté une clause dominante, malgré une légitimité populaire forte et du fait d'une organisation pas toujours favorable<sup>54</sup>. Dans un monde perplexe devant toute « transcendance », le soignant pragmatique œuvre individuellement et collectivement à résoudre des problèmes humains concrets. Dans cette quête quotidienne de soi-même au travers du service à autrui, il se remet en cause en même temps qu'il remet en question un humanisme trop abstrait, en le privatisant. « L'humanisme privé » des soignants incarne moins un idéal qu'il ne symbolise une volonté de vivre de façon harmonieuse dans le micro-groupe, en tension avec l'engagement intersubjectif avec le patient, pour le meilleur et pour le pire.

---

présence médicale renforcée, l'élimination des cliniques hors normes, le recours à la polyvalence et la moindre densification professionnelle paramédicale, l'importance commerciale des résultats... (Sainsaulieu I., 2005).

<sup>53</sup> L'efficacité des collectifs solidaires, sur laquelle mise plus d'une stratégie managériale participative, a été mise en évidence par exemple dans le cadre de l'accréditation des hôpitaux – *idem*.

<sup>54</sup> Francesca M. Cancian a parlé du travail sous payé des infirmières (« payées en émotion ») particulièrement sous-évalué dans les maisons de retraite américaines, au profit du travail physique et de la paperasse. Le travail émotionnel ne demande pas de sacrifice féminin ou familial, mais de l'organisation. Celle-ci est encouragée par la restriction des bénéfices, de la hiérarchie et par des formations sur les qualités relationnelles (Cancian, 2000).



## Trajectoire professionnelle individuelle et action collective. Le cas des salariés du courtage en ligne

François Sarfati

Griot-Lise/ Cnam-CNRS (UMR 6209)

[f\\_sarfati@hotmail.com](mailto:f_sarfati@hotmail.com)

Existe-t-il un lien entre aspiration individuelle à avoir une trajectoire professionnelle et action collective ? Nous nous proposons de répondre à cette question à partir d'une enquête longitudinale réalisée auprès des salariés de la relation clientèle des entreprises de courtage en ligne (voir encadré 1). Ces salariés appartiennent à un univers professionnel situé dans un entre-deux. Leur activité professionnelle est objectivement organisée selon les normes techniques des centres d'appels téléphoniques. Pourtant la nature du contenu qui transite par le « tuyau » formé par le téléphone et l'Internet les rapproche des salles de marché traditionnelles. Ils reconstituent un « monde social de la finance » (Hassoun, 2002) en usant d'un vocabulaire similaire, en portant des tenues vestimentaires plus chics que les téléopérateurs généralistes, et en aspirant à réaliser une carrière ascendante les menant au poste prestigieux<sup>1</sup> de *traders*.

Partant, nous mettrons en avant le paradoxe qui nous semble constitutif d'une nouvelle forme de rapport au travail et à l'emploi chez certains jeunes salariés. A la fois particulièrement investis dans une activité qu'ils définissent selon le vocable de la passion, ils sont en capacité de changer brutalement d'horizon, si celui dans lequel ils s'inscrivaient ne les satisfait plus. L'enquête longitudinale permet de porter le regard sur deux opérations de fusion-acquisition qui ont données lieu à des *turning points* dans la carrière des enquêtés (Hughes, 1992). Dans ce contexte, nous nous intéresserons aux circonstances qui permettent ou empêchent l'émergence d'une action collective réunissant au moins ponctuellement des salariés peu coutumiers du fait syndical.

---

<sup>1</sup> Il ne s'agit pas ici de considérer que l'activité professionnelle du *trader* est une activité qui aurait un prestige en soi, mais plutôt d'analyser en quoi les représentations sociales du *golden boy* ont une influence sur la manière d'envisager le rapport au travail et à l'emploi des salariés du courtage en ligne.

### Encadré 1 : Méthodologie

L'enquête a été réalisée auprès d'une vingtaine d'entreprises de courtage en ligne<sup>2</sup>. Elle a été réalisée en deux phases. Une première comprend des séquences d'observation de l'activité de travail, 22 entretiens semi-directifs (réalisés sur le temps de travail des enquêtés), ainsi qu'un questionnaire que nous avons administré en face-à-face. L'échantillon comporte 120 réponses sur une population totale que l'on peut estimer à environ 300 personnes en France. La seconde phase de récolte des données a consisté à réaliser des entretiens avec les mêmes enquêtés deux ans plus tard. Ces entretiens ont été effectués sur le lieu de travail lorsque les salariés n'avaient pas changé d'entreprise. Quand tel n'était pas le cas, nous les avons rencontrés dans des cafés et même contactés par téléphone quand ils avaient quitté la région parisienne. L'usage du téléphone est habituellement déconseillé sur le plan méthodologique. Pourtant, l'activité des salariés du courtage en ligne les constitue en professionnels de ce mode de communication. Ils sont donc particulièrement habitués à s'exprimer ainsi et ne ressentent visiblement aucune gêne à aborder des sujets parfois personnels. Par ailleurs, si cette méthode présente quelques inconvénients, il est clair qu'elle a été envisageable parce qu'il s'agissait d'entretiens avec des enquêtés qui nous avaient déjà rencontré et qui avaient pu constater que notre première rencontre n'avait pas eu d'incidence sur leur activité professionnelle. Un certain niveau de confiance existait donc au préalable.

#### 1 Une disjonction entre rapport au travail et rapport à l'emploi

A l'occasion des précédentes journées de sociologie du travail, nous avons souligné le fait que les salariés du courtage en ligne expriment leur engagement au travail sous le vocable de la passion (Sarfati, 2005). Etre passionné par la Bourse et les marchés financiers les conduit à légitimer l'existence d'une frontière floue entre travail et hors travail, tant en terme de temps que de lieu, puisqu'ils continuent à suivre les fluctuations des marchés pendant leurs congés et qu'ils jouent en Bourse pour leur propre compte chez eux. Cette passion est aussi de nature à participer à la construction du collectif de travail à travers la référence constante à un rapport spécifique au travail. La passion est donc à la fois un vecteur d'identité et un mode de sociabilité. Au cours de cette première phase d'enquête un paradoxe apparaît. D'une part, nous recueillons des discours qui mettent en avant un engagement intense au travail :

« je mets un point d'honneur, faut voir l'ouverture et la fermeture (des marchés), on peut pas bien connaître son métier, si on travaille dans le cadre du fonctionnariat, avec des horaires... *de toute façon*, je suis passionné de Bourse... », Gilles, chargé de clientèle dans l'entreprise orange, 27 ans.

« je pense qu'on est obligé de s'impliquer un minimum quand même dans la journée, consacrer une certaine partie de temps pour pouvoir donner des indications sur les marchés aux clients... donc c'est cette expérience là, je pense qui fait... qu'on peut avancer dans le travail, maintenant [...] je pense que

---

<sup>2</sup> Les entreprises de courtage en ligne permettent aux particuliers de gérer directement un portefeuille (actions, obligations, OPCVM, FCP, FCPI, instruments financiers à terme...), via l'Internet, et doivent pouvoir être joignable par téléphone (décision n°99-07 du CMF, article 14).

l'expérience, c'est comme je disais c'est la passion de la Bourse... si on est mordu, on accroche... on apprend au fur et à mesure... », Nicolas, chargé de clientèle dans l'entreprise verte, 24 ans.

D'autre part, les mêmes salariés continuent à postuler dans d'autres entreprises :

« on sait jamais ce qu'il peut se passer avec l'économie, un retournement, faut être sécurisé...au moins on a des contacts...on explique aux employeurs...si on leur plaît, ils ont le CV sous la mains après », Nicolas, chargé de clientèle dans l'entreprise verte, 24 ans.

Par certains aspects, on retrouve dans ces entretiens une forme de disjonction entre rapport au travail et rapport à l'emploi, mise en évidence dans des enquêtes s'intéressant au travail et à l'emploi des femmes (Maruani, 1985, 2003). Dans l'ouvrage qu'elle consacre à des ouvrières du textile, Margaret Maruani fait la remarque suivante :

« Ces femmes que j'interviewais se sont battues pendant trois ans pied à pied *pour retrouver un emploi* qu'elles avaient perdu. Mais elles ont lutté aussi *pour un travail qu'elles n'aimaient pas*. Toutes étaient OS, payées au SMIC pour huit heures de travail à la chaîne et en cadence. La plupart d'entre elles n'avaient pas choisi ce métier – la couture – et l'exerçait faute de mieux. Toutes détestaient leurs conditions de travail : la chaîne, le rendement, la hiérarchie, le contrôle social. Mais toutes tenaient à leur emploi. » (Maruani, 1985, pp. 160-161)

Si les ouvrières à la chaîne avaient un rapport au travail négatif mais se battaient pour conserver leur emploi, la première phase de l'enquête dans le courtage en ligne laisse apercevoir en creux un processus identique. Les salariés de la Bourse en ligne ont un rapport au travail extrêmement positif, mais indiquent qu'ils sont prêts à quitter le secteur si les conditions d'emploi ne s'améliorent pas, c'est-à-dire s'ils n'obtiennent pas les promotions attendues. L'enquête longitudinale permet de confronter les paroles aux actes réalisés deux ans plus tard et de faire le constat que de nombreux salariés ont fait le choix de quitter l'entreprise dans laquelle ils travaillaient.

## 2 Les conditions d'émergence d'une action collective

### 2.1 Éléments de contexte économique

Après la période euphorique traversée par le secteur du courtage en ligne, l'éclatement de la bulle financière a inversé la tendance. Puisque le fantasme d'un enrichissement rapide avait disparu, les clients ont commencé à limiter sérieusement leurs investissements en Bourse.

Tandis que les uns ont tout perdu sur les marchés financiers, d'autres n'avaient simplement plus envie de prendre des risques avec leurs économies. Les clients les plus « joueurs », ceux qui réalisent des opérations quotidiennes sur leur portefeuille boursier, ont limité leur activité. De ce fait, les services de relation clientèle ont vu décroître le nombre d'appels quotidien. Par ailleurs, la plupart des entreprises n'ayant pas atteint le seuil de rentabilité, le secteur a commencé à se restructurer. Les annonces de rachats, de fusions et d'acquisitions étaient monnaie courante. Réaliser ces fusions était considéré comme un moyen de réaliser des économies, notamment en limitant le poids de certains services, comme les services de relation clientèle. C'est dans ce contexte que des enquêtés ont quitté leur entreprise. Nous proposons d'analyser ces départs en interrogeant les facteurs qui permettent une action collective.

## 2.2 Conditions de départs et constitution d'un collectif

### 2.2.1 Départs à l'amiable, sans plan social

Commençons par l'entreprise verte qui a été rachetée par une entreprise concurrente. Suite à ce rachat et au rapprochement des deux services clientèle des deux entités, les nouveaux dirigeants ont indiqué aux différents salariés qu'aucun plan social n'allait être mis en place, mais que « pour ceux qui désiraient quitter l'aventure, la porte était ouverte ». Dans le cas de cette entreprise, il est intéressant de noter qu'un des éléments qui a participé à décider certains salariés à partir provient de la déception de ne pas être dans l'entreprise qui a englobé l'autre.

« Ouais donc par rapport à cette fusion en fait, nous ce qu'on pensait au départ, c'est, parce que l'entreprise verte était une bonne société avec un bon capital... on avait des bons actionnaires etc... et nous on pensait racheter... voilà, on souhaitait pas être racheté... parce qu'en fait l'entreprise beige, ils étaient plus petits que l'entreprise verte, donc c'est le petit qui a racheté le gros... et donc nous... on avait envie de racheter, donc quand on a appris cette nouvelle ça a été la pagaille... dans nos locaux, ah ouais on était... *on avait un dégoût... y'avait des gens qui avaient des cravates qui les ont mis à terre, complètement... et on s'est dit, "c'est la fin complète !" »*, Nicolas, ex-chargé de clientèle dans l'entreprise verte, 26 ans.

Deux éléments sont à noter. Tout d'abord, c'est bien le vocabulaire de l'aventure qui est mobilisé. Etre dans une entreprise, c'est participer à une aventure quotidienne qui réunit des salariés autour d'un même projet. On retrouve alors les idées issues du management analysées notamment par Luc Boltanski et Ève Chiapello (1999) et par Alain Ehrenberg (1991). Ou bien les salariés acceptent de vivre le challenge au quotidien dans une équipe de travail, ou bien on

considère qu'ils n'ont pas réellement leur place dans l'entreprise et on leur demande de partir (quand on ne les « remercie » pas directement). L'extrait d'entretien révèle que pour les salariés d'une entreprise, « être racheté » est différent de « racheter une autre entreprise ». Il y a une logique de l'honneur. Etre dans l'entreprise qui a été racheté, c'est pour les salariés être du côté des perdants. On pourrait croire que le fait d'être dans une entreprise qui a été racheté est craint par les salariés, dans la mesure où la fusion des deux services de relation clientèle risque d'entraîner des licenciements, touchant en particulier les salariés de l'entreprise rachetée. Mais cette hypothèse est invalidée puisque les enquêtés dont il est question savent qu'ils ont été recommandés par les dirigeants de l'entreprise verte à la nouvelle direction comme de « bons éléments » :

« j'ai pas speedé comme beaucoup dans la société en me disant "je vais me faire licencier ou je vais pas me faire licencier, euh... qu'est-ce qui va se passer pour moi ? ", euh, je pense que je faisais partie des bons éléments, j'ai été recommandé en tant que tel euh, auprès de la nouvelle direction par l'ancienne lorsqu'elle est parti, donc je me suis pas trop fait de soucis », Rémy, ex-responsable de *desk* dans l'entreprise verte, 25 ans.

Bien sûr, nous n'allons pas jusqu'à dire que c'est uniquement le déshonneur ressenti suite au rachat de l'entreprise verte qui les a incité à quitter la nouvelle structure. Mais il est clair dans les entretiens, que c'est un motif important dans leur décision. Un autre élément à prendre en compte est le fait d'avoir un projet personnel en dehors de l'entreprise verte. Alors que Jérôme était présenté au cours de la première phase de l'enquête comme un des « piliers du service », ce dernier a décidé de quitter l'entreprise pour se consacrer à temps plein à une activité qu'il menait en parallèle. Il a donc négocié une prime de départ et a transformé une activité associative en activité professionnelle<sup>3</sup>.

Nicolas et Rémy ont aussi quitté l'entreprise verte pour « se lancer dans une autre aventure ». Ils ont tous deux décidé de retourner en province (ils avaient quitté la province pour travailler dans le monde parisien de la finance). Aujourd'hui, ils ont créé leur propre entreprise Internet et travaillent ensemble à distance sur le développement de leurs sites web. Alors qu'au cours de la première phase d'entretiens, ils se déclaraient particulièrement passionnés par leur travail dans la finance – Nicolas disait avoir « accompli son rêve » et envisageait même de

---

<sup>3</sup> De chargé de clientèle dans le courtage en ligne, Jérôme est devenu organisateur d'événements festifs qui reprennent les traditions du sud-ouest de la France (feria et rugby).

rejoindre la mythique *Wall Street* ; Rémy affichait avec fierté le fait d'avoir gagné un concours de jeunes investisseurs en Bourse – ils ont profité de la fusion de leur entreprise pour négocier une prime de départ et monter leur entreprise. On peut expliquer leur choix de quitter le monde du courtage en ligne par plusieurs éléments. Tout d'abord, ils disent avoir été déçus par le secteur. Ils y étaient entrés avec la « hargne », avec une ferme volonté d'avoir une carrière ascendante à un moment où les promesses de la soit-disant nouvelle économie leur faisait miroiter une réussite qui dépassait ce que l'on avait vu auparavant : salaires mirobolants, responsabilités croissantes, intérêt pour l'activité toujours renouvelé. Suite à l'éclatement de la « bulle Internet », leur déception est grande.

« je pensais avoir fait le tour de mon poste et des *brokers* en ligne, donc j'apprenais plus rien, donc au bout d'un moment, bah, les journées sont un petit peu lassantes, quand vous apprenez plus rien euh...j'avais plus beaucoup de possibilités d'évolution », Rémy, ex-responsable de *desk* dans l'entreprise verte, 25 ans.

Ainsi, entre les désillusions sur le développement de la Bourse en ligne qui les empêchaient de continuer à évoluer dans leur poste et le fait que leur entreprise ait été rachetée, Jérôme, Nicolas et Rémy ont décidé de voir les dirigeants de l'entreprise beige (qui a racheté l'entreprise verte) et d'entamer un processus de négociation qui devait se terminer par un licenciement à l'amiable et l'obtention d'une prime de départ. A partir du moment où aucun plan social n'a été mis en place, il n'y a pas eu de négociation collective au sujet de ces départs. Un cycle de négociations individuelles a débuté au cours duquel les salariés décidés à partir se déclaraient auprès des responsables de l'entreprise beige et commençaient à discuter. Ainsi, Rémy et Jérôme ont obtenu une indemnité qu'ils jugent « confortable ». Ils ont été dans les premiers à se déclarer et ont perçu environ 18 000 euros chacun en transactionnel. Nicolas, qui a demandé à partir un peu plus tard n'a reçu que 4000 euros. La différence provient d'une part de l'ancienneté – Rémy et Jérôme travaillaient dans l'entreprise verte depuis quatre ans, tandis que Nicolas y était depuis deux années et demie – et d'autre part du salaire – Rémy touchait 38 000 euros bruts par an, Nicolas 25 000 euros bruts par an. Rapporté aux rémunérations, Rémy a donc perçu près de 53% de son salaire brut annuel, contre 16% pour Nicolas.

D'après les éléments que nous avons pu collecter (tant auprès de ceux qui sont restés que de ceux qui sont partis) la différence dans les montants versés par l'entreprise beige aux salariés désireux de quitter la structure est surtout imputable au moment où les salariés ont mis en avant leur volonté de partir. Au début d'une fusion, voir un chargé de clientèle ou un



responsable de *desk* partir, c'est diminuer les coûts de production de la relation clientèle. L'entreprise a donc intérêt à « aider » ses salariés à « quitter l'aventure », quitte à donner des primes importantes. Au bout d'un moment, les dirigeants considèrent que le *downsizing* est suffisamment important et souhaitent limiter les départs. De ce fait, dans une situation où l'entreprise qui réalise une fusion sans procéder à la mise en place d'un plan social, ce qui lui permet de contourner les négociations collectives, le « cours » du départ varie à la baisse de jour en jour.

### 2.2.2 Plan social et départs volontaires

Dans l'entreprise bleue, au contraire, un plan social a été mis en place au cours d'une fusion similaire. Sur les huit enquêtés avec lesquels nous avons réalisé des entretiens approfondis, deux ont quitté l'entreprise. On peut rapprocher les deux situations dans la mesure où le plan social réalisé par l'entreprise bleue était basé sur le volontariat. Les dirigeants ont annoncé qu'ils recherchaient vingt-cinq personnes prêtes à quitter l'entreprise avec une contrepartie. A partir du moment où l'annonce a été faite, les salariés ont pu se déclarer (ou non) volontaires et entrer dans le processus de négociation. Justin et Matthias se sont décidés à partir. Selon eux, le travail devenait moins intéressant et il y avait beaucoup moins d'appels à prendre, ce qui leur apparaît comme une cause d'ennui. La négociation a duré environ six mois. Tant du point de vue de ceux qui sont restés que de ceux qui sont partis, l'ambiance a été très dure au cours de cette période. Pour les uns, des pressions importantes ont été faites sur les représentants du personnel en charge de la négociation. Pour les autres, ceux qui voulaient partir étaient responsables de la mauvaise ambiance, puisqu'ils participaient à un mouvement collectif d'opposition face à la direction et cherchaient à rallier de plus en plus de monde pour établir un rapport de force.

« y'avait quand même le contexte de plan social, donc y'a eu des réunions, y'a eu des frictions, y'a eu beaucoup de choses, mais globalement ça s'est bien passé, avec le recul ça s'est bien passé », Matthias, ex-chargé de clientèle dans l'entreprise bleue, 27 ans.

Justin, qui a négocié le plan social au nom de la CFDT a obtenu environ 35 000 euros, une formation en anglais et une enveloppe de 30 000 euros dans le cas où il créerait une entreprise. Matthias, pour sa part a reçu 20 000 euros. Il faut préciser que, la négociation étant collective, les indemnités versées par l'entreprise bleue ont été calculées sur une grille comprenant comme critères de calcul l'ancienneté, le salaire brut annuel versé, le fait d'avoir

ou non des enfants et le projet du salarié. Ainsi, comme Justin a annoncé qu'il souhaitait monter une entreprise a pu obtenir une somme moins importante à consacrer à une formation pour se reconverter. En contrepartie, l'entreprise bleue lui a fourni les moyens financiers de « monter sa boîte » (30 000 euros).

La collectivisation de la négociation dans le cas de l'entreprise bleue a donc permis aux salariés qui souhaitaient « bénéficier » du plan social, d'obtenir des indemnités de départ largement supérieures à celles qu'ont pu percevoir les salariés qui travaillaient dans l'entreprise verte, qui a organisé un départ collectif fondé sur du volontariat individuel. Mais quelles que soient les conditions du départ, au cours des entretiens, les enquêtés de ces deux entreprises considèrent que les fusions étaient une bonne chose, tant du point de vue des entreprises que du point de vue de ceux qui sont partis :

« c'était... nécessaire pour l'entreprise, parce que de toute façon on perdait trop d'argent, y'avait trop de monde, par rapport à l'activité, par rapport au nombre de clients...et c'était une opportunité pour ceux qui sont partis... parce que les conditions étaient franchement honnêtes, on peut toujours espérer mieux, mais c'était franchement honnête... », Matthias, ex-chargé de clientèle dans l'entreprise bleue, 27 ans.

« Euh, bah le passage à la fusion je pensais que c'était une bonne chose puisque depuis un certain temps, je voyais qu'on avait pas les possibilités de, l'entreprise verte n'avait pas les possibilités d'avancer au niveau financier on prenait pas beaucoup de décisions pour avancer [...] pour ma vision de la société c'était plutôt une bonne chose », Rémy, ex-responsable de *desk* dans l'entreprise verte, 25 ans.

Si on a pu souligner que les salariés de la relation clientèle du courtage en ligne adhéraient à la rhétorique managériale (Sarfati, 2003), on peut compléter cette analyse en indiquant qu'ils considèrent que des licenciements peuvent être une bonne chose pour une entreprise. On peut quitter une entreprise suite à une fusion-acquisition, sans pour autant diaboliser les stratégies patronales de *downsizing*.

Pour les observateurs quotidiens des échanges financiers que sont les salariés du courtage en ligne, le « marché » est le grand décideur. A la Bourse, il y a des gagnants et des perdants. Cela fait partie de la « loi du marché » ; une grande loi universelle que les enquêtés ne définissent jamais. Faire partie d'une entreprise qui est rachetée, c'est être du côté des perdants. Pour les enquêtés, il convient alors « d'aller tenter sa chance ailleurs », de « se

lancer dans une autre aventure ». Les plans sociaux sont l'occasion d'expérimenter une forme d'engagement collectif. Mais ces engagements sont d'une durée limitée et visent à obtenir des conditions de départs favorables aux volontaires et non pas à instaurer un rapport de force durable avec l'employeur.

Le conflit collectif est le fruit d'un engagement de circonstance au cours duquel les salariés renouent avec des formes d'action bien connues des sociologues ayant enquêtés à l'usine, comme le freinage et la grève du zèle (Fournier, 1996 ; Roy, 2000).

« C'est à dire que le directeur commercial, à un moment donné, je le harcelais de mails, dès qu'il faisait un pas de travers, je le notais, et je lui envoyais un mail, si bien qu'au bout d'un moment, il... il répondait même plus il allait voir la juriste... ou la responsable des ressources humaines pour répondre au mail qu'on pouvait lui faire... parce que parce que c'était des choses comme... voilà "tel jour vous m'avez demandé de trier le courrier, si je me reporte à la convention collective et à mon contrat de travail ça fait pas partie de mes affectations... euh, dois-je me sentir visé, dois je me sentir volontaire par rapport au plan social en cours ?", des choses comme ça... et c'était très, très régulier, donc voilà, on l'a pourri... il en pouvait plus, quand on est parti il était bien content... », Matthias, ex-chargé de clientèle dans l'entreprise bleue, 27 ans.

« - les derniers mois, c'était au printemps, on les passait au 7<sup>ème</sup> sur la terrasse, six ou sept heures par jours sur les huit heures de travail et on nous disait rien... on abusait, on abusait de la situation, parce qu'on estimait qu'on était en droit de le faire, maintenant est-ce qu'on a eu tort est-ce qu'on a eu raison bon...

- *Vous faisiez quoi sur la terrasse ?*

On fumait des cloppes et voilà, on discutait...[...] c'est pas anecdotique, ça a duré... je suis parti le 15 juin à peu près... à partir du mois d'avril, on a commencé, alors ça a été proportionnel au départ, c'était pas sept heures, mais à partir du mois d'avril, une heure, deux heures, puis on a augmenté jusqu'à la dernière semaine où c'était clairement on arrivait le matin on regardait nos mails et on montait... », Matthias, ex-chargé de clientèle dans l'entreprise bleue, 27 ans.

Dans un premier temps, l'action consiste à respecter scrupuleusement les termes de leur contrat de travail. Les salariés font non seulement preuve de zèle dans le respect de leurs attributions, mais le font remarquer régulièrement au directeur commercial de l'entreprise bleue. Dans un second temps, alors que les négociations du plan social sont bien entamées, les salariés décidés à quitter l'entreprise répondent à des quantités d'appels de moins en moins grandes (jusqu'à ne plus en prendre du tout) et délaissent leur poste de travail. On peut donc parler d'une lutte collective éphémère. Cette lutte collective, qui passe à la fois par des phases

de négociation entre représentants du personnel et de la direction et par des actions plus « dures » n'a été possible que parce que les responsables de l'entreprise ont décidé de procéder à un plan social. Ce dernier permet aux salariés désireux de quitter l'entreprise de se réunir autour d'un objectif commun : obtenir les indemnités de départ les plus importantes possibles. On assiste à l'émergence d'un collectif qui partage un but et se met d'accord sur des moyens pour l'atteindre (négociations, actions de freinage, grève du zèle).

## Conclusion

Au cours de cette rapide présentation nous avons donc pu noter différents éléments. Tout d'abord, la passion n'est contrairement à ce que pourrait laisser penser une lecture étymologique du terme, ni cause de souffrance, ni cause d'une soumission irrationnelle qui aliène l'individu en l'enjoignant de poursuivre de toutes ses forces et sa vie durant l'objet de la passion. Elle est un mode intense d'engagement au travail, qui n'empêche pas les salariés de rester « flexibles » et de migrer vers d'autres cieux, ce qui laisse voir un paradoxe entre rapport au travail et rapport à l'emploi. Cette aspiration à la progression dans la carrière conduit les salariés à profiter des opportunités de quitter leur entreprise, quand celle-ci ne leur permet plus de continuer à progresser. La mise en place d'un plan social dans une entreprise permet l'émergence d'un collectif (dans un monde peu coutumier du conflit) tandis que le choix opérés par une autre entreprise de procéder à des négociations individuelles l'a empêchée. Enfin, si la négociation du plan est plus longue que les discussions individuelles (six mois versus quelques semaines), elle permet aux salariés d'obtenir des indemnités plus conséquentes et plus égalitaires, puisque leur mode d'attribution est fixé collectivement. Toutefois, si la lutte collective apparaît, elle prend d'emblée une forme éphémère.

## Bibliographie

Boltanski L. et Chiapello È., 1999, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, coll. nrf Essais, Gallimard, Paris.

Ehrenberg A., 1991, *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.

Fournier P., 1996, « Deux regards sur le travail ouvrier », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 115, décembre, pp. 80-93.

Hassoun J., 2002, « Verbalisation des émotions marchandes, des justifications sociales et des conflits symboliques sur les marchés à la criée du Matif (1986-1998). Récits professionnels et construction d'un « monde social », *Contribution à la deuxième journée d'études sociales de la finance, « Paris, place financière »*.

- Hughes E. C., 1992, *Le regard sociologique*, textes réunis par J.-M. Chapoulie, éditions de l'EHESS, Paris.
- Maruani M., 1985, *Mais qui a peur du travail des femmes ?*, Syros, Paris.
- Maruani M., 2003, *Travail et emploi des femmes*, coll. Repère, La Découverte, Paris.
- Reynaud J.-D., 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, coll. U, Armand Colin, Paris.
- Roy D., 2000, « Deux formes de freinage dans un atelier mécanique : respecter un quota et tirer au flanc », *Sociétés contemporaine*, n° 40, pp. 33-56.
- Sarfati F., 2003, « A la lisière des parquets. Identité professionnelle des salariés du courtage en ligne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°146-147, mars, pp. 80-92.
- Sarfati F., 2005, « Le sens du genre », in Durand J.-P., et Linhart D. (coord.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Octarès, Toulouse, pp. 57-64.

## **La prescription de normes comportementales sur le marché du travail. Des relations de travail aux relations au travail.**

**Élodie Ségal**

Centre Pierre Naville, Université d'Évry Val d'Essonne.

[segalelodie@yahoo.com](mailto:segalelodie@yahoo.com)

Le déploiement de la logique compétence dans les entreprises, impulsé par le MEDEF en 1998, met au devant de la scène la notion de comportement. Au cours des journées de Deauville, cette organisation patronale a offert une définition précise de la compétence. Elle faisait, à cette occasion, de la notion de comportement un élément essentiel de sa définition. La compétence serait « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis; elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (MEDEF, 1998, p. 21). Quelques années plus tard, en 2002, la logique compétence prend un nouveau tournant et passe de la « gestion des compétences » à la « gestion par les compétences » (Rouby, Solle, 2002). Ce repositionnement de la logique compétence prolonge le processus, largement amorcé auparavant, qui place l'individu, sa subjectivité, ses qualités personnelles au centre de l'organisation productive. Les efforts de redéfinition effectués par le MEDEF en 2002 ne vont donc pas à l'encontre de la logique précédente et érigent toujours le comportement comme une composante essentielle. « Cette expression, désormais à peu près stabilisée, évoque l'implication et la mobilisation de la « subjectivité » des individus. Ce sont des compétences de prise d'initiative, de communication et d'interaction : faire face à l'imprévu, gérer les aléas passe par une mise en commun de l'expérience vécue dans le travail. Cette dimension comportementale est décisive, et pour la performance des entreprises, et pour l'employabilité des individus » (MEDEF, 2002, p. 13).

Il s'agira de montrer plus précisément, dans cette communication, que conformément aux déclarations du MEDEF c'est bien du comportement dont il est question lors des démarches compétences et plus encore de la prescription de normes comportementales. C'est donc de l'examen du discours patronal dans les relations au travail qu'il est question ici. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une double recherche empirique. D'une part, nous avons effectué un état des lieux des démarches compétences auprès de 19 entreprises de l'industrie automobile, agro-alimentaire, électronique et métallurgique. D'autre part, nous avons également mené une enquête prenant la forme d'une observation participante. Dans ce cadre,

nous avons participé à l'élaboration d'un chantier compétence au sein d'un groupe du secteur agro-alimentaire.

En s'intéressant plus particulièrement au travail d'exécution, la prescription de normes comportementales prend deux formes distinctes. La première a partie liée avec l'évaluation de la subjectivité (1). Celle-ci passe par une prescription du comportement qui prolonge les prescriptions du geste mises en œuvre méthodiquement par Taylor. Quant à la seconde, elle concerne, plus précisément, l'évaluation de la mobilisation de la subjectivité (2). Ces nouvelles formes d'implication peuvent être éclairées en partie par ce que nous appellerons le prisme de la stratégie.

## **1. Évaluation de la subjectivité**

Si le MEDEF déclare, en effet, que le comportement est une composante essentielle de la gestion des compétences, certains chercheurs en sciences sociales portent la logique compétences tout en mettant en garde contre l'évaluation de tout ce qui est au plus proche de l'être (Zarifian, 1999 ; Lichtenberger, 1997). Mais comment tenir un tel projet ? Comment décroiser une logique qui appelle de ses vœux plus de responsabilités et les jugements personnels qu'elle induit ? Comment élargir l'activité de travail au savoir-faire sans ouvrir la porte au savoir-être et à l'évaluation du bon vouloir des salariés ? Finalement, « peut-on réduire l'incomplétude du contrat de travail en décidant qu'au-delà du temps de travail acheté, les attitudes et la subjectivité du salarié – domaines privés s'il en est – cessent aussi de lui appartenir et doivent être contrôlées et évaluées par la direction, pourtant propriétaire que du seul *temps* de travail ? » (Durand, 2004, p. 121). Au regard des projets compétences recensés et observés, la logique compétence, appelant à une nouvelle forme d'engagement du personnel, conduit à la mise à disposition de la subjectivité du salarié. En effet, les chantiers compétences que nous avons suivis sont dans la droite lignée du MEDEF et mettent en œuvre une prescription de la subjectivité (1.1.) Ces formes de prescriptions prolongent celles que l'on rencontrait sous Taylor et investissent dorénavant la personne même du salarié, en prescrivant plus précisément sa loyauté et sa fidélité (1.2.).

### **1.1. Comportement et subjectivité, du contrat de travail aux situations de travail**

Un détour par les travaux de certains juristes (Supiot, 1994 ; Aubin, Bouveresse, 1995 ; Supiot, 1998) permet de mieux comprendre les relations de travail existantes au sein de cette forme particulière d'activité, le salariat et d'éclairer ses ambiguïtés.

Le contrat de travail est traversé par la dimension "patrimoniale", c'est-à-dire qu'un salarié vend en quelque sorte la seule chose qu'il possède, sa force de travail. Cette dernière est considérée comme une chose à l'instar d'un bien échangeable sur le marché du travail. Assujettie au droit de propriété, la force de travail peut donc être échangée, vendue de manière dite anonyme. Par ce fait, on sépare la force de travail du travailleur car ce dernier est considéré comme inaliénable sur le marché comme ailleurs. Mais pourtant le travailleur en louant ses bras, son corps, etc., ne peut pas faire autrement que de louer ses attitudes, sa subjectivité, ses spécificités. Même si contre de la monnaie le droit contraint de voiler son origine personnelle, en réalité les individus s'impliquent dans le contrat de travail (Polanyi, 1983 ; Arendt, 1983). Avec la notion de compétence cette distinction est encore plus illusoire puisque l'on demande aux salariés de dépasser leur seul apport en terme de qualification et de s'adapter à des situations de plus en plus spécifiques en développant d'autres qualités (appelées compétences) plus proches de la réalité dite évolutive des situations de travail. Ce passage d'une logique validant la qualification liée aux postes de travail à une logique validant la compétence liée aux individus ne va pas sans la prescription de normes comportementales.

Pour tous les groupes que nous avons rencontrés, il est d'ailleurs clair que « ce qui fait la différence entre deux salariés c'est bien leur capacité<sup>4</sup> à mettre en œuvre des compétences comportementales » (DRH dans un groupe de l'électronique). Ce groupe d'origine anglo-saxonne souhaite que les salariés<sup>5</sup> déploient des comportements en adéquation avec les orientations et les valeurs qu'il a définies. Les valeurs privilégiées sont le partage, l'orientation client, et le travail en équipe. Toutes ces qualités sont synonymes d'ouverture vers autrui (collègue, supérieur hiérarchique, client) et de disponibilité de soi. Leur validation se fera à l'aide d'évaluations individuelles menées par un supérieur hiérarchique, ce qui permettra, à terme, de cibler les salariés les plus proches des profils escomptés pour les orientations à venir. Les normes comportementales correspondent donc à la culture d'entreprise ou aux orientations définies en amont par les services R.H., conseillés par des experts et des consultants. Les salariés doivent s'adapter à ces exigences dans la mesure où ils

---

<sup>4</sup> Le terme de capacité, largement utilisé dans les entreprises visitées, a été interrogé à de nombreuses reprises par les travaux sociologiques. Voir notamment les travaux de Pierre Naville (Naville, 1945), de Marcelle Stroobants (Stroobants, 1993) qui dévoilent les jugements sociaux à l'œuvre dans cette notion.

<sup>5</sup> Ce groupe est essentiellement composé de salariés à hautes qualifications (ingénieurs et techniciens).



veulent évoluer ou tout simplement travailler sur les projets les plus intéressants. Ces exigences en termes comportementaux ne restent pas uniquement au niveau du discours R.H. mais on assiste à une prescription de ces dernières à travers la construction de référentiels<sup>6</sup>. On peut donc bien parler de normes comportementales transférées aux situations de travail, comme le montre cet exemple de référentiel.

### Référentiel Comportement

	<b>Initiative</b>	<b>Rigueur</b>	<b>Coopération/Communication</b>
<b>Niveau 1</b>	Alerte en cas de problème	Application de directives	Informe ses collègues immédiats
<b>Niveau 2</b>	Alerte en cas de problème	Application de directives. Relevé d'information fiable	Informe ses collègues immédiats
<b>Niveau 3</b>	Alerte en cas de dérive du process	Application des modes opératoires	Informe ses collègues immédiats
<b>Niveau 4</b>	Résolution de dysfonctionnements courants	Application de solutions connues après analyse	Echange avec ses collègues
<b>Niveau 5</b>	Anticipation des aléas ou dérive	Application de solutions connues pour prédiagnostic technique	Coordonne ses activités avec celles de ses collègues
<b>Niveau 6</b>	Proposition d'améliorations techniques	Diagnostic Technique/Formation de savoir	Coopération avec ses collègues et coordination de certaines activités
<b>Niveau 7</b>	Décision de fonctionnement dans un cadre établi	Priorisation d'actions. Relais d'info	Coordination du travail de l'équipe pour atteindre la performance maximum
<b>Niveau 8</b>	Décision de fonctionnement dans un cadre établi	Diffusion de méthode	Coordination de l'activité de l'équipe avec les services de l'usine

**Tableau I**, (Document interne, Avril 2004)

Si les concepteurs de la logique compétence se targuent de proposer un dépassement de la prescription taylorienne par la prise d'autonomie et la prise d'initiative, il est tout à fait paradoxal de constater que les prescriptions sont toujours à l'œuvre mais qu'il s'agit là du comportement individuel. Les modes opératoires qui sévissaient sous Taylor ne sont donc pas dépassés. Cependant, ils ne prennent pas les mêmes formes puisque les bureaux des méthodes ont été remplacés par les services des ressources humaines et que par là même ce n'est plus de méthode dont il s'agit mais d'individu. Dans ce groupe, trois compétences ont été ciblées, le métier, le transverse et le comportement. Le comportement comporte de nombreux sens pour

<sup>6</sup> Ce référentiel concerne les salariés d'exécution (ouvrier, technicien, agent de maîtrise) d'un groupe du secteur de l'agro-alimentaire.

cette entreprise. Il est aussi bien question d'exigence, de rigueur, de proximité, d'initiative, de réactivité, de coopération, de sens du collectif, etc. Afin de synthétiser cette diversité, nous avons tenté de décliner clairement le comportement.

## 1.2. La fidélité et la loyauté des salariés

Les représentants du MEDEF assument pleinement la notion de comportement et celle assez similaire de « savoir-être »<sup>7</sup>. En revanche, la terminologie de « savoir-être » est de moins en moins utilisée au sein même de l'entreprise car elle rencontre des difficultés, d'une part, à être acceptée auprès de la population ouvrière et, d'autre part, à être objectivée dans les référentiels.

*« D'accord, par exemple, vous parlez de compétences. Certaines compétences intègrent les compétences techniques mais elles intègrent aussi les compétences comportementales. D'autres l'appellent savoir-être. Ce que l'on a constaté, c'est que le savoir-être, c'est délicat à manier et qu'il fallait mieux travailler sur des compétences comportementales. Parce que là, on peut trouver des critères d'observation et d'objectivisation. Par exemple, les grandes surfaces, la grande distribution pour les caissières, c'est avoir le sens du client. Concrètement, ça se traduit comment ? C'est bonjour, au revoir, merci. C'est inutile de faire soulever les bouteilles d'eau. C'est aider quelqu'un à remplir son cadî, si elle est un petit peu empruntée. Donc ça se traduit très concrètement par un certain nombre de services précis. Être à l'écoute du client, c'est bien beau, mais concrètement, c'est quoi ? La traduction permet d'objectiver, de donner des indicateurs et de faire des critères de réussite derrière ».*

(Chargée de Mission, MEDEF)

Cette tentative d'objectivation va vers une prescription des attitudes à adopter dans des situations précises. En toile de fond aux nombreuses déclinaisons du comportement et aux nombreuses tentatives d'objectivation que nous avons suivies, deux attitudes au moins sont repérables. La première, celle de fidélité, signifie être constant, être présent dans un moment difficile et ne pas manquer aux missions qui sont confiées aux salariés. Par exemple, pour le comportement, comment les services RH traduisent, en situation de travail, avoir le sens de l'équipe ? Il va de soi que ce comportement est proche de la communication. Mais finalement la communication ne veut pas dire grand-chose car ce que cherche l'encadrement c'est d'interpréter ce comportement en situation. La question est donc bien : avoir le sens de

---

<sup>7</sup> Notre communication s'appuie sur une recherche commanditée par le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche portant plus particulièrement sur les compétences relationnelles et qui a donné lieu à un rapport (Ségal, 2005).

l'équipe dans l'entreprise X, concrètement à quoi ça correspond ? Ça se traduit comment ? En définitive, nous avons constaté qu'il est souvent question de constance dans le sens de fiabilité. Par exemple, quelqu'un à qui on va pouvoir confier la mise en marche des machines tôt le matin. Pourquoi confier cette mission à une personne en particulier et pas à une autre ? Car on sait qu'il sera là à l'heure et que s'il a un problème, il aura les ressources nécessaires, techniques (la méthode, la qualification) et sociales (les relations, les compétences), pour réagir.

La fidélité attendue par l'entreprise est synonyme de constance mais elle est aussi synonyme d'être présent dans des moments difficiles. En effet, à un moment où les groupes rencontrés parlent beaucoup d'employabilité, et ne veulent donc pas garantir l'emploi à vie, paradoxalement, les salariés sont de plus en plus sollicités pour donner de leur temps, de leur énergie, pour faire tenir le groupe dans le marché.

*« Ce n'est pas purement technique et ça c'est lié à tout ce monde qui doit évoluer, à toute cette organisation qui doit évoluer. Je veux dire aujourd'hui. On serait mort sinon. Il n'y aurait plus de sidérurgie en France. (Long silence) Parce que les Coréens ils auraient fait mieux que nous pour moins cher. Eh bien pour vendre de l'acier pour automobile, il faut être au top du top. Ne pas avoir trop de rebut. Être en capacité de produire avec des machines qui ne se cassent pas la margoulette toutes les 5 minutes. Donc, il faut pas que ça s'arrête, bon, tous les salariés doivent suivre ».*

(DRH, Arcelor)

Constance, fiabilité dans les moments difficiles, les preuves de fidélité prennent des formes multiples dans l'entreprise. Le tableau I en illustre certaines formes telle que l'initiative qui est caractérisée à des degrés de plus en plus affinés à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Par exemple, dans le fait d'alerter ses supérieurs, si on rencontre un problème, de l'anticiper et cela jusqu'à sa résolution. Dans ce même tableau, le comportement de communication est finalement assez similaire à celui de fiabilité (informe ses collègues immédiats, échange avec ses collègues, coordonne ses activités avec celles de ses collègues). Il faut souligner que les services RH rencontrent souvent cette difficulté qui est de comprendre les erreurs qui se sont produites lors de la production et qu'aucun exécutant ne parvient ou ne veut exprimer clairement. Dans ce contexte, les directions recherchent un climat de confiance, une complicité avec le personnel qui travaille en production.

La deuxième attitude à adopter, celle de la loyauté, est assez proche de la fidélité en ce sens qu'elle correspond au fait de tenir ses engagements mais elle prolonge aussi cette logique en y insérant l'obéissance aux règles. Toujours dans le tableau I, le comportement de « rigueur » illustre cette autre contradiction. Paradoxalement, en appelant de ses vœux

l'autonomie, l'initiative, la logique compétence tombe toutefois dans la prescription. Un ouvrier doit appliquer des directives, appliquer des modes opératoires, appliquer des solutions connues après analyse et diffuser des méthodes. Là encore, il est donc bien question de la pratique taylorienne dans les termes « d'appliquer » et surtout dans l'expression « appliquer des modes opératoires ». Mais il est aussi question d'intégrer les missions des bureaux des méthodes, d'être un acteur de cette pratique dans celle de « diffuser des méthodes ». En effet, sous Taylor, le bureau des méthodes, en cherchant à faire une plus grande économie des moyens, construisait des modes opératoires dont l'appropriation restait à la seule charge des ouvriers. Des fiches d'instructions explicitaient la marche à suivre (Durand, 2003). Au sein de la logique compétence la démarche est tout aussi technocratique. Même si les terminologies ont changé, que l'on ne parle plus de bureau des méthodes mais d'équipe R.H., que l'on n'utilise plus des fiches d'instructions mais des profils repères, que ce n'est plus le geste qu'il s'agit de prescrire mais les comportements, les bonnes pratiques, la logique prescriptive s'applique encore aujourd'hui, dans la diffusion de normes comportementales.

Alors pourquoi prescrire des normes comportementales ? Pourquoi prescrire des missions ? À cela, le MEDEF répond : « les compétences des salariés mobilisés de façon responsable dans des organisations du travail autonomes sont de nature à améliorer significativement la performance de l'entreprise » (MEDEF, 2002, p. 12). Nous verrons qu'il s'agit bien d'une nouvelle forme de mobilisation de la main d'œuvre.

## **2. Prescription et mobilisation subjective, le prisme de la stratégie**

À la question, pourquoi réinventer de nouvelles formes de prescription touchant à la subjectivité ? La réponse peut être éclairée, en partie, par le prisme de la stratégie. En effet, un projet compétence peut prendre différentes formes selon l'entreprise ou bien même selon l'interlocuteur (la direction, les salariés, les délégués syndicaux) avec lequel on entame une présentation. Ce qui permet de distinguer deux chantiers compétences, ce sont moins les principes, relativement proches d'un projet à l'autre (l'autonomie, l'initiative, les responsabilités, le développement des compétences, la validation de qualités personnelles, etc.), que leurs conditions de mise en œuvre et d'accompagnement. Sur ce plan, chaque entreprise définit ses propres modalités. À partir de là, un mot cible peut être repéré comme le fil conducteur des principes de tout chantier compétences : le profit. En ce sens, les démarches compétences peuvent être regardées à travers le prisme de la stratégie. D'abord, ce que laisse voir ce prisme lie le profit et des formes d'implication des ouvriers (2.1.). Ensuite, nous

verrons ses conséquences sur la mobilisation subjective (2.2.). Enfin, la dernière facette pose la question du consentement dans ce nouveau régime de mobilisation (2.3.).

### **2.1. Implication contrainte et profit**

Selon le point de vue de la direction des groupes que nous avons rencontrés, deux principaux avatars semblent caractériser la logique taylorienne du poste de travail. D'une part, la séparation des tâches entraîne des coûts au niveau de l'interface. Ainsi, cette rationalisation de l'espace nécessite de déployer un dispositif coûteux aussi bien en main d'œuvre qu'en machine, afin de maintenir le lien et la communication entre les différentes tâches. D'autre part, cette organisation apparaît comme complètement bloquante lorsque l'on veut demander à un salarié d'exécution de faire un acte supplémentaire, quel qu'il soit. Ce contexte ciblé par les directions d'entreprise doit, selon elles, être dépassé. Le chemin largement emprunté est celui de la mobilisation de toutes leurs ressources humaines. Un projet compétence couvre donc deux dimensions fortement imbriquées, afin d'obtenir les résultats escomptés. La première dimension est de nature économique (baisse des coûts, augmentation de la qualité, de la réactivité, de l'hygiène, de la sécurité). Elle est portée par une autre dimension de nature sociale (accroissement des compétences, de l'autonomie, changement de mission, etc.). Ainsi, un des groupes étudié illustre sa stratégie en cinq objectifs qui associent la dimension économique et la dimension sociale, comme le montre l'encadré n°1.

#### **Axes stratégiques Opérations 2004 :**

Revoir les organisations (gérer les hommes) et les indicateurs.

- Forte contribution des opérateurs à la croissance (innovation, solutions alternatives pour la production, projets industriels, diversification matières premières).
- Augmentation significative du niveau d'excellence dans l'exécution.
- Poursuivre l'amélioration des prix de revient opérations : efficacité économique
- Franchir un nouveau pas significatif en terme de qualité : efficacité qualité
- Mise en place d'une gestion des compétences individuelles au sein de nouvelles organisations apprenantes définies.

**Encadré n°1,** (Document interne, décembre 2003)

Ce groupe vise, notamment, une réduction des pertes, une amélioration des rendements des lignes, une baisse des coûts en modifiant la fonction maintenance (qui n'est plus considérée comme un métier à forte valeur ajoutée). Ces données sont significatives dans le sens où la gestion du personnel a une autre manière de prendre en compte la main d'œuvre. La main

d'œuvre n'est plus considérée simplement comme une variable d'ajustement mais comme un vecteur majeur de productivité. Il s'agit, en effet, de prendre en compte davantage les aspirations des salariés dans un souci de fidélisation et d'adaptation permanent au métier. Ainsi, la logique compétence intervient comme palliatif à la logique du poste de travail en articulant au plus proche l'organisation technique et l'organisation sociale. Le concept « d'implication contrainte », développé par Jean-Pierre Durand, rend compte de ce nouveau régime de mobilisation de la main d'oeuvre. Il s'agit, selon-lui, de « mobiliser la subjectivité des salariés dans une attitude active et offensive pour que, en partageant les objectifs des directions – et des actionnaires –, ils obtiennent des résultats toujours supérieurs » (Durand, 2004, p.109).

Dans ce contexte, le MEDEF a été le premier à formaliser cette notion. « La première dimension est celle de la mobilisation. Cette modalité se traduit par un surcroît d'exigences de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs (...) c'est tout d'abord, au regard de l'organisation, une tentative au développement de la polyvalence (...); c'est ensuite ce que l'on dénomme les « compétences comportementales »; (...) c'est enfin, un surcroît d'exigences qui s'observe dans la durée » (MEDEF, 2002, p. 13). Les entreprises rencontrées se sont donc appropriées cette notion et l'ont largement appliquée aux différentes situations de travail, comme en témoigne cette description de la mobilisation extraite d'un dictionnaire de compétences<sup>8</sup>.

<b>Capacité à mobiliser, à faire adhérer</b>	
N1	- Réguler des échanges, résoudre des difficultés, dans une relation simple centrée sur l'échange et la coopération.
N2	- Réguler des échanges, résoudre des difficultés, dans une relation complexe, où les relations d'interface et de négociation prédominent.
N3	- Faire adhérer, orienter vers l'avenir, dans une relation simple centrée sur l'échange et la coopération.
N4	- Faire adhérer, orienter vers l'avenir, dans une relation complexe, où les relations d'interface et de négociation prédominent.

**Encadré n°2**, (Dictionnaire des compétences, p.16)

Ainsi, les services des ressources humaines mettent en œuvre, au travers des chantiers compétences, de nouvelles formes de mobilisation des salariés.

En résumé, aujourd'hui les projets compétences ont comme moteur des opportunités de productivité identifiées mais difficiles à atteindre en l'état et c'est par l'implication de tous

---

<sup>8</sup> Là encore, ce dictionnaire décrit les qualités qui doivent être détenues par les salariés d'exécution.

les salariés qu'un avenir pour l'entreprise est envisagé. Ces formes d'exigences économiques, tirées par le profit et s'appuyant sur le social, entraînent des formes de mobilisation subjective caractérisées par un dressage opératoire des salariés.

## 2.2. Mobilisation subjective

Ce qu'Yves Clot appelle la « plus-value subjective »<sup>9</sup> (Clot, 2003, p. 129) ne manque pas de rappeler à quel point, aujourd'hui, le sujet est lié à la productivité. Dans cette logique les ouvriers sont sollicités dans le sens où ils doivent intégrer une nouvelle manière de penser leur contribution. Ils doivent devenir acteurs du changement et prendre à leur charge des tâches qui auparavant ne leur appartenaient pas. Ces tâches sont bien sûr très concrètes, c'est d'ailleurs bien ce qu'induit le terme de poly-compétences (faire de plus en plus d'activités différentes). Mais ces tâches sont aussi beaucoup plus abstraites et concernent leur manière de penser (Linhart, 1994), de voir l'entreprise, de voir la production, de s'engager.

*« Il y a différents accompagnements aujourd'hui pour que même un ouvrier ait une compréhension du monde dans lequel on vit. Pour que les gens connaissent les éléments clefs de l'entreprise et qu'ils comprennent le pourquoi du comment des décisions. C'est quoi un chiffre d'affaire ? C'est quoi une VA (Valeur Ajoutée) ? C'est quoi de la création de valeurs ? Il y a une nouvelle culture pour une amélioration de la communication. Mais on avait besoin de faire évoluer les mentalités, les comportements. Donc vous avez des formations pas du tout techniques mais très culturelles dans le sens où vous apprenez à vous réunir tous les jours pour faire le point, à élaborer des fiches ».*

(D.R.H., Arcelor)

La gestion des compétences permet de mobiliser un ensemble plus large et plus complexe d'exigences requises au travail (valorisation des dimensions comportementales, relationnelles et cognitives), de mieux prendre en compte les exigences des systèmes productifs actuels et de mieux correspondre à l'évolution rapide des contenus d'emploi. Cette gestion des hommes tirée par le profit fournit à l'entreprise les bases d'une négociation individuelle plus large que la seule référence à la qualification attestée par des diplômes.

Plus concrètement, la compétence « adaptation » indique à quel point les contraintes de rentabilité s'insèrent au plus proche du travail d'exécution (Coutrot, 1998). Cette compétence est définie comme suit : « capacité à adopter le comportement, discours, attitude

---

<sup>9</sup> « Ce fil coupé isole l'activité en segments séparés en butte les uns des autres, désindexe l'action de maintenance de toute mobilisation psychique effective, fait perdre au travail ce que je n'hésiterai pas à appeler sa « plus-value subjective » ». (Clot, 2003, p. 129).

le plus approprié et le plus efficace face à un contexte, une situation, un interlocuteur particulier ».

#### **Adaptation**

Elle est déclinée en trois niveaux :

Niveau 1 : Adaptabilité : apporte des réponses avec pragmatisme.

Niveau 2 : Réactivité : fait proposition, négocie l'application/sens opportunité.

Niveau 3 : Proactivité : Imagine, propose des scénarios, prévient les conflits.

Cette compétence peut être illustrée avec le cas de l'humidité de l'air. En période de grande chaleur, un premier ouvrier doit prendre l'initiative de rajouter de l'eau dans les mélanges pour que la pâte garde la même texture. S'il ne le fait pas, des milliers de « cracottes » ne sont pas commercialisables.

#### **Encadré n°3, (Dictionnaire des compétences, p.16)**

Le salarié doit être force de proposition et donc réagir, intervenir pour que son entreprise soit innovante et concurrentielle sur tous les plans. Si la notion de profit est effectivement repérable dans la déclinaison des compétences requises, le besoin de mobiliser la force de travail reste la préoccupation majeure des groupes suivis. La compétence « autonomie » est définie de manière globale par l'entreprise comme suit : « être capable d'entreprendre de son propre fait, de prendre des décisions opportunes, de mener sa mission sans assistance ». Paradoxalement, la composante essentielle de cette qualité est le fait de savoir référer à la hiérarchie. C'est d'ailleurs ce qui distingue le niveau 1 (« qui a besoin de directive ») et le niveau 2 (« qui réalise ses tâches sans la hiérarchie à laquelle il se réfère quand il y a des difficultés »). Le niveau le plus haut, niveau 4, sollicite toujours la hiérarchie mais la bonne personne et au bon moment : « Prend des décisions opportunes. Peut résoudre seul des difficultés importantes ou sollicite au bon moment le bon interlocuteur ».

On trouve ici tout le paradoxe ressenti par la population ouvrière dans l'exigence de mobilisation, l'autonomie et la contrainte.

### **2.3. La place du consentement**

Il est incontournable de proposer des pistes de réflexions sur la mobilisation subjective sans terminer sur le consentement. Comment les salariés réagissent ? Quelles sont les contributions effectives ? Ces nouvelles formes d'injonctions sont-elles perçues comme des contraintes ou comme des sources de réalisation de soi ?

Nous envisageons la question du consentement comme l'étude de la construction sociale des injonctions émises par les directions d'entreprise et de leurs conséquences en



termes de valorisation ou de dévalorisation sociale. D'une part, cette approche conduit à prendre en compte le fait que le contexte économique actuel, les peurs du licenciement, les difficultés de retrouver un emploi font que les salariés n'ont pas le choix. Cette situation de non choix implique un phénomène de simulation contrainte, dont les effets en terme d'implication réelle et valorisée par la hiérarchie sont plus ou moins visibles selon les individus. D'autre part, nous avons aussi rencontré des phénomènes d'adhésion à ces nouvelles logiques et bien plus souvent que l'on pourrait le croire. Cette adhésion passe par une naturalisation des contraintes et des logiques financières qui semblent, pour les salariés, inéluctables. Cette adhésion n'est pas toujours vécue positivement, soit pour l'épanouissement du salarié lui-même, soit pour son évolution dans l'entreprise. Sur le long terme, certains salariés sont souvent découragés de tant d'efforts finalement assez peu reconnus par l'entreprise, ou dont la reconnaissance dépend de la personnalité d'un manager. D'autres salariés sont bien loin d'avoir pris le train en marche. Soit ces derniers étaient déjà en marge de l'entreprise depuis de nombreuses années, soit en position limite dans des organisations traditionnelles, ils sont vite dépassés par ces nouvelles exigences dont ils n'arrivent pas à saisir les enjeux et surtout les exigences.

### **Conclusion :**

Le discours patronal définit la gestion par les compétences, sans détour et de manière très claire, par des qualités comportementales censées favoriser la mobilisation des salariés d'exécution. La vérification de ce discours au niveau des relations au travail montre que cette logique est bien à l'œuvre dans les sites industriels visités. L'appropriation par les services RH de la notion de comportement a formalisé des exigences en termes de fidélité et de loyauté des salariés. Ces formes de management sont essentiellement tirées par ce que nous avons nommé le prisme de la stratégie : implication contrainte, mobilisation subjective et profitabilité. Les réactions des salariés d'exécution sont alors multiples. Elles vont de la simulation contrainte, à des formes d'adhésion.

### **Références :**

- Arendt H., 1983, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Levy.
- Aubin G., Bouveresse J., 1995, *Introduction historique au droit du travail*, Paris, Puf.
- Clot Y., 2003, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.

- Durand C., 2003, « Division du travail et gestion des ressources humaines », in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des Ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 373-382.
- Durand J.-P., 2004, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui, flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil.
- Lichtenberger Y., 1997, « La compétence comme prise de responsabilité », Séminaire ETMT, Dijon.
- Linhart D., 1994, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- MEDEF, 1998, *Journées internationales de la Formation "Objectif compétences"*, Deauville.
- MEDEF, 2002, *Objectif compétences des pratiques européennes innovantes. Organisations du travail et gestion par les compétences*, Paris.
- Naville P., 1945, *Théorie de l'orientation professionnelle*, Paris, Gallimard.
- Polanyi K., 1983, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- Rouby E., Solle G., 2002, « De la gestion des compétences à la gestion par les compétences : vers une lecture étendue et décloisonnée du management des ressources humaines », in Dupuich-Rabasse F. (coord.), *Gestion des compétences et knowledge management. Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Éditions Liaisons, pp. 121-138.
- Ségal É., 2005, *Les compétences dites « relationnelles » : quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?*, Rapport pour le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Université d'Évry.
- Stroobants M., 1993, *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Supiot A. (dir.), 1998, *Le travail en perspective*, Paris, LGDJ.
- Supiot A., 1994, *Critique du droit du travail*, Paris, Puf.
- Zarifian F., 1999, *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.

## **Construction du rapport au travail des jeunes non diplômés**

**Danièle Trancart**

GRIS, Université de Rouen, Mission Education, Economie, Emploi, DEP-MEN  
[daniele.trancart@univ-rouen.fr](mailto:daniele.trancart@univ-rouen.fr)

**Claude Sauvageot**

Mission Education, Economie, Emploi, DEP-MEN  
[claude.sauvageot@education.gouv.fr](mailto:claude.sauvageot@education.gouv.fr)

S'il est une transition difficile pour les jeunes sortant du système éducatif, c'est bien l'insertion professionnelle. Dans une situation caractérisée par un essor de la flexibilité, la précarité affecte l'ensemble des jeunes et des débutants. Les jeunes de bas niveau de qualification sont particulièrement exposés aux trajectoires précaires, scandées par un chômage récurrent.

Au mois de février 2004, une étude a été confiée à la DEP et au CEREQ par le cabinet du Ministre de l'Éducation Nationale, afin d'ajuster une offre de « formations qualifiantes différées » pour ces jeunes. Deux sources d'information ont été principalement mobilisées pour répondre aux questions posées.

L'enquête 'Génération 98' du CEREQ portant sur les sortants du système éducatif en 1998 (avec un échantillon de 56 000 jeunes interrogés en 2001, dont 22 000 ré-interrogés en 2003), et une enquête spécifique conduite au moyen d'entretiens en face à face, essentiellement auprès de jeunes non diplômés<sup>10</sup>. Les 80 entretiens réalisés entre avril et juillet 2004 ont été ciblés sur des jeunes qui, sans être rapidement stabilisés dans l'emploi dans les trois premières années de vie active, ont quand même connu des expériences d'emploi d'une durée significative (supérieure à six mois entre 1998 et 2001).

L'objectif de cette communication est d'analyser les modalités de construction du rapport au travail de jeunes de bas niveau de qualification sortis du système éducatif en 1998. L'étude des entretiens de 2004 prend appui sur les résultats obtenus à l'aide du logiciel d'analyse textuelle « ALCESTE.

### **1. Quelques données sur les jeunes non diplômés et leurs trajectoires (enquête G98)<sup>11</sup>**

---

<sup>10</sup> Les jeunes interrogés sont issus de la base d'échantillonnage de l'enquête Génération 1998 du Céreq.

<sup>11</sup> Cart B., De Besse M., Gasquet C., Lopez A., Mora V., Mouy P., Orivel E., Verley E., Sauvageot C., (2005)

En 1998 environ 155 000 jeunes ont quitté le système éducatif sans aucun diplôme ou avec le seul brevet. Parmi eux, 120 000 n'avaient pas atteint l'année terminale du baccalauréat. L'analyse porte sur ces 120 000. Ils sont pour la plupart (90%) sortis de formation initiale entre 17 et 20 ans.

### **Un arrêt d'études plus ou moins précoce**

Près d'un quart sont sortis d'une classe de collège (5<sup>e</sup> à 3<sup>e</sup>) ou d'une SEGPA, mais plus des deux tiers sont sortis vers la vie active après avoir préparé un BEP ou un CAP, par voie scolaire (43 %) ou par apprentissage (24 %). Les jeunes ayant préparé ces diplômes de niveau V ont souvent suivi la formation jusqu'à la classe terminale ; néanmoins les abandons avant cette dernière année représentent un cas de figure qui est loin d'être marginal (25 % des non diplômés). A tous ceux-là, s'ajoutent quelques jeunes non diplômés sortis d'une classe de 2<sup>e</sup> ou 1<sup>ère</sup> générale ou technologique (environ 8%).

### **Une majorité d'hommes**

La population non diplômée compte plus d'hommes (62%) que de femmes (38 %). Lorsque les jeunes sont sortis d'une formation professionnelle, la spécialité de formation est fortement sexuée. Les filles sont souvent sorties des filières tertiaires, notamment celles du tertiaire administratif (secrétariat, comptabilité), de la vente, du nettoyage, des carrières sanitaires et sociales ou de l'hôtellerie. De leur côté, les garçons ont quitté des filières industrielles : électricité, mécanique, carrosserie, bâtiment, soudure, usinage, métiers de bouche. Seules les formations à la vente et à la comptabilité apparaissent relativement mixtes.

### **Des origines populaires avec une forte composante issue de l'immigration**

Du point de vue des origines sociales, le profil de la population non diplômée est proche de celui des jeunes titulaires d'un CAP ou un BEP : une large majorité (66%) est issue des milieux populaires (ouvriers ou employés). Les origines ouvrières sont deux à trois plus fréquentes chez les jeunes pas ou peu diplômés (33% des cas) que chez les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (13% des cas). Seul un jeune non diplômé sur dix est fils d'un cadre moyen ou supérieur.

Mais ce qui caractérise le plus la population non diplômée, ce sont ses origines nationales. En effet, nombreux sont les jeunes issus de l'immigration extra européenne de la deuxième génération, et notamment maghrébine<sup>12</sup>. Ainsi, pour 23 % des jeunes sans diplôme, le père est né hors d'Europe, contre 11 % chez les jeunes sortis de formation avec un CAP ou un BEP, et 8 % des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur.

### **Des trajectoires très diverses**

Leurs trajectoires ne sont pas uniformes et tous ne connaissent pas forcément de graves difficultés d'insertion. En effet, au cours des trois premières années de vie active, on note que :

- 23% d'entre eux ont travaillé moins de 6 mois ou pas du tout mais
- 26% paraissent dans une situation stable (maintien dans l'emploi long et continu et statut stable).

Entre ces deux extrêmes<sup>13</sup> :

- 28% d'entre eux ont travaillé sans durabilité ou sans continuité (pas de période d'emploi de plus de 18 mois) et 23% connaissent un maintien dans l'emploi mais sans statut stable (pas de titularisation ou de CDI).

La trajectoire varie suivant le niveau auquel les jeunes ont quitté la formation initiale. Les sortants de collège connaissent davantage un non emploi durable que les jeunes ayant entamé une filière professionnelle. Au sein de ces derniers, les jeunes (souvent des filles) sortant des filières tertiaires ont une insertion beaucoup plus difficile que les jeunes issus des filières industrielles. Au sein de ceux qui sont issus des mêmes spécialités de formation, les jeunes issus de l'apprentissage connaissent une stabilité dans l'emploi plus fréquente que ceux issus de la voie scolaire (en lycée professionnel du fait des relations plus étroites avec le milieu professionnel et une meilleure connaissance de celui-ci).

Si les dispositifs permettant à des jeunes non diplômés d'accéder à une formation qualifiante différée sont assez nombreux, les jeunes y ont peu recours (80% n'ont suivi aucune formation hors emploi au cours de leurs trois premières années de vie active). De même, seuls 7% de ces jeunes ont pu participer à une formation organisée par l'entreprise (contre 12% pour les jeunes sortis avec un CAP ou BEP et 32% des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur).

---

<sup>12</sup> Les jeunes d'origine maghrébine représentent 16% des jeunes non diplômés.

<sup>13</sup> Les entretiens réalisés n'ont pas porté sur ces deux trajectoires extrêmes, d'insertion et de non emploi durable.

Enfin, ils sont 10% à avoir emprunté la voie de l'alternance (apprentissage ou contrat de qualification).

Notons enfin que le réseau des Missions locales et des Permanences d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO) a une place importante pour les jeunes non diplômés, surtout lorsqu'ils ont connu des périodes de chômage répétées ou de non emploi prolongé (82% de ceux qui ont connu une ou plusieurs périodes de non emploi de plus de 6 mois, déclarent être allés à la Mission locale). En revanche, le programme TRACE ne semble avoir concerné qu'une minorité des non diplômés (10% des déclarations).

## **2 Présentation de l'enquête qualitative**

L'objectif premier de ces entretiens, réalisés en 2004, était de mieux cerner les modalités de positionnement des jeunes par rapport à un éventuel accès à une formation qualifiante. Ils ont été amenés à parler également de leurs cheminements depuis la sortie de formation initiale en 1998, de leurs expériences de travail, de leurs projets d'avenir dans toutes ses dimensions, du bilan de leurs formations initiale et continue et enfin de leur opinion sur un éventuel accès à une formation qualifiante. Sur les 80 entretiens réalisés, 47 concernent les non diplômés décrits précédemment<sup>14</sup>.

### **Qui sont les interviewés ?**

- Les interviewés par sexe, âge de sortie et dernière classe fréquentée.

On compte 24 garçons et 18 filles. Près de la moitié sortent d'une année terminale de CAP-BEP ; 12% d'une première année de CAP ou BEP. Au total, 38% sont issus de la filière professionnelle industrielle et 21% de la filière tertiaire. Par ailleurs, 1/3 sortent de SEGPA ou d'une classe de collège.

Enfin, 7% ont quittés le système après une seconde ou une première GT.

Près d'un sur dix (2 hommes, 2 femmes) avaient fait leur formation en apprentissage.

Les  $\frac{3}{4}$  sont sortis du système éducatif avant 20 ans et plus d'un tiers avant 18 ans.

- Trajectoires.

---

<sup>14</sup> Dont 42 ont été exploités ici.

Sur les cinq années d'observation, près d'un quart ont passé plus de 24 mois au chômage et plus de la moitié plus d'un an. Seuls 28% ont passé 6 mois ou moins sans emploi. On note néanmoins que près d'un quart ont été en emploi plus de 42 mois (sur les 5 années d'observation). Des changements non négligeables de situation entre l'observation 2003 et la situation au moment de l'interview en avril – mai 2004 apparaissent. Ils concernent plus de la moitié des interviewés. On peut noter plus de passage du chômage vers l'emploi que le contraire.

- L'habitat en 2003. Plus de 60% vivent chez leurs parents cinq ans après leur sortie du système éducatif. 16% vivent en couple, 16% vivent seuls, sans que l'on puisse établir une différence entre les comportements féminins et masculins. En revanche, il apparaît que ces deux dernières situations sont plus fréquentes parmi les jeunes sortis au niveau du collègue (86% des jeunes vivant en couple sont sortis à ce niveau et 57% des célibataires).

- La formation

Les 2/3 des jeunes n'ont suivi aucune formation durant les cinq années qui ont suivi leur sortie du système éducatif, et seuls 10% d'entre eux ont suivi une formation d'une durée supérieure à 6 mois durant la même période.

### **3 Analyse lexicale des entretiens**

Alceste est un logiciel qui permet de mettre en évidence les différents registres lexicaux présents dans des entretiens. Les questions de l'interviewer sont en majuscule et ne font pas partie de l'analyse. Les caractéristiques des interviewés (sexe, niveau d'études, situation par rapport à l'emploi, région...), dites « variables étoilées » ne figurent pas non plus dans l'analyse, elles présentent un intérêt illustratif. A partir des récurrences de mots lexicaux présents ou absents, des classes de discours sont constituées. L'interprétation consiste à donner un sens aux rassemblements formés. De nombreux outils d'aide à l'analyse et à l'interprétation sont mobilisés : les mots les plus et les moins caractéristiques d'une classe (avec un critère statistique : le chi-deux), les mots grammaticaux, les variables étoilées, les mots cités par l'interviewer, les fragments de texte les plus significatifs d'une classe (appelés UCE ou unité de contexte élémentaire) ainsi que les formes de parler spécifique (indicateurs de temps, adverbe, auxiliaire...).

Nous avons dans un premier temps analysé l'ensemble des 42 entretiens à l'aide du logiciel Alceste, puis conduit une analyse comparative selon le genre. En comparant les résultats ainsi

obtenus à la typologie réalisée à l'aide d'une analyse de contenu sur les attitudes différenciées à l'égard du travail et de l'emploi par B. Cart, et E. Verley E.<sup>15</sup>, des différences sensibles apparaissent. Cette typologie décrit quatre façons de « dire son travail ». Pour le premier groupe (des filles surtout), parler de son travail, c'est parler de la vie « hors travail » (essentiellement familiale). Pour le second groupe, le travail est évoqué selon le registre de la « passion-bifurcation ». Un projet professionnel, en rupture avec la formation initiale, est décrit précisément avec pour objectif de sortir des petits boulots. Pour le troisième groupe, le travail est synonyme de métier, d'activités. Enfin, pour le quatrième groupe (le plus nombreux), la précarité et les petits boulots, dominant. Alceste permet de retrouver les mêmes thématiques mais avec des logiques différentes.

### **3.1 L'analyse du discours des jeunes non diplômés**

Une première typologie structure les discours selon 5 classes principales séparées en deux groupes. Le premier groupe rend compte des discours sur l'école alors que le second est relatif au monde du travail et des formations effectuées après la sortie du système éducatif. On dénombre un tiers des UCE classés dans le premier groupe et deux tiers dans le second, ce qui montre l'importance du deuxième monde par rapport au premier.

Cette typologie générale met en évidence deux façons de parler du monde scolaire et trois façons de parler du monde professionnel.

La formation initiale associée aux parcours d'échecs et abandons est souvent vécue douloureusement, mais dans une partie des discours, certains jeunes expriment l'importance du domaine extra-scolaire et recherchent le sens accordé à leur vie (surtout les filles).

Sur le plan professionnel, les discours sont relatifs à la recherche de petits boulots, la place de l'intérim, les « petites galères ». Le projet professionnel tient également une place importante mais malgré la précision de certains d'entre eux, le processus de mise en place n'aboutit pas très souvent. Enfin, les activités de travail, surtout celles associées à la vente sont décrites avec une grande précision, un certain professionnalisme. Celui-ci, acquis par l'expérience, leur permet de prétendre à des promotions « monter en grade ».

La classe de discours caractéristique de la description des activités de travail est la plus importante avec 36% des UCE. Les mots (et leurs dérivés) employés sont : *vrai, heure, maison, matin, enfant, voiture, acheter, père, client, pièce, grande, travail, chef, apprendre, vente.*

---

<sup>15</sup> Cart B. , Verley E., (2005).



Les jeunes de la région de Versailles sont bien représentés, les situations d'emploi en 2003 ou d'inactivité en 2001 également. Cette classe décrit les activités de travail, les difficultés d'organisation, les relations de travail et la possibilité d'indépendance financière (achat possible de maison ou de terrain). Quelques projets apparaissent, projets qui se construisent à partir de l'expérience professionnelle, « sur le tas ». Ils concernent surtout la petite enfance (pour les filles), ce qui nécessite de passer un diplôme. Les principales activités décrites sont associées à la vente ou les personnels de service (surtout les filles) et l'électronique (pour les garçons). Rappelons que les métiers de la vente et du nettoyage restent encore accessibles aux non diplômés. En effet, l'enquête G98 montre que la famille d'emplois de vendeurs est ouverte à part à peu près égale aux non diplômés, aux titulaires de CAP ou BEP et aux bacheliers (Couppié T., Lopez A. 2003).

Voici quelques UCE caractéristiques :

Difficulté d'organisation :

*-« J'ai, et, en fait, je devais partir à 4 heures la nuit, je rentrais le soir, il était 8 heures. Donc, quand on a deux petits bouts de chou, c'est très très dur de gérer la nourrice, rentrer le soir à huit heures. »*

Les activités de travail sont décrites précisément, de façon assez structurée. Les jeunes acquièrent une expérience professionnelle (Métier de la vente et de la réparation):

*-« Je supporterais pas. Dans la vente, surtout dans les grands magasins, vous avez une chef de rayon, pour toutes les vendeuses, quoi. ..., en démonstratrice, si en démonstratrice, c'est obligé d'avoir, comme je vous dis, chez Carroll, une responsable, deux vendeuses, mais j'ai jamais eu de problèmes avec eux. »*

*-« Dans les boutiques, oui, mais dans les grands magasins, non. C'est pas de la vente forcée, dans les magasins, on a tendance à laisser la cliente regarder, après si on la voit au bout de dix minutes, bon, on va vers elle, on lui demande notre aide, et tout. »*

*- « Bon, en électronique, ils ont plein d'écrans, donc c'était surtout pour les écrans, réparation des écrans, et de nos jours c'est plus c'est pas intéressant de réparer un écran, le prix qu'on va mettre dans la réparation. »*

Apprentissage « sur le tas » :

*« ET, EN FAIT, VOUS LES AVEZ APPRISES COMMENT? Je les ai apprises là-bas, surtout Côté hygiène, déjà, pour changer un enfant, j'ai une grande famille, donc je savais quand-même, à peu près m'occuper d'un enfant, mais c'est vrai que pour..... »*

Projection, ambition :

*« On veut toujours monter, c'est-à-dire? Monter en grade? OUI. ça dépend, c'est vrai que si le travail est intéressant, monter plus haut, oui. Après, ça dépend des personnes, moi, je vois que je veux travailler avec les enfants, si je monte plus haut, après, je travaillerais plus avec les enfants. »*

Le travail permet une indépendance financière et la possibilité d'investir dans l'achat d'un terrain ou d'une maison : .

*« Parce que je connaissais la personne, du moins, vite fait, et donc, la maison, ils l'ont remis en vente. 600 000 F, la maison. ....il y avait 110 mètres carrés habitables..... »*

*« M'en parlez pas, je vois le prix du terrain ici, avant, il y en avait pour je sais pas, il y avait pour 300 000 F pour 3000 mètres carrés de terrain, parce que là il y a pas tout le terrain... »*

Afin de préciser les oppositions entre le discours des jeunes filles et des jeunes gens, nous avons conduit des analyses séparées que nous présentons ci-après.

### **3.2 Les discours comparés des jeunes gens et des jeunes filles.**

L'analyse relative aux garçons (81% d'UCE classés) se structure en trois classes de discours seulement alors que celle relative aux filles (72% d'UCE classés) en 5 classes (que l'on ramènera à 4 car l'une d'entre elles ne concerne qu'un entretien). Cette différence du nombre de classes montre la plus grande diversité et richesse des champs lexicaux issus des propos tenus par les jeunes filles (graphiques ci-dessous). L'analyse comparée des classes montre qu'une classe est spécifique aux filles (place de la famille) et que trois autres classes sont communes (l'école, le projet professionnel et le travail) mais les discours sont très différents.

### **Place de la famille dans les discours des jeunes filles.**

Dans les discours des jeunes filles non diplômées, le registre lexical de la famille tient une importance primordiale (classe 1).

Les mots les plus représentatifs sont : *enfants, travail, maison, fille, école, préférer, conjoint, sœurs, gagner...*

Les situations de chômage et d'inactivité caractérisent cette classe ; de même elle est plus présente dans les discours des jeunes des régions parisienne et lilloise, et de ceux qui sont sortis au niveau collège. Les discours reflètent une trajectoire professionnelle précaire et les événements de la vie privée les incitent à se retirer du marché du travail en raison des difficultés financières et organisationnelles. Les expériences de travail passées montrent qu'il est difficile de s'investir dans un travail que l'on n'est pas sûre d'effectuer la semaine suivante et surtout où l'on n'est pas reconnue comme professionnelle, et parfois même comme individu tout simplement. Pour ces femmes l'Allocation Parentale d'Education représente une « aubaine » <sup>16</sup>(Afsa C., 1998 et Testenoire A., Trancart D. 2003). L'engagement familial est

---

<sup>16</sup> C.Afsa distingue l'effet d'aubaine (lorsque le bénéficiaire ne modifie pas son comportement pour obtenir la prestation) de l'effet incitatif (qui se produit lorsque le comportement est modifié). Dans le cas de l'APE, il a évalué l'effet d'aubaine à 40% et l'effet incitatif à 60%. Cependant en faisant passer ces femmes de la situation

alors premier dans leur vie actuelle mais ces jeunes femmes sont partagées entre le désir fort d'élever elles-mêmes leurs enfants et le souhait de ne pas « s'enfermer » dans l'univers domestique. Elles souhaitent « aller travailler » à long terme ; le travail ou l'activité « ne pas rester à la maison » est devenue une norme intériorisée.

Voici quelques UCE caractéristiques :

*« Et puis là, je reste avec ma deuxième fille jusqu' aux trois ans, donc, je suis en congé parental pendant trois ans. »*

*«Voilà, je n ai pas pu les prévenir en temps et en heure, donc ils m'ont radiée. ILS ONT PAS ACCEPTE VOTRE EXPLICATION? Voilà. Et, vu que, de -toute façon, elle m'a dit, de toute façon: vu que vous allez tomber en congé de maternité, vous serez radiée automatiquement. »*

*« Chez nous, c'est plus quand on fait des enfants, on reste à la maison à les garder, quoi. ET CA, VOUS DITES CA, VOUS ETES CONTENTE? Enfin, quand j'aurais le premier, j'aimerais bien aussi travailler, après, et le deuxième aussi.*

*« Alors autant rester et l'élever soi même. Parce que moi, j'ai toujours travaillé, là, je suis peut-être au chômage, mais je vais retravailler prochainement.*

Dans quelques UCE les expériences de travail antérieures sont relatives à la coiffure, la couture, l'esthétique qui sont des familles d'emplois réglementés où l'absence de diplôme dans la spécialité est très rare, d'où les difficultés rencontrées sur le marché du travail.

Examinons les trois classes communes aux garçons et aux filles (école, projet et métier). Si les thèmes abordés sont comparables, les contenus lexicaux et les poids associés sont différents.

### Que disent-ils de l'école ?

<p><b>Garçons</b> (classe 1 : 21% des UCE)  <i>Mots lexicaux : école, profs, classe, collège, notes, jeunes, mauvais, suivre, élèves, comprendre, handicap, grandir, moyen, écouter</i></p> <p><b>Problèmes de santé :</b>  <i>« POUR QUELLES RAISONS? pour la raison que je ne suis pas allé jusqu'au bout de mon handicap pour montrer à mes parents que je suis capable de cacher mon handicap de dyslexie pour pousser plus loin. »</i></p> <p><b>Echec = Difficultés comportementales, (discours affectif) :</b>  <i>« Non, il y en a qui étaient âgés, mais ils savaient comment se comporter avec nous. C'était, le professeur, il avait sa cigarette dans la classe, il fumait sa cigarette. »</i></p> <p><i>« Dès que je n avais pas envie de l'écouter, je sortais.</i></p>	<p><b>Filles</b> (classe 4, 8% des UCE)  <i>Mots lexicaux : sanitaire, social, lycée, troisième, classe, professeurs, horticulture, échouer, orientation, élèves, redoublement</i></p> <p><i>«Il y avait plusieurs secondes: économique et social, technique et littéraire, je suis allée en économique et social, pensant que ça serait bon. J'ai redoublé la première année, parce que j'avais déjà des problèmes de santé. je n'étais pourtant pas la dernière de la classe. »</i></p> <p><b>Echec = Niveau insuffisant, (discours plus général) :</b>  <i>« Si on a un niveau trop bas, on sera pas pris, parce que le carrière sanitaire et social, il est très très demandé. D ACCORD. IL Y A UNE SELECTION il y a une sélection par rapport au niveau de la moyenne. Donc, pour eux, j'étais trop bas à la moyenne, donc ça servait à rien que je demande ».</i></p> <p><i>« Comment ça s'est passe? et bien j'étais pas</i></p>
---	---

de chômeuse à celle d'inactive, l'APE diminue la population active et peut de ce fait être assimilée à une politique passive de l'emploi.

<i>Dès que tu devais travailler, dès que tu étais en classe, c'était pour suivre le professeur, pour écouter ce qu'il te disait. »</i>	<i>intellectuelle, donc j'avais un niveau très très très bas, donc c'est pour ça que j'ai fait la quatrième ASS, plus la troisième insertion, enfin .... »</i>
<i>« Un peu de l'attitude, parce qu'ils voyaient qu'on écoutait pas, et puis les notes étaient pas terribles. »</i>	<i>« QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LA FORMATION INITIALE? L'ambiance du lycée professionnel était médiocre: les classes étaient nombreuses, les élèves n'étaient pas motivés ni disciplinés; le contact avec les professeurs était moyen, sans plus. Je n'ai pas gardé de contact avec les camarades de classe. ... »</i>
<i>« Il y avait des professeurs qui me traitaient comme une personne incapable de travailler. mes parents, quand ils ont entendu ça, ils ont été choqués et .....</i>	<i>« J'essayais de m'accrocher. J'ai eu de la chance d'avoir sur mon chemin des professeurs qui étaient des appuis, le fait de redoubler fut un choc au début, sachant que j'avais déjà redoublé la classe de troisième.</i>

Les discours des garçons sur l'école sont plus négatifs, plus affectif que celui des filles. Ils expriment une plus grande souffrance, des difficultés d'écoute et des problèmes comportementaux. Les filles parlent, avec plus de détails objectifs du parcours d'orientation, de leur niveau trop bas. Leurs réponses sont également plus longues et plus argumentées.

### Que disent-ils du projet professionnel et de la formation post-scolaire ?

<b>Garçons</b> (classe 2 : 15% des UCE)	<b>Filles</b> (classe 2 : 23% des UCE)
<i>Mots lexicaux : formateurs, justement, voie professionnelle, industriel, alternance, chimie, niveau, informatique, électronique, bijouterie</i>	<i>Mots lexicaux : formateurs, mission locale, contrat, intérim, lettre, centre, agence, proposer, embaucher, mairie, emplois, projets, ANPE</i>
<i>« Peut-être que j'aurais fait un BEP de joaillerie, de joaillier, parce que, après la bijouterie y avait la joaillerie, mais sinon, pas plus loin. mais, par contre, en formation, c'est la possibilité, donc, d'avoir un niveau bac, il faut avoir un BTS, là, par contre, oui. »</i>	<i>« Oui, on était payés par le CNADIA? et puis après en même temps dans la pré qualif on nous a demandé de rechercher un stage pour qu'après on puisse chercher une école de formation et qu'on puisse avoir quand même notre stage pratique, déjà notre stage pratique, et, en fait »,</i>
<i>« Que ça soit des risques chimiques. Déjà c'est une formation qui est à l'intérieur de la raffinerie. après ben on m'a fait subir on m'a fait faire des formations euh de ? qui permet aussi justement enfin qui permet justement à l'intérieur de la raffinerie de pouvoir travailler sur certains postes. »</i>	<i>« Parce que des fois on, ils nous donnent les coordonnées, ou alors des fois il est marqué les coordonnées en bas, bon j'ai envoyé CV, lettres de motivation. on me répondait, c'est oui ou non, mais j'ai eu de la chance, souvent c'était oui. »</i>
<i>« Bon, administrateur réseau c'est un niveau trois, donc c'est les BTS, ça correspond à un BTS, et, bon, je savais très bien que j'ai pas le niveau déjà pour attaquer une formation dans le réseau. »</i>	<i>ET CA S'EST PASSE COMMENT A CE MOMENT LA? je faisais rien, je suis restée chez moi. enfin, j'ai pris contact avec la mission locale. Il fallait faire une formation,, c'est ce que j'ai fait et j'ai attendu qu'on me rappelle et qu'on me propose un emploi, il fallait toujours faire une définition de projet professionnel.</i>
<i>« Donc j'ai trouvé cette formation en alternance à l'AFPM qui avec une conseillère justement qui m'a beaucoup aidé justement dans le fait de m'indiquer quelle voie choisir et quelle chose quel parcours obtenir. »</i>	<i>« J'ai fait une démarche de retrouver une formation: formation BEATEP, sachant que c'est la suite de mon projet. et c'est comme ça que j'ai trouvé... »</i>

Les jeunes non diplômés qui ont connu des périodes hors de l'emploi suivent souvent des stages de formation de courte durée, stages qui peuvent les aider à construire un projet professionnel. Les filles semblent mentionner plus souvent la mission locale que les garçons. La mission locale joue alors un rôle de prescripteur du projet professionnel et de la formation. En effet, l'enquête G98 révèle que le recours à la formation hors emploi est plus fréquent chez les filles. En revanche, les garçons parlent des filières et des domaines de formation de façon plus concrète que les filles dont le projet semble plus flou.

### **Que disent-ils de l'emploi, du travail. ?**

Garçons (classe 3 : 64% des UCE)

*Mots lexicaux : mois, intérim, paye, travail, boîte, missions, patrons, heure, embauche, permis, temps, argent*

« **DONC VOUS FAITES DIFFERENTES MISSIONS avec eux. mais toujours maintenant dans l'électricité en bâtiment. Je fais une mission, des fois ça peut durer euh deux jours, des fois une semaine, des fois deux semaines après ça dépend. »**

« *J'ai posé partout: voila, je vous donne un CV, une lettre de motivation vous allez chez carrefour, chez Leclerc, chez mc donald, ils embauchent n'importe qui ».*

«*Je ressortais tout gonfle des fois, rires. surtout l après-midi, c'était des horaires d une heure à neuf heures en plein été. je ressortais avec mes doigts tout gonflés des fois. C est des boulots durs. ah ouais, des boulots de chiens. genre, on portait des palettes, fermer les cartons. »*

« *Je suis manager de station service en région parisienne, depuis 6 mois. Si je serai resté ici à Roubaix, eh ben je serais encore dans la zone quoi. »*

« *et j'ai cherché pourtant. ah oui, pendant des mois, j allais aux boîtes d'intérim là. chaque fois que j y repense, je signais tout comme un chien là. »*

« *Charger les camions, on prend souvent une grue, minimum, c'est sept à neuf camions par jours à charger. Bon, encore, c est, quand je vois ce matin, ce matin, on avait pas de grue, et on avait des bungalows a charger, on a eu douze camions, ce matin, à charger en une heure et demie. »*

Filles (classe 5 10% des UCE)

*Mots lexicaux : client, vendre, clientèle, vêtements, rayon, produit, relations, galerie Lafayette, Manoukian, carole, légumes, magasins, contact*

« *Je supporterais pas. Dans la vente, surtout dans les grands magasins, vous avez une chef de rayon, pour toutes les vendeuses, quoi. ..., en démonstratrice, si en démonstratrice, c est obligé d avoir, comme je vous dis, chez Carole, une responsable, deux vendeuses, mais j ai jamais eu de problèmes avec eux. »*

« **QU EST CE QUE VOUS AVEZ APPRIS?** dans la vente, le contact avec la clientèle, comment vendre un vêtement et des choses comme ça, comment se présenter à un employeur. »

« *Dans les boutiques, oui, mais dans les grands magasins, non. C est pas de la vente forcée, dans les magasins, on a tendance à laisser la cliente regarder, après si on la voit au bout de dix minutes, bon, on va vers elle, on lui demande notre aide, et tout. »*

« *Donc, j ai passé un entretien avec la société, puis voilà, j'ai été acceptée. C'est plus facile, quand on est à l'intérieur, de OUI. UNE FOIS QUE VOUS ETIEZ RENTREE DANS LE SYSTEME voilà parce qu'ils voient, aussi, avec l'aide de la chef de rayon, ils voient que j'étais une vendeuse sérieuse, bien avec les clientes, il y a pas eu de problèmes ».*

« *Quand ils voyaient qu'ils avaient besoin de quelqu' un chez Carroll, dans les vêtements, ils m appelaient. ...en plus, je suis chez Manpower, à Lafayette, juste a côté des grands magasins, quoi, donc ils ont vu mon CV, puis ils m ont acceptée, quoi. »*

« *Il faut être toujours là quand il y a une cliente. Il faut montrer qu'on est motivé, et qu'on en veut, quoi, dans la vente, sinon c est pas la peine. »*

L'activité de la vente est dominante chez les jeunes filles. La description est précise et témoigne d'une capacité de parler de son activité de façon détaillée. Des compétences issues de l'expérience et de l'observation apparaissent (voir également Chatel et al., 2004).

Le monde professionnel décrit par les garçons est à la fois plus divers (manager de station service, palette, cariste, porter ou charger des produits) mais beaucoup plus dur, plus humiliant. La pénibilité des tâches, effectuées en intérim surtout, apparaît très nettement. Par ailleurs, ces travaux semblent accessibles « à n'importe qui ».

#### **4 Conclusion**

L'analyse des discours des jeunes non diplômés laisse apparaître deux axes, le monde scolaire et le monde professionnel. A l'intérieur du premier axe, le rôle de l'école dans l'évolution personnelle et professionnelle est mis en évidence. Les jeunes interrogés insistent à la fois sur leurs difficultés propres et sur l'importance du système éducatif. Ils reviennent également de manière précise sur leurs parcours d'échecs. Pour ce qui est du monde professionnel, le discours s'articule autour de trois éléments : les problèmes rencontrés lors des recherches d'embauche ou de contrats d'apprentissage, et les périodes de chômage qui s'en suivent ; le contexte institutionnel d'aide dans ces recherches, et le rôle des missions locales ; enfin la description des activités, des questions d'organisation liées à celles-ci, et l'importance du travail dans le projet de vie des individus.

Néanmoins, derrière cette trame générale, se cachent des écarts notables entre le discours des filles et celui des garçons. Non seulement ces dernières accordent une place plus importante à la famille, mais leurs propos sur l'école, la formation post-scolaire ou encore sur l'emploi et le travail sont moins affectifs, plus construits, et surtout moins durs que ceux des garçons. Ces derniers insistent davantage, et en des termes plus violents, sur leurs difficultés, leurs échecs scolaires et professionnels, et leur pessimisme quant à leur avenir, même si leurs projets semblent mieux définis.

Enfin, au-delà de la mise en évidence des différences de genre dans les façons de dire sa trajectoire personnelle et professionnelle, Alceste permet de mettre en lumière le fait que les personnes ne peuvent pas se réduire à une seule classe, même si une classe est plus associée à une variable qu'à une autre (sexe, situation par rapport à l'emploi, niveau de sortie...). Dans la typologie proposée par B.Cart et E. Verley en revanche, une personne appartenait à une classe et une seule. En outre, il ressort que malgré la diversité des situations, les événements produisent des contraintes très fortes sur les jeunes non diplômés qui traversent presque tous

des périodes difficiles (emplois précaires et non qualifiés, tâches pénibles, chômage et recherche d'emplois ...) et l'analyse lexicale en rend mieux compte, en mettant en évidence le poids des mots relatifs à la pénibilité des tâches et aux échecs successifs.

### **Bibliographie**

Afsa C. (1998), L'allocation parentale d'éducation : entre politique familiale et politique pour l'emploi, *INSEE Première* n°569.

Cart B., Verley E. (2005) Les non diplômés : de la catégorisation institutionnelle à la diversification des récits d'insertion. *12° journées d'étude Cereq-Lasmas- Institut du longitudinal, Toulouse 26-27 mai 2005* »

Cart B., De Besse M., Gasquet C., Lopez A. , Mora V., Mouy P, Orivel E., Verley E., Sauvageot, (2005) (à paraître). Quelle formation qualifiante différée pour les jeunes non diplômés ? Note d'évaluation, DEP

Chatel E. et al. (2004). Capacités d'agir et formation scolaire, rapport pour le CGP, p. 82-84.

Coupié T., Lopez A., (2003), Quelle utilité les Cap et Bep tertiaires ont-ils aujourd'hui ? , *Céreq Bref* n°196.

Testenoire A., Trancart D (à paraître en 2005) Des femmes diplômés de niveau V, un accès difficile à l'emploi qualifié in : *Des formations pour quels emplois*, J.F Giret, A. Lopez, J.Rose, Paris, La Découverte

Trancart D., Testenoire A. (2003), Emploi non qualifié et trajectoires féminines, *Documents séminaires n°171* :« Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail, 10° journées d'étude Cereq-Lasmas- Institut du longitudinal, Caen 21-22-23 mai 2003 »



## **Trouble et interrogations identitaires dans les laboratoires de recherche appliquée**

**Dominique VINCK<sup>1</sup>**

CRISTO, UMR CNRS / Université P. Mendès-France

[Dominique.Vinck@upmf-grenoble.fr](mailto:Dominique.Vinck@upmf-grenoble.fr)

La modernisation du monde du travail concerne aussi la fonction publique. Les relations de travail s'y transforment d'une manière qu'il convient de qualifier. De nouvelles conditions et pratiques de travail se font jour et conduisent, chez les individus et dans les collectifs de travail, à de nouvelles interrogations notamment identitaires, lesquelles pourraient nourrir de l'action collective. Nous qualifierons les conditions d'émergence de ces interrogations et d'une éventuelle action collective.

### **Ethnographie de laboratoire**

L'enquête repose sur un travail d'observation directe sur le terrain et d'entretiens formels et informels avec les acteurs concernés, au sein de trois laboratoires de recherche appliquée, observés depuis le début de l'année 2004. Le travail est de nature ethnographique dans la mesure où il s'agit surtout de décrire des situations et des pratiques observables localement (Vinck, 1999). Concrètement, nous fréquentons ces laboratoires, participant régulièrement à une série d'activités et d'événements qui s'y déroulent, des réunions, des situations de travail et des échanges de couloir. Nos observations font également l'objet de restitutions régulières auprès de tout ou partie de chacun des laboratoires, environ quatre fois par an. Ces restitutions leur renvoient ce que nous pensons avoir compris de la vie et du fonctionnement, nos étonnements ainsi qu'une série de questions susceptibles d'interpeller leurs membres. Ceux-ci reçoivent plutôt positivement ces restitutions, même si certains points suscitent discussions et désaccord par rapport à nos analyses. Notre travail d'observation n'est dès lors pas sans conséquence sur la dynamique de ces laboratoires ; leurs membres s'approprient nos restitutions et les mobilisent pour modifier éventuellement leurs cours d'action. Concernant le présent questionnement sur les dynamiques qui animent les collectifs de travail, nous le fondons sur ce que nous avons observé ainsi que sur les réactions des membres de ces laboratoires vis-à-vis de nos restitutions.

---

<sup>1</sup> Nous remercions Christelle Plat-Girot et Gloria Zarama qui participent à ce travail de recherche ethnographique ainsi que Camille Palazzo pour la précieuse discussion critique d'une version précédente de ce texte. Nous remercions également les trois laboratoires qui ont accepté d'ouvrir leurs portes pour cette recherche, ainsi que le LETI/CEA et la Région Rhône-Alpes pour le soutien accordé à ces recherches.

L'approche retenue pour l'écriture de l'article consiste à produire des descriptions circonstanciées de situations observées et de passages d'entretiens, interrogés à partir du questionnement portant sur l'action collective et ses conditions d'émergence. Les données permettent de documenter les questions que se posent les acteurs concernant leur organisation (ses évolutions et missions), leurs conditions de travail et leur identité individuelle et collective. Ces questions, en réalité, ne viennent initialement pas de l'observateur, lequel tentait avant tout de comprendre l'organisation du travail, ses transformations, et les pratiques concrètes qui font la vie de la recherche. Or, au cours de nos observations, notamment de réunions de travail, internes, nous avons été confrontés au fait que les membres de ces laboratoires soulèvent des questions et discutent des transformations en cours et du sens de ces transformations. De même, au cours des entretiens, la thématique des transformations de l'organisation induisait de manière quasi systématique un discours de la part de nos interlocuteurs portant sur leur propre identité et celle de leur organisation ainsi que sur la nature du travail. Ces propos manifestent un trouble, des prises de position, des interrogations ou l'expression d'un retrait.

Le terrain est celui de trois laboratoires de recherche technologique de base ou appliquée. Deux de ces laboratoires relèvent d'un organisme de recherche gouvernementale dont les missions initiales concernaient la réalisation de recherches d'intérêt public, peu appropriées pour les universités car trop proches du développement technologique, mais insuffisamment intéressantes ou encore trop risquées pour l'industrie. Durant les deux dernières décennies, la plupart de ces organismes de recherche gouvernementale, dans le monde, ont été réorganisés et leurs missions redéfinies (Laredo et Mustar, 2003 ; Nowotny *et al*, 2003) : clarification des rôles, accords de financement, contractualisation sur des objectifs, responsabilité accrue, exigence de gestion efficace des activités de recherche. Certains ont été privatisés ou fermés. Beaucoup fonctionnent désormais sur des marchés, partiellement en concurrence avec des entreprises de recherche et des laboratoires universitaires, en compétition dans la course aux financements et dans la protection de la propriété industrielle. Ils se sont transformés en entités quasi-commerciales qui doivent survivre en proposant leurs services à des acteurs pertinents : agences de service public, entreprises privées, associations de citoyens (de malades par exemple), fondations ou directement au grand public via la médiatisation de collectes de fonds. L'organisme dont relève ces deux laboratoires relève typiquement de ces institutions réorganisées pour se rapprocher de l'industrie et desquelles les entreprises elles-mêmes s'approchent pour soutenir leur développement. Actuellement, composé de laboratoires et de plateformes technologiques, cet organisme rassemble un millier de

personnes, dont la mission est d'assurer le transfert des résultats de la recherche vers le développement industriel notamment. Ces deux laboratoires rassemblent quelques dizaines de chercheurs (dont beaucoup d'ingénieurs), de doctorants et stagiaires, et de techniciens. Un des deux laboratoires, dans son activité quotidienne, est étroitement dépendant d'une plateforme technologique qui regroupe un grand nombre d'instruments lourds, rares et coûteux. Dans la plateforme, travaillent de très nombreux techniciens et ingénieurs qui exécutent les travaux demandés par les chefs de projet et les techniciens de différents laboratoires. Ils assurent aussi la maintenance des machines et le développement de nouveaux procédés sur ces machines. Des services associés à la plateforme contribuent à rationaliser son fonctionnement en formalisant des procédures (par exemple, les cahiers où sont consignées et documentées les demandes issues des laboratoires, les fiches d'amélioration) et en gérant l'interface avec les laboratoires, en particulier la planification des travaux demandés par chacun.

Le troisième laboratoire est une unité mixte de recherche du CNRS et d'une institution d'enseignement supérieur dans le domaine des sciences pour l'ingénieur. Dans ce laboratoire, la recherche universitaire et fondamentale, elle-même, tend à se mettre plus nettement au service de la société et des acteurs socio-économiques et à se soucier, plus que dans le passé, de la valorisation économique de ses productions. L'applicabilité est devenue une préoccupation qui a gagné en légitimité. Cette recherche universitaire se déploie dans des régimes (Shinn, 2000) qui combinent la production de connaissances et la valorisation économique. Le laboratoire observé rassemble une grosse centaine de chercheurs, d'enseignants-chercheurs, de doctorants et de techniciens.

### **Troubles et interrogations professionnelles**

Au cours même de l'activité de travail, les personnels de la recherche discutent de l'avancement et de l'orientation de leurs travaux, ainsi que de la mobilisation des ressources rendant possible le travail de recherche. Au cours de ces échanges et discussions surgissent aussi des interrogations et des troubles professionnels et identitaires. C'est de ceux-ci dont nous allons nous préoccuper dans la suite du texte.

### **L'explosion d'un trouble sur le contexte sociétal**

Prenons une des réunions observées. Il s'agit d'une réunion de laboratoire qui se tient tous les deux mois et qui rassemble, en principe, tous ses membres, chercheurs, doctorants, techniciens et stagiaires. Ce jour-là, le directeur du laboratoire a invité le directeur de la plateforme technologique dont dépend ce laboratoire. Il est beaucoup question des conditions

d'accès aux machines. Puis, les participants passent en revue les projets de recherche en cours (état d'avancement, difficultés, résultats obtenus). Le directeur du laboratoire précise quelques informations concernant un contrat qui les lie à un partenaire industriel. Après avoir détaillé le contenu technique, il chiffre le nombre de personnes financées par le projet ainsi que la part de financement prise en charge par l'entreprise et la part qui vient des pouvoirs publics. C'est alors que se lève un vent de protestation dans la salle. Un chercheur fait remarquer que l'entreprise reçoit déjà une subvention pour ce projet. Un autre dit que « *les gens qui travaillent chez X sont financés à 100 % par les pouvoirs publics. C'est scandaleux.* » Un autre chercheur fait remarquer que c'est la même chose avec deux grandes entreprises étrangères. Ces recherches réalisées pour des industriels et largement financées sur le budget de l'Etat déclenchent les réactions de plusieurs participants. « *Tout est biaisé* » dit une technicienne. Les membres du laboratoire ne discutent dès lors plus de technique ; ils s'offusquent à l'égard de pratiques industrielles et étatiques qu'ils jugent comme autant de détournements. Ces pratiques ne sont pas légitimes à leurs yeux.

Le trouble est d'autant plus important qu'ils sont directement concernés ; ils sont les chevilles ouvrières de la réalisation de ces projets de recherche et de transfert technologique. Telle est leur mission et ils en sont souvent fiers. Pourtant, le cadrage institutionnel de ces travaux ne leur semble pas complètement légitime. Ces travaux sont de plus en plus souvent pilotés par des commanditaires industriels, ce qui est source d'interrogation. Se référant au discours venant de la hiérarchie de l'organisme de recherche, une technicienne dénonce alors la pression qui pèse sur les membres des laboratoires : « *Après, on dit que c'est X qui finance, qu'il faut un retour...* ». « *Sur la propriété intellectuelle, on leur donne tout.* » Un technicien dit « *On est une vache à lait.* » Pris dans cette vague de révolte qui traverse la réunion du laboratoire, le directeur du laboratoire lui-même ajoute à ses propres doutes quant à la légitimité de ce type de soumission vis-à-vis des industriels, en particulier quand l'entreprise est étrangère et néanmoins soutenue par les deniers de la nation. La réunion tourne à l'anarchie. Tous discutent et expriment une certaine rage. Le directeur ne fait rien contre cette explosion d'expression écœurée au sein de son laboratoire.

Habituellement, les échanges entre les membres du laboratoire portent sur la technique, sur la coordination de l'activité ou sur des anecdotes de la vie, mais très rarement sur les questions d'enjeux, de sens ou de politique. Cela pourrait laisser supposer une certaine inconscience ou indifférence sociétale. Or, l'expression de l'écœurement, en réunion, à l'égard de certains montages financiers montre, au contraire, qu'une conscience éthique et politique est bel et bien tapie chez ces technologues. En réalité, nous avons observé plusieurs événements où

techniciens et chercheurs s'interrogent sur les jeux et enjeux industriels et sociétaux de leurs travaux. Le thème des nouvelles orientations et missions de l'organisation est d'ailleurs récurrent dans les entretiens réalisés, surtout avec les chercheurs et techniciens qui ont un peu d'ancienneté dans l'organisation.

Du côté des plus jeunes, les discours sont plus variés. Certains partagent les interrogations et révoltes de leurs aînés. La plupart, toutefois, sont soit muets – certains d'entre eux se taisent, mais expriment néanmoins un malaise – soit fatalistes – on ne peut faire autrement puisque les autres pays font la même chose et que la montée en puissance du capitalisme est inéluctable. Muets ou fatalistes, ils ne défendent toutefois pas de fortes convictions et tendent plutôt à laisser dire leurs collègues. Ils donnent l'impression d'être tiraillés entre solidarité dans la révolte des collègues et craintes des retours de bâtons de la hiérarchie. Le trouble est d'autant plus manifeste qu'il s'agit de jeunes chefs de projet dont l'ascension dans la hiérarchie dépend de la loyauté à l'organisation.

### **Un changement organisationnel difficile à digérer**

Les questions portant sur les missions et le rôle de l'organisme de recherche dans les évolutions du contexte économique et politique sont relayées, en interne, par des questions portant sur l'organisation et sur les conditions de travail.

Comme plusieurs organismes de recherche de par le monde, les laboratoires observés connaissent des transformations conséquentes de l'organisation du travail : introduction d'une division du travail entre plateforme technologique et équipes de recherche centrées sur les activités de conception, rationalisation du travail dans les plateformes et de leurs interfaces avec les équipes de recherche. La population des techniciens est divisée en deux : les techniciens des plateformes, attelés à des tâches relativement parcellisées relevant de projets dont ils n'ont souvent pas la vision d'ensemble, et les techniciens des équipes de recherche, intermédiaires entre les chercheurs et les plateformes. Les techniciens associés aux laboratoires, qui faisaient le travail d'un bout à l'autre du projet de recherche, sont de plus en plus contraints de déléguer et de sous-traiter une partie du travail à leur collègue des plateformes technologiques. Ils ne réalisent plus eux-mêmes le travail expérimental, mais en assurent principalement la formalisation et le suivi.

Ce changement est parfois difficile à accepter pour les techniciens. Dans un des laboratoires observés, très dépendant de ce type de plateforme technologique, les techniciens ont l'impression d'être dépossédés d'une partie de leur travail (la réalisation pour les uns, le suivi des projets pour les autres) et que le travail devient moins intéressant. Au quotidien, de

nombreux problèmes de qualité et de retard sont dénoncés. Des réunions, durant plus d'un an, sont consacrées à la résolution des problèmes apparus et aux réajustements de la nouvelle organisation. Les frontières et les conditions d'accès sont négociées d'un service à l'autre. Le rôle de chacun est progressivement redéfini. Globalement, le changement passe mal, d'autant plus mal ; chercheurs et techniciens expérimentés affirment que l'organisation fonctionne moins bien, qu'il y a des retards et de gros problèmes de qualité. Les techniciens des équipes de recherche ont l'impression de perdre leurs compétences sur les machines, sans apprécier pour autant les nouvelles compétences de rationalisation et de suivi que la hiérarchie leur délègue. De la rancœur s'installe.

La nouvelle organisation pose problème au quotidien et par rapport à la redéfinition du métier, mais elle pose aussi problème au niveau de ses principes et de sa légitimité. Inspirée de pratiques industrielles, sa mise en œuvre dans l'organisation de la recherche ne semble être ni légitime, ni justifiée aux yeux des personnels de la recherche. La recherche, selon nos interlocuteurs, n'est pas une activité de routine et la rationalisation acharnée des étapes de réalisation technique n'est pas perçue comme une solution appropriée. L'idée même d'une division du travail dans une activité qui suppose beaucoup d'interactions entre toutes les étapes et aspects d'un projet est évaluée comme inadéquate. Les techniciens des équipes de recherche vivent mal le passage obligé par la formalisation écrite en lieu et place d'un ajustement direct avec les techniciens de plateforme concernés. Ils souffrent aussi de la faible motivation des techniciens de plateforme, dont ils ne voudraient d'ailleurs pas prendre la place (travail posté et parcellisé, sans retour sur les résultats et conséquences de leur travail et donc démunis de la possibilité d'apprendre à partir de l'expérience). Techniciens et chercheurs perçoivent également que la rationalisation du travail au niveau des plateformes technologiques risque d'induire une rationalisation des projets de recherche et d'en réduire la diversité.

Rare, en réalité, sont les réunions au cours desquelles les problèmes ne surgissent pas. Une partie des chercheurs et des techniciens est particulièrement remontée contre la nouvelle organisation. D'autres ne s'opposent pas sur le principe de la nouvelle organisation, mais ils ne tarissent pas d'informations précises et détaillées sur les multiples problèmes techniques qu'ils subissent et qui les poussent à dénoncer l'inacceptable et l'impossibilité de poursuivre le travail dans ces conditions. Ils s'interrogent sur leur rôle, dans la mesure où l'organisation semble évoluer dans un sens contraire à la réalisation efficace de leur mission.

Les techniciens mesurent l'ampleur du changement. Ils se posent de sérieuses questions sur la pérennité de la nouvelle organisation et expriment des doutes quant à la clairvoyance de la

hiérarchie. Très rares sont ceux, dans le laboratoire observé, qui sont convaincus par le nouveau modèle, même au bout d'un an et demi de petits réajustements. Il n'en est pas de même du côté des cadres chargés de la rationalisation du travail au niveau des plateformes technologiques ; ceux-ci défendent des principes d'organisation en s'appuyant sur des indicateurs qui les confortent dans leur conviction concernant le changement mis en place.

### **Des questions sur l'état et le sens de la recherche**

Dans les autres laboratoires observés, chercheurs et techniciens se posent aussi des questions sur l'évolution de la recherche dans la société, les changements de leurs organisations et sur leur rôle professionnel. Ainsi, dans un laboratoire touchant à des technologies situées aux interfaces avec le vivant, techniciens et chercheurs oscillent entre se poser des questions sur les finalités de la recherche et le fait ne pas se poser de question du tout – mesurant leur légitimité au volume des contrats décrochés par le laboratoire. D'autres se positionnent par rapport à la recherche militaire, réaffirmant qu'ils ne sont pas là pour fabriquer des bombes. Ces questionnements et affirmations identitaires, qui surgissent au cours des entretiens ou d'échanges informels, s'expriment rarement en réunion de travail. Ils font toutefois l'objet de discussion de café ou de couloir et transparaissent dans certains discours de présentation du laboratoire que réalise le directeur du laboratoire. Des choses posent donc question au cœur de l'activité de recherche, mais leur mise en parole reste dans les interstices de l'organisation.

Dans un autre laboratoire, le questionnement professionnel est très étroitement lié à la double mission de recherche et d'enseignement d'une partie importante de son personnel, ainsi que de la plateforme technologique utilisée. Les enseignants - chercheurs ont de fortes charges d'enseignement, charges perçues comme croissantes. Ils se vivent et sont perçus par leurs collègues chercheurs comme n'étant plus dans la possibilité de faire de la recherche efficace. « *Le temps est très fractionné et vous ne pouvez pas faire de la recherche [...] parce qu'il faut un moment que votre cerveau prenne de la distance par rapport aux affaires de l'enseignement.* » « *On ne peut pas être disponible quand on a un enseignement lourd, quand on a beaucoup de soucis pédagogiques et quand on participe à 36 réunions par semaine, quand on a beaucoup de copies à corriger, quand il y a tous les élèves qui viennent vous voir en contestant leur note.* » Nos interlocuteurs remettent même en question leur rôle professionnel de chercheur. « *On est dans un point critique de l'histoire de l'université et de la recherche publique.* » Le rapprochement avec les milieux industriels et la pression vers les applications pratiques sont également pointés du doigt comme autant de remises en cause du rôle de chercheur. « *La dernière niche qui existait encore au laboratoire sur une recherche*

*complètement désintéressée de l'application, risque de disparaître.* » Plusieurs déplorent la situation. Certains individus renoncent à la recherche, d'autres alertent sur les dangers des évolutions en cours, tandis que d'autres encore affirment vaguement la nécessité d'avoir un espace où les chercheurs puissent encore donner libre cours à leur imagination, faire eux-mêmes des expériences et des simulations sur ordinateur, choisir les équipements dont ils ont besoin. « *Je voudrais que notre labo revienne en arrière, c'est-à-dire qu'il ait plus d'espace de recherche fondamentale.* »

### **Ce qui pose question**

Nous avons vu quelques thèmes à propos desquels surgissent des troubles individuels et collectifs. Ces interrogations portent sur l'institution d'appartenance, ses missions : « *Quelle est finalement notre mission ?* » se demande un chercheur. Un chercheur qui apprécie travailler avec les industriels, déplore toutefois que « *on devient une centrale technologique* ». Un autre dit : « *On risque même de perdre notre crédibilité.* » D'autres, qui se sont engagés dans une carrière d'enseignement et de recherche, finissent par lâcher la recherche à contrecœur. Au-delà de l'institution et ses missions, ces questions portent sur les évolutions de la société dans son ensemble, sur l'identité professionnelle de ces organisations de recherche et sur le sens du travail de chercheur (Vinck, 2005). Les interrogations des personnels de la recherche sont liées à l'organisation du travail, au modèle d'organisation, à la définition de leurs missions et aux priorités stratégiques de leurs organisations. Elles concernent les conceptions du travail de recherche et de service public. Elles circulent des situations concrètes et locales de travail jusqu'aux évolutions d'ensemble de la société : financement de la recherche, pilotage industriel, pertinence sociétale des travaux, rôle et place des services publics. Tout ceci pourrait laisser penser qu'une conscience critique est en cours de formation qui pourrait se traduire en projets alternatifs et en revendications collectives. Les situations de questionnement qui viennent d'être décrites révèlent aussi que techniciens et chercheurs ne sont pas des inconscients politiques et qu'ils s'interrogent sur les transformations de la société et sur les missions de l'organisme qui les emploie. Examinons donc maintenant ce qui se passe autour de l'expression de ces interrogations et de ces troubles professionnels.

### **Dynamique du trouble**

Les questionnements observés surgissent dans les situations de travail et dans les entretiens, puis disparaissent. Ils ne sont pas manifestes de manière continue. Ils surgissent comme des



débordements. Dans la dynamique tranquille des discussions techniques, certains détails semblent offrir des prises à l'expression d'un problème. Dans une réunion, il s'agit d'informations portant sur les sources de financement ; dans une autre, il s'agit de la description d'une nouvelle procédure de travail. Le trouble ne surgit pas à propos de considérations générales, de nature philosophique, politique ou autre, mais en lien étroit à des faits. Ils sont des germes qui provoquent la cristallisation d'un malaise diffus qui devient alors brutalement visible.

### **L'expression instable d'un questionnement**

Toutefois, le trouble cristallisé dans un moment d'expression vive ne reste jamais longtemps manifeste. Il redevient rapidement diffus, quasi invisible. Il laisse parfois quelques traces : des impressions qu'emportent les membres de la situation, notamment des invités au laboratoire, ou la codification écrite de l'énoncé d'un problème technique ou organisationnel auquel il faudra donner suite. Parfois, une partie du trouble est traduite en listes d'anomalies et de questions à transmettre à qui de droit. Parfois même, l'observateur sociologue est chargé de faire passer à d'autres (supérieur hiérarchique notamment) un message, lequel serait plus légitime s'il est énoncé par un chercheur que par un membre ordinaire de la situation.

Le surgissement d'un trouble ne semble pourtant jamais aller au-delà de l'accouchement d'un message à transmettre. Jamais, nous n'avons vu s'installer ou se généraliser la mise en cause. Pas de phénomène de résonance. Au contraire, la perturbation est vite amortie. Le plus souvent, les membres de la situation pratiquent une forme de clôture du questionnement, aussi fondamental, professionnel ou identitaire soit-il. Par exemple, lors de cette réunion où chercheurs, techniciens et directeur du laboratoire expriment un profond désaccord avec la politique de l'Etat et de leur propre organisme de recherche, ils arrêtent l'expression de leur révolte en disant que tous ces projets de recherche ont néanmoins un impact positif sur l'image de la Région et indirectement sur l'emploi. Le sujet de révolte est soigneusement et collectivement refermé tandis que les participants à la réunion reviennent à des considérations techniques et au fait qu'ils sont utiles puisque des entreprises recherchent leur collaboration. Lors d'un entretien, un chercheur qui exprimait une interrogation similaire, referme ensuite soigneusement le questionnement comme s'il s'agissait seulement d'une parenthèse ; il conclut que « *il faut se mettre ensemble* » (Europe, industrie, recherche et défense) parce que la compétition est très vive. Les membres du laboratoire reviennent sur leurs projets de recherche et le souci d'être efficace, crédible, innovant et reconnu reprend le dessus.

Le questionnement n'est ordinairement pas manifeste dans l'activité, mais surgit à certains moments spécifiques. Le malaise est présent, partagé, mais variablement exprimé. Il n'est pas uniformément exprimé au cours du temps, mais connaît, au contraire, des moments forts et des moments d'accalmie. D'un laboratoire à l'autre, le malaise est de nature différente, même s'il converge à propos de quelques éléments liés aux évolutions générales de la société et des relations entre le monde économique et le service public.

Au sein d'un même laboratoire, il est aussi présent et exprimé de façon variable selon les individus. Un directeur de laboratoire affirme que cette perception n'est pas partagée par tous, qu'elle n'est pas significative. D'autres, s'ils reconnaissent les problèmes du moment, tiennent des propos nuancés et confiants ; ils croient aux vertus des changements en cours. Ce ne serait qu'un moment de transition. Quelques chercheurs ne disent rien, mais, en aparté, disent se poser des questions, voire préparer discrètement leur départ. En réalité, seules quelques personnes s'expriment de manière forte et régulière. Nos observations nous conduisent à conclure qu'elles sont, tacitement ou non, désignées comme les porte-parole de cette révolte. Elles expriment haut et fort ce que d'autres n'osent dire, mais leur institution en tant que porte-parole va rarement au-delà d'expressions vives et éphémères, alternant avec des moments de silence fataliste. L'absence de ces porte-parole officiels, lors de telle ou telle rencontre, se traduit généralement, en situation, par l'absence de discussion et par une forme d'indifférence et de désimplication des individus. Un directeur de laboratoire qui se fait régulièrement le porte-parole officiel des troubles exprimés dans son équipe, relayant ainsi les questions et désapprobations de ses collègues, déplore, parfois publiquement, le fait qu'il se sent seul pour défendre leur cause face à la hiérarchie. Il appelle de ses vœux, la présence et l'expression haute et claire des porte-parole officiels. Ceux-ci, lorsqu'ils sont présents, ne s'expriment toutefois pas toujours au moment où tous seraient soulagés de les entendre monter au créneau.

### **Articulation entre expression locale et action collective**

Les malaises, qui s'expriment dans ces laboratoires de recherche technologique, explosent parfois de manière vive en situation, mais leur expression est éphémère et aléatoire, dépendante de la présence de porte-parole officiels et d'informations spécifiques qui déclenchent la révolte. En outre, cette expression est rapidement close par les membres de la situation. Ils laissent finalement peu de traces à part les impressions personnelles et quelques documents chargés de faire passer le message à une hiérarchie qui, pour certains laboratoires, semble sourde aux questions qui se posent. Finalement, nous ne rencontrons ni vecteur

manifeste de l'expression de ces troubles, ni émergence d'une action collective plus organisée ou instituée. Les membres de ces laboratoires ne trouvent pas d'espace délibératif pour traiter des questions soulevées et reconstruire ensemble un sens au travail, aux nouvelles formes d'organisation et aux missions des institutions de recherche.

Nous nous interrogerons donc sur l'articulation entre ces manifestations locales et éphémères et les relais classiques (notamment syndicaux) ou nouveaux (des mouvements collectifs transversaux comme « *Sauvons la recherche* ») dont les membres de ces laboratoires ne parlent habituellement pas. Les syndicats sont évoqués, dans certains laboratoires, à propos des négociations qui ont contribué à « *faire passer la pilule du travail posté en obtenant des primes* ». Dans d'autres laboratoires, jamais aucune allusion à un quelconque syndicat n'est apparue spontanément. Quant au mouvement « *Sauvons la recherche* », il reçoit un soutien de sympathie, mais nous n'avons observé dans ces laboratoires aucune expression d'engagement manifeste. La question se pose donc de la capacité des relais classiques et nouveaux à représenter les collectifs de travail, à accompagner la structuration des relations quotidiennes au travail, à mettre en mots et en forme les questions et problèmes qui se posent.

Au cœur du questionnement se trouve la question des conditions d'émergence de l'action collective. D'un côté, s'exprime de manière dispersée une série d'interrogations et d'expression de révolte ; de l'autre, aucune action collective manifeste ne prend forme. L'expression la plus manifeste d'une action collective passe par l'ignorance de certaines décisions concrètes et par l'expression d'une grogne. Les problèmes concrets liés au sens et au statut de l'activité passent par l'expression d'une critique politique vague sans adversaire clairement identifié : l'évolution de la société et de la place de la recherche publique, le changement de l'organisation du travail dans la recherche en général. La révolte exprimée n'a pas de cible ; la grogne revient alors finalement à une manifestation de loyauté à l'organisation et à ses missions. Les personnels de la recherche critiquent les conséquences de certains changements, mais ne s'attaquent à aucune instance en particulier. Les problèmes sont imputés à des facteurs exogènes. L'action collective ne prend pas. Les jeunes sont muets ou fatalistes ; les jeunes chefs de projet expriment leur loyauté à l'organisation pour grimper dans la hiérarchie. Il n'y a, en outre, aucun espace délibératif où un projet alternatif puisse être collectivement élaboré.

L'expression de révolte et de trouble professionnel se traduit par une revendication qui est, finalement, molle, ponctuelle, voire quasi-absente. Elle est molle parce que les personnels de la recherche n'ont pas accès aux sphères de décision portant sur les équilibres du pilotage (par l'industrie, par l'Etat et par les chercheurs) et la définition des missions (enseignement,

recherche, transfert industriel). Il y a aussi atonie de l'activité syndicale. Elle est molle également parce que les changements sont encore récents et leur bilan encore incertains. Les personnels de la recherche n'osent pas affirmer qu'il s'agit d'une situation catastrophique et inacceptable, parce qu'eux-mêmes en doute. Ils ne sont, par ailleurs, pas encore montés en action collective, un mouvement de revendication dont les moyens, les membres et les arguments seraient organisés pour tendre vers un but professionnel. On ne voit poindre pour le moment ni coalition, ni contre-projet. Les techniciens ont des capacités stratégiques limitées parce qu'ils ont peu l'opportunité de sortir des laboratoires et d'avoir pleinement accès aux enjeux politiques concrets de la recherche. Ils ne savent pas contre qui porter les coups, sur concernant quelques dysfonctionnements de la nouvelle organisation. Les chercheurs au statut précaire prennent un trop grand risque à exprimer un mécontentement, tandis que les autres dénoncent des dysfonctionnements, tout en conservant une expression feutrée et optimiste. La revendication est molle également parce que, les situations choquantes ne représentent qu'une part des situations dont certaines sont encourageantes : les industriels viennent chercher les chercheurs, preuve qu'ils sont donc utiles pour la société ; l'enseignant – chercheur garde encore un petit espace de liberté avec sa recherche, même si cette parcelle s'est réduite. L'organisation qui dysfonctionne suscite des expressions de mécontentement, mais, pour l'essentiel, les personnels de la recherche gardent une capacité d'auto-organisation (de montage et de conduite de projet, par exemple) les conduisant à inventer eux-mêmes des solutions pour contrer les problèmes de l'organisation. Ils finissent par se débrouiller avec l'organisation et évitent de s'engager dans une éventuelle action collective à l'issue incertaine. Quant aux mutations de la société dont ils dénoncent parfois les conséquences ou la légitimité, elles semblent autant portées par ces personnels de la recherche (dont certains disent qu'il faut s'unir dans cette compétition internationale pour ne pas être hors course) que dénoncées. L'expression répétée de troubles professionnels est donc loin de suffire à l'enclenchement d'une action collective autre qu'une relative prise de distance à l'égard des décisions subies.

## **Bibliographie**

- Laredo, P., P. Mustar, 2003, Politique publique de recherche et d'innovation, pp. 613-626, dans Mustar P et Penan H. (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris: Economica.
- Nowotny, H., P. Scott, et M. Gibbons, 2003, *Repenser la science*. Paris: Belin.
- Shinn, T. 2000, La recherche technico-instrumentale comme régime transversal, *Revue Française de Sociologie* 41(3): 447-473.
- Vinck, D., 1999, *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et*

*d'innovation*, Grenoble: PUG.

Vinck, D., 2005, Ethnographie d'un laboratoire de recherche technologique : analyse de la médiation entre recherche publique et appropriation privée, *Sciences de la société*, (à paraître en 2005)